



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – EA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**  
**MESTRADO EXECUTIVOS EM ADMINISTRAÇÃO**



**Lindomar Ambrosini da Silva**

**SATISFAÇÃO DE CLIENTES COM PROCESSO DE COMPRA UM ESTUDO NA  
EMPRESA DE TELEFONIA MÓVEL TELET S/A**

Porto Alegre

2003

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – EA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – MODALIDADE PROFISSIONAL**

**Lindomar Ambrosini da Silva**

**SATISFAÇÃO DE CLIENTES COM PROCESSO DE COMPRA UM ESTUDO NA  
EMPRESA DE TELEFONIA MÓVEL TELET S/A**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Antonio Pinheiro

Porto Alegre

2003

Dedico este trabalho, à minha família,  
em especial à minha esposa e minha filha Luiza,  
que sempre estiveram presentes nos momentos  
em que mais precisei de apoio,  
carinho e compreensão.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, em especial para:

Empresa Telet S.A pelo apoio financeiro que possibilitou o ingresso no Curso de Mestrado em Administração em especial a:

- Márcio Ramos - Diretor Regional que muito me incentivou a continuar nesta caminhada, me motivando a seguir em frente;
- Andréa Sesoko – Gerente TH Telet S.a por todas as oportunidades oferecidas a minha pessoa;
- Equipe Marketing Relacionamento pela dedicação e auxílio na construção do instrumento de coleta.

Todos os professores do PPGA/UFRGS, com especial distinção para:

- Prof. Dr. Ivan Antonio Pinheiro, pela sua orientação no desenvolvimento deste trabalho;
- Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo e Profa Dra Edi Fracasso, pelos seus questionamentos e críticas ao projeto deste trabalho;

- Lourdes Odete dos Santos, pela sua disposição e dedicação nas discussões no desenvolvimento deste trabalho;

Todos os meus colegas de mestrado e trabalho, em especial a João Adams, Rosângela Martins, Vanda Machado, Gilciane Cella, Miriam Henz, Paulo Amorim e Reginaldo Schwanck amigos exemplares, pelo seu companheirismo e dedicação, e a Sheila Poledna e Alessandra Almeida, pelo seu coleguismo e auxílio para a entrega final deste trabalho.

## RESUMO

Este trabalho aborda um tema relevante no atual contexto acadêmico e empresarial. A satisfação dos clientes é assunto que tem merecido destaque entre a comunidade acadêmica, pelo desenvolvimento de uma série de pesquisas. No meio empresarial, pesquisar a satisfação dos clientes torna-se excelente fonte de informações acerca das percepções dos clientes quanto à empresa. A pesquisa de satisfação apresentada foi aplicada no setor de telecomunicações, especificamente na Telet S.A operadora de telefonia celular, banda B no Estado do Rio Grande do Sul. O objetivo central deste trabalho foi a avaliação do grau de satisfação dos clientes da operadora com o processo de compra de aparelhos celulares e serviços, que identificou-se, por meio de entrevistas com uma amostra de 400 (quatrocentos) clientes que entraram na base de assinantes da operadora no prazo máximo de sessenta dias antes da aplicação da pesquisa nas diversas regiões de atuação, identificados pelos prefixos 051,053,054 e 055. O método utilizado foi de estudo descritivo. Os resultados obtidos foram analisados através do ISC (Índice de Satisfação do Cliente) que combina as exigências para satisfação dos consumidores (aspectos considerados importantes no processo de compra) e o desempenho percebido pelos mesmos em relação aos indicadores de qualidade / atributos oferecidos pela operadora. Além deste instrumento utilizou-se também a técnica da “Janela do Cliente”, onde foi possível identificar potenciais ações mercadológicas, mostrando a operadora qual deve ser seu foco para aumentar o grau de satisfação de seus clientes com o processo ora estudado.

## **ABSTRACT**

This study deals with a subject that is relevant in both the present academic as well as business contexts. Customer satisfaction is a theme that has warranted special attention in the academic community, resulting in a series of research projects. In the business community, customer satisfaction surveys are excellent sources of information to help understand how the clients see the company. The customer satisfaction survey presented here was applied in the telecommunications sector, and more specifically in Telet S.A., a mobile phone operator, B band, in the state of Rio Grande do Sul, Brazil. The main aim of the study was to assess the level of customer satisfaction with the process of purchasing the handsets as well as the services offered by the company. This was performed by interviewing four hundred customers who had subscribed to the operator's services in the sixty days immediately prior to the survey and were located in the regions identified by the telephone prefixes 051, 053, 054 and 055. The method employed was one of exploratory study, in which qualitative data was used. The results obtained were analysed in the light of the CSI (Customer Satisfaction Indicator). The CSI combines the pre-requisites needed to satisfy the customers (the aspects considered important at the time of the purchase) with the way the customers judge the performance of the quality indicators/attributes offered by the company. Besides this, "the Customer Window" technique was also employed. With this technique, it was possible to identify potential marketing procedures and thus show the mobile phone operator where it should focus so as to increase levels of customer satisfaction with the processes studied here.

## SUMÁRIO

RESUMO.....	5
ABSTRACT.....	6
LISTA DE FIGURAS .....	9
LISTA DE TABELAS .....	10
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 MERCADO E A EMPRESA.....	15
<b>1.1.1 Mercado Gaúcho de Telecomunicações .....</b>	<b>15</b>
1.2 LINHAS DE PRODUTOS .....	18
1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	18
1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	21
<b>1.4.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>22</b>
<b>1.4.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>22</b>
1.5 PROCESSO COMPRA / DOCUMENTOS EXIGIDOS .....	22
<b>1.5.1 Processo de Compra .....</b>	<b>22</b>
<b>1.5.2 Documentação necessária para habilitação de assinantes.....</b>	<b>24</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>28</b>
2.1 SERVIÇOS.....	28
2.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	30
<b>2.2.1 Fatores Influenciadores na Formação das Expectativas: .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.2 Processo de Compra .....</b>	<b>35</b>



2.3	SATISFAÇÃO DO CLIENTE - FATOR ESSENCIAL PARA O ESTUDO DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	36
2.3.1	<b>Modelos para Mensurar a Satisfação do Cliente.....</b>	<b>40</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS UTILIZADOS NA PESQUISA .....</b>	<b>50</b>
3.1	TIPO DE ESTUDO.....	50
3.2	POPULAÇÃO / AMOSTRA .....	51
3.3	INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS .....	52
3.3.1	<b>Pré-Teste .....</b>	<b>54</b>
3.4	PROCESSAMENTO / ANÁLISE DOS DADOS .....	54
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISES.....</b>	<b>56</b>
4.1	MATRIZES DE ANÁLISE .....	57
4.1.1	<b>Matrizes de Análise por Segmentos Específicos.....</b>	<b>65</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>91</b>
5.1	CONCLUSÕES DO ESTUDO .....	91
5.2	LIMITES DA PESQUISA / SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS .....	93
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>95</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>98</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Índice de Satisfação Segmento Pós-pago pesquisa Anatel divulgado em Fevereiro de 2003, em relação ao índice Brasil e benchmark (%) .....	20
Figura 2 - Índice de Satisfação Segmento Pré-pago pesquisa Anatel divulgado em Fevereiro de 2003, em relação ao índice Brasil e benchmark (%) .....	21
Figura 3 - Fluxo Processo de Compra Loja Corporativa (própria) .....	25
Figura 4 - Modelo Geral de Tomada de Decisão de Compra do consumidor .....	36
Figura 5 - Modelo Completo da Desconfirmação da Expectativa com Performance	42
Figura 6 - Modelo Conceitual do Processo de Formação da Satisfação.....	44
Figura 7 - Medindo a satisfação do cliente .....	48
Figura 8 - Janela do Cliente .....	49
Figura 9 - Áreas de registro.....	51
Figura 10 - Modelo de matriz de análise.....	55
Figura 11 - Critérios qualidade/atributos .....	57
Figura 12 - Matriz de análise do segmento tipo de compra .....	66
Figura 13 - Matriz de análise de segmento tipo de loja .....	69
Figura 14 - Matriz de análise de segmento região de atuação .....	71
Figura 15 - Matriz de análise de segmento tipo de sistema telefônico .....	74
Figura 16 - Matriz de análise de segmento sexo .....	76
Figura 17 - Matriz de análise de segmento idade.....	78
Figura 18 - Matriz da “janela do cliente” .....	81
Figura 19 - Prioridades estratégicas por grupo de atributos analisados .....	83

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Segmentos específicos e suas respectivas classificações.....	58
Tabela 2 - Denominações dos agrupamentos e seus respectivos valores para construção das Matrizes de Análise .....	59
Tabela 3 - Composição da Amostra .....	59
Tabela 4 - Exigência dos Clientes - O GRAU DE IMPORTÂNCIA - dos critérios de qualidade/atributos.....	60
Tabela 5 - O desempenho do PDV - SATISFAÇÃO - por ocasião da compra e habilitação dos serviços .....	62
Tabela 6 - As exigências dos clientes, o desempenho do PDV da Claro Digital e os índices de satisfação dos clientes (Perfeito e com o PDV Claro Digital)..	64
Tabela 7 - Principais diferenças entre importância e desempenho para o segmento tipo de compra .....	67
Tabela 8 - Principais diferenças entre importância e desempenho para o segmento tipo de loja .....	70
Tabela 9 - Principais diferenças entre importância e desempenho para o segmento Região de Atuação .....	72
Tabela 10 - Principais diferenças entre importância e desempenho para o segmento tipo de telefone .....	75
Tabela 11 - Principais diferenças entre importância e desempenho para o segmento sexo .....	77
Tabela 12 - Principais diferenças entre importância e desempenho para o segmento idade.....	79

Tabela 13 - Valores e atributos analisados pela matriz da “janela do cliente” .....	82
Tabela 14 - Ranking da satisfação do cliente com a proposta de valor do PDV perfeito e com o PDV Claro Digital .....	86
Tabela 15 - Qual destes conceitos – Grau de desempenho Global do Atendimento da Operadora.....	88
Tabela 16 - Média de desempenho do atendimento da operadora de serviços celulares .....	89

## **1 INTRODUÇÃO**

A importância atribuída ao tema satisfação do consumidor e a existência de muitas pesquisas, com enfoques diferenciados, realizadas em diversos setores demonstra a amplitude e relevância deste tema para as organizações.

Recentemente, tem sido desenvolvida a idéia de construir e manter relacionamentos duradouros com os clientes, ao invés de procurar apenas conquistá-los. Muito do que se pesquisa sobre satisfação gira em torno da intuição de que a satisfação gera ou alimenta intenções de compra futura, que levam à lealdade que, por sua vez, pode ser caracterizada como uma forma de relacionamento, resultando em desempenho empresarial superior.

Clientes satisfeitos normalmente são mais leais, menos sensíveis à diferença de preço e mais resistentes aos apelos de empresas concorrentes. Altos índices de satisfação também indicam custos menores para transações futuras, menores custos para atrair novos clientes e maior reputação para organização (FORNEL, 1994).

Pode-se considerar como um dos setores que vem apresentando grandes modificações e, conseqüentemente, potencial para o desenvolvimento de estudos na área de satisfação de clientes, o setor das telecomunicações. Após cinco anos de privatização, durante os quais o setor passou por diversas mudanças, atualmente é

visível a multiplicidade de operadoras e a grande demanda de serviços e produtos oferecidos por elas, especialmente em telefonia celular. <sup>1</sup>Os números consolidados pela Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) mostram que o Brasil possui cerca de 79,3 milhões de telefones. Desse total 39,1 milhões são referentes a acessos fixos e 40,2 milhões correspondem a terminais móveis. O ano de 2003 se caracteriza pela expansão e consolidação para telefonia móvel, onde a estimativa é de que conquiste mais 25 milhões de usuários até 2005, gerando investimentos de R\$ 11 bilhões. Desta forma, a busca pela melhoria nos serviços prestados pelas operadoras tem se mostrado como um dos caminhos mais viáveis para a obtenção de vantagem competitiva duradoura, em um ambiente em constantes mutações e elevada competitividade.

No mercado de telecomunicações, fica evidenciado que a elevada concorrência e a alta competição emergente no país ocorrem em função da chegada cada vez mais intensa dos competidores internacionais, hoje representados por operadoras inglesas, americanas, espanholas, italianas, mexicanas e portuguesas. As acentuadas mudanças tecnológicas e a volatilidade dos diferenciais mercadológicos têm promovido uma frenética busca em conhecer melhor o perfil, o comportamento, as necessidades e aspirações dos clientes, para disponibilizar produtos e serviços customizados e obter a fidelização dos clientes rentáveis.

O grande diferencial competitivo no mercado de serviços de telefonia celular será determinado pela qualidade e pelos benefícios oferecidos pelos seus produtos e serviços, onde o preço não mais será o fator determinante.

O tema satisfação de clientes também pode ser considerado como uma das principais metas acompanhadas pela ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações), induzindo a uma mudança de postura das empresas prestadoras de serviços de telefonia. Estas empresas necessitam incorporar no seu dia-a-dia à visão do cliente e tratá-lo com dignidade, mantendo uma interação permanente.

---

<sup>1</sup> Dados site anatel: [www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br)

Para acompanhar as exigências da ANATEL, as operadoras têm realizado pesquisas de satisfação de clientes, objetivando um maior conhecimento sobre sua base de assinantes e, conseqüentemente, um maior relacionamento com os mesmos.

O desenvolvimento de pesquisas de satisfação pela análise dos resultados obtidos, proporciona um novo direcionamento para os profissionais de marketing, pois, baseados nas informações provenientes das percepções dos clientes poderão tomar decisões mais seguras com relação às estratégias a serem adotadas.

Todavia, as pesquisas de satisfação de clientes normalmente realizadas possuem um escopo bastante amplo, prejudicando uma avaliação mais detalhada dos processos envolvidos na construção da satisfação do cliente. Um dos processos importantes de ser avaliado são todas as atividades e expectativas que envolvem a tomada de decisão de compra do consumidor de serviços de telefonia celular.

Segundo Rappaport (2002), “historicamente, o segundo *player* tende a sofrer com a chegada de um novo competidor, as operadoras de banda B estão em condições de maior fragilidade frente ao aumento de concorrência”.

Tal observação mostra a necessidade de constante busca de alternativas por parte da Telet, que proporcionem meios eficazes de enfrentar a competição e manter a sobrevivência no mercado de telefonia celular.

Tendo em vista tal contexto, essa dissertação foi desenvolvida especificamente sobre o tema satisfação dos clientes da empresa Telet S.A, operadora de telefonia celular banda B no estado do Rio Grande do Sul, com o processo de compra de aparelhos celulares e serviços avaliados pelos seus consumidores. Desse modo, este trabalho se propõe a mensurar e avaliar o índice de satisfação atribuído pelos clientes ao processo de compra de aparelhos e serviços da Claro Digital.

Visando conhecer o nível de satisfação dos clientes relativo ao processo de compra de aparelhos e serviços dessa operadora, o trabalho foi estruturado em seu primeiro capítulo com a caracterização do mercado gaúcho de telecomunicações e a

operadora em estudo. Este capítulo também contextualiza o tema, delimita o problema e apresenta as justificativas da pesquisa, finalizando com a apresentação dos objetivos, geral e específicos deste trabalho. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica concernente ao problema de pesquisa: conceituação de serviços, comportamento do consumidor e satisfação do cliente. O capítulo seguinte descreve o método de pesquisa utilizado no presente trabalho, definindo todas as etapas da pesquisa. As análises dos resultados dessa pesquisa são apresentadas no quarto capítulo, seguida das considerações finais.

## 1.1 MERCADO E A EMPRESA

### 1.1.1 Mercado Gaúcho de Telecomunicações

A Celular CRT, tendo sido comprada pela Telefónica Internacional S.A., uma das maiores empresas de telecomunicações do mundo, com operações no Brasil e em toda a América do Sul, além da Europa, se viu dentro de uma revolução em prol do consumidor. Os serviços oferecidos, além de serem escassos, apresentavam muitas deficiências. Outro aspecto importante era a existência de uma demanda reprimida que gerava fila de espera muito grande junto à empresa Celular CRT.

Quando estava iminente a entrada de uma nova operadora de telefonia celular no Rio Grande do Sul, a Celular CRT começou a apresentar ao mercado algumas ações objetivando conquistar novos clientes que se encontravam em fila de espera. Outra estratégia realizada foi a de desenvolver a fidelização de seus clientes a fim de evitar que os mesmos trocassem de operadora.

Antes da entrada da Telet havia no mercado uma fila de espera com duração média de 2 anos, o custo da habilitação era de R\$ 188,00, havia apenas um plano de habilitação e sem opção de serviços agregados. O único tipo de concorrência existente era o serviço de recebimento de mensagens através de aparelhos eletrônicos (*paggers*), porém as facilidades oferecidas por esta tecnologia não



supriam a necessidade de comunicação imediata que estava surgindo com a tecnologia celular.

Em dezembro de 1998, a antiga Celular CRT conquistou um total de 600 mil novos clientes no Rio Grande do Sul, terminando com a demanda reprimida sobre o serviço de telefonia celular no estado.

Logo após a entrada da operadora Telet, o custo da habilitação foi reduzido a zero, permanecendo gratuita até hoje. Os ganhos para os clientes foram muitos além da redução do custo de habilitação, passaram a ser oferecidos diversos planos (de acordo com o perfil do cliente) e vários serviços, com isso, ficava claro para o cliente que a abertura do mercado era essencial e estava na hora de ocorrer.

A partir de abril de 1998, um pequeno grupo de executivos representantes dos acionistas que adquiriram em leilão os direitos de exploração do serviço móvel banda B no Rio Grande do Sul, receberam a responsabilidade de iniciar a construção de uma nova empresa: a Telet. O desafio a ser enfrentado seria um dos maiores na história recente da abertura do setor de telecomunicações. A Telet seria uma das últimas operadoras banda B, a entrar em operação no Brasil. Na prática isto permitia o fortalecimento da estratégia competitiva da Telefónica, sua concorrente direta. Novos executivos e técnicos canadenses, experientes em realizar *start-up* de operadoras de telefonia celular foram incorporados ao processo de transferência de *know how* e começaram a executar uma nova missão.

O ponto fundamental para criação da nova empresa, foi gerar um negócio visando atingir resultados a curto, médio e longo prazo. Outro dado de realidade era a possibilidade de construir uma cultura organizacional com o foco do cliente. Para tanto, a estrutura, a missão e os valores instalados foram montados com o objetivo de prestar um atendimento diferenciado. Havia, também, a disponibilidade de recursos financeiros, o que possibilitou a construção de programas de treinamento e desenvolvimento das equipes, do desenvolvimento dos processos e das políticas que permeariam a organização, sempre com foco em um padrão diferenciado e excelência em atendimento.

A empresa procurou definir o perfil do associado a ser contratado, contemplando alguns pressupostos básicos, como exemplo, ter o foco do cliente; desejar trabalhar num ambiente de alta tecnologia; ter garra para fazer acontecer; possuir uma visão global; um alto nível de comprometimento organizacional e, especialmente, habilidade de negociação. A estrutura a ser estabelecida deveria favorecer a construção de um atendimento diferenciado como uma vantagem competitiva, apoiada por uma excelência dos serviços operacionais.

Como o foco da empresa estava voltado para a excelência em atendimento e esta excelência somente seria conquistada a partir dos associados, os recursos alocados no crescimento destes, foram tão relevantes quanto os disponibilizados para melhorar a qualidade da telefonia móvel.

Em 18 de fevereiro de 1999 a Telet iniciou suas atividades comerciais, tornando-se conhecida através da marca do seu serviço Pós-Pago, Claro Digital. Marca esta que o público consagrou como sendo principal da empresa confundindo-a com seu próprio nome.

Em março de 2001, muitas mudanças aconteceram. A primeira envolveu o seu controle acionário que passou a ser feito pelo grupo Telecom Américas, desde então, detentor de um conjunto de 04 operadoras de telefonia celular banda B no Brasil: ATL, Americel, Tess e Telet. A Telecom Américas deverá ser uma das 04 ou 05 *players* nacionais que competirão no mercado de telecomunicações num horizonte de 02 a 03 anos, encerrando um primeiro grande ciclo de fusões e aquisições e/ou parcerias estratégicas. Em agosto de 2001 começa a ficar claro que o modelo central a ser seguido será o da ATL – Algar Telecom Leste S.A, cujo presidente, Senhor Carlos Henrique Moreira, também acumula a presidência da Telecom Américas desde Março de 2001.

No final de 2002, mais um *player* entra no mercado do Rio Grande do Sul, a TIM, vindo com uma nova tecnologia, GSM (*Global System for Mobile Communications*), que permite transmissão de dados em alta velocidade, bem como um grande portfólio de aparelhos, ligados a esta nova tecnologia.

Em 2003 novas aquisições foram realizadas pelos acionistas da Telet com a compra da BSE (BCP Nordeste) e da BCP São Paulo, consolidando assim, a afirmação feita anteriormente, de que o grupo Telecom Américas (América Móvel) está entre os maiores *players* do Brasil. Maiores informações são obtidas no quadro de Mercado de Celulares em anexo.

A Telet atende com sua cobertura (sinal) 94% da população urbana do Estado em 220 municípios. Cobrindo uma extensão de mais de 2800 km nas principais estradas estaduais e federais. Sua base de clientes já ultrapassa a casa de 1 milhão e 200 mil assinantes, consolidando sua participação neste mercado com 33% de *market share* da telefonia móvel do Estado<sup>2</sup>.

## 1.2 LINHAS DE PRODUTOS

A operadora oferece uma diversidade de serviços a seus clientes, desde o serviço central de comunicação de voz a serviços de mensagens de texto, envio e recebimento de arquivos, secretária eletrônica, *roaming* nacional e internacional, entre outros. Porém a grande diversidade torna-se um ponto de dificuldade no momento da venda, pois nem sempre o cliente possui tempo para escutar a abordagem do vendedor (ver anexo).

## 1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Levando-se em consideração a crescente expansão do número de assinantes, as perspectivas otimistas para a área de telecomunicações e os importantes avanços tecnológicos ocorridos especialmente para o segmento de telefonia celular, como já citado anteriormente este setor apresenta-se como área fértil para o desenvolvimento de estudos de satisfação.

---

<sup>2</sup> Dados extraídos área de Marketing Setembro/2003

Acredita-se que a abertura de mercados trouxe uma grande diversidade de ofertas de produtos e serviços, gerando expectativas por parte dos consumidores. Estes, por sua vez, também começaram a apresentar sinais de exigência perante os produtos e serviços ofertados fazendo com que as empresas se voltassem para atuar dentro da perspectiva do cliente. Dessa forma, conhecer as oscilações nos graus de satisfação com o processo de compra de celulares e serviços torna-se fonte rica de informações para que a empresa saiba em que aspectos está apresentando um bom desempenho e onde existe necessidade de melhorar.

Pesquisas realizadas pela Telet desde outubro de 1999, através de institutos de pesquisa, como CEPA (Centro de Estudos e Pesquisas em Administração) da UFRGS, e mais recentemente com o Instituto de Pesquisas GERP, sediado no Rio de Janeiro, revelam que existe um elevado nível de satisfação dos assinantes da Claro Digital com os serviços disponibilizados.

O método utilizado pela empresa é o de pesquisa quantitativa, onde através de um questionário estruturado os clientes são contatados através do seu próprio celular, buscando as seguintes informações: grau de satisfação quanto ao processo de compra, loja, cobertura, sinal e ligação, preços, serviços, aparelhos, conta, *call center*, cartões pré-pago, comunicação e credibilidade da empresa. Tais pesquisas são analisadas em segmentos específicos: tipo de compra, local de compra, região de atuação, tipo de telefone, sexo e idade.

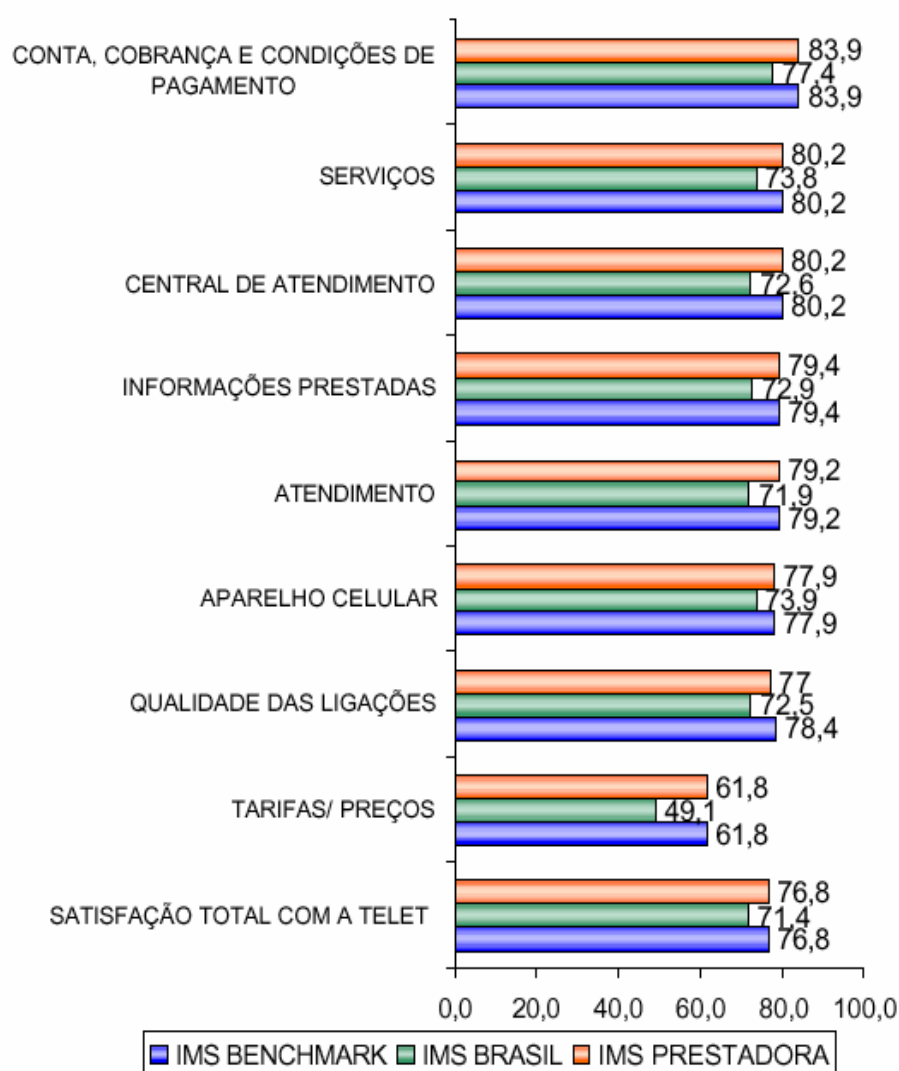
Em pesquisa divulgada pela Anatel em Fevereiro de 2003, a Telet apresentou índices superiores ao IMC Brasil (Índice Médio de Satisfação) em todos os fatores pesquisados, sendo *benchmark* em sete dos oito fatores no segmento Pós-Pago (conta), sendo considerada como a melhor operadora do Brasil neste segmento e a 5ª no segmento Pré-Pago (cartão). Conforme gráficos representados nas figuras 1 e 2<sup>3</sup>.

Apesar dos índices apresentados nos estudos realizados serem satisfatórios, existe uma preocupação dos gestores da empresa em entender com mais

---

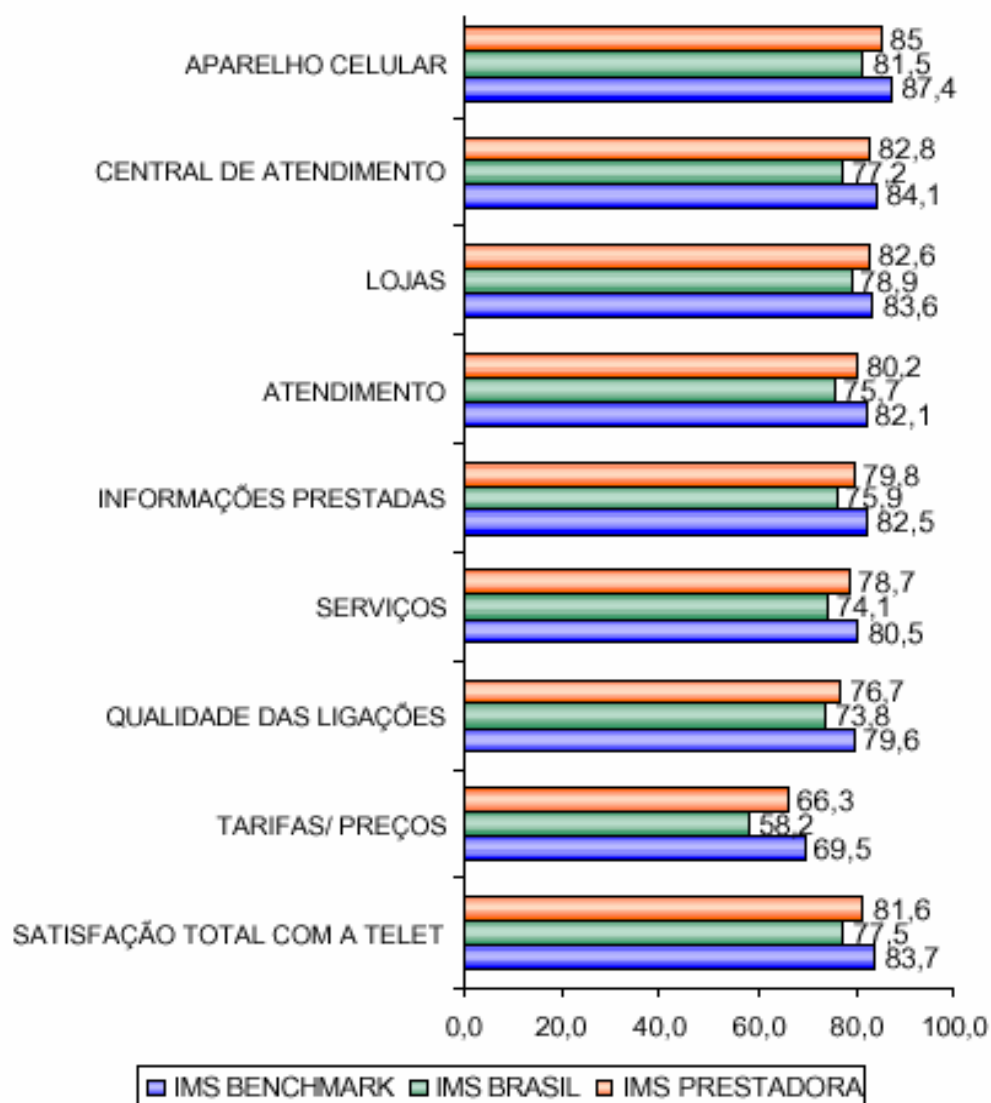
<sup>3</sup> Dados obtidos site <http://www.anatel.gov.br/index.asp?link=/biblioteca/publicação/Pesquisa/default.htm>

profundidade a satisfação do cliente com os atributos envolvidos no processo de compra de aparelhos e serviços de telefonia celular, visto que é o processo de compra que gera o início do relacionamento do cliente com a empresa. Devido à falta de dados em pesquisas realizadas anteriormente sobre o processo de compra como um todo, este estudo se propõe a avaliar esse processo e seus respectivos índices de satisfação com mais profundidade.



**Figura 1 - Índice de Satisfação Segmento Pós-pago pesquisa Anatel divulgado em Fevereiro de 2003, em relação ao índice Brasil e benchmark (%)**

IMS – Índice Médio de Satisfação



**Figura 2 - Índice de Satisfação Segmento Pré-pago pesquisa Anatel divulgado em Fevereiro de 2003, em relação ao índice Brasil e benchmark (%)**

IMS – Índice Médio de Satisfação

#### 1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

Com base no apresentado, os objetivos deste trabalho foram os que seguem.

### **1.4.1 Objetivo Geral**

Medir o grau de satisfação dos clientes da empresa Telet S.A com o processo de compra de aparelhos celulares e serviços.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar os atributos que influenciam na satisfação dos clientes com o processo de compra de aparelhos celulares e serviços;
- Medir o grau de satisfação dos atributos para os clientes bem como o grau de importância.

## **1.5 PROCESSO COMPRA / DOCUMENTOS EXIGIDOS**

Diante dos objetivos acima apresentados e visando garantir melhor entendimento do processo de compra, descreveu-se o mesmo logo a seguir, sendo este o procedimento utilizado pelo canal de distribuição corporativo (loja própria), apresenta-se também o fluxo de todo este processo.

### **1.5.1 Processo de Compra**

O processo de compra de aparelhos e serviços praticados atualmente desenvolveu-se a partir dos passos seguidos abaixo. A relação dos documentos exigidos refere-se à contratação do serviço pós-pago. Cabe salientar que o tempo de atendimento é de 25 a 40 minutos, dependendo da forma de pagamento (se financiamento via Financeira, cheque ou cartão de crédito) e do sistema de serviço solicitado, cartão (pré-pago) ou conta (pós-pago).

- Cliente é recepcionado e recebe senha para atendimento.
- Vendedor chama a senha do cliente.
- Vendedor identifica necessidade do cliente, demonstra aparelhos, explica serviços.
- Vendedor fecha o negócio.
- Solicita documentação necessária.
- Efetua consultas necessárias.
- Efetua cópia dos documentos.
- Caso haja financiamento, preenche documentação da financeira e solicita autorização via telefone.
- Encaminha cliente ao caixa.
- Caixa solicita produto ao estoquista.
- Efetua faturamento e direciona cliente novamente ao vendedor.
- Vendedor colhe assinaturas necessárias nos documentos.
- Vendedor oferece serviços adicionais.
- Vendedor programa o aparelho e explica o funcionamento básico do aparelho e serviços.



## 1.5.2 Documentação necessária para habilitação de assinantes<sup>4</sup>

### **1. Identidade da Pessoa**

- 1.1 Carteira se Identidade, ou
- 1.2 Carteira Trabalho Previdência Social ou
- 1.3 Carteira de Habilitação (Nova), ou
- 1.4 Carteira de identificação de Órgãos Militares ou Órgãos Federais, ou Carteira de identidade profissional (CREA,OAB...).

### **2. CPF**

- 2.1. CPF, ou
- 2.2. Carteira de Identidade (ou qualquer carteira do item 1.4 que tenha o n<sup>o</sup> do CPF), ou
- 2.3. Carteira de Habilitação (Nova, que tenha o n<sup>o</sup> do CPF).

### **3. Comprovante de Residência**

- 3.1. Conta de Água, Luz ou Telefone, ou
  - 3.2. Documento do Carro, ou
  - 3.3. Documento Registrado em Cartório (autenticado).
- Obs.: Todos os documentos devem estar no nome do assinante.

### **4. Nota Fiscal do Aparelho**

- 4.1. Via da Nota Fiscal ou Cópia da 1<sup>a</sup> Via da Nota Fiscal.

---

<sup>4</sup> A documentação relacionada refere-se a habilitação para Pessoa Física (PF)

## POC002 - Vendas na Loja - Cheque

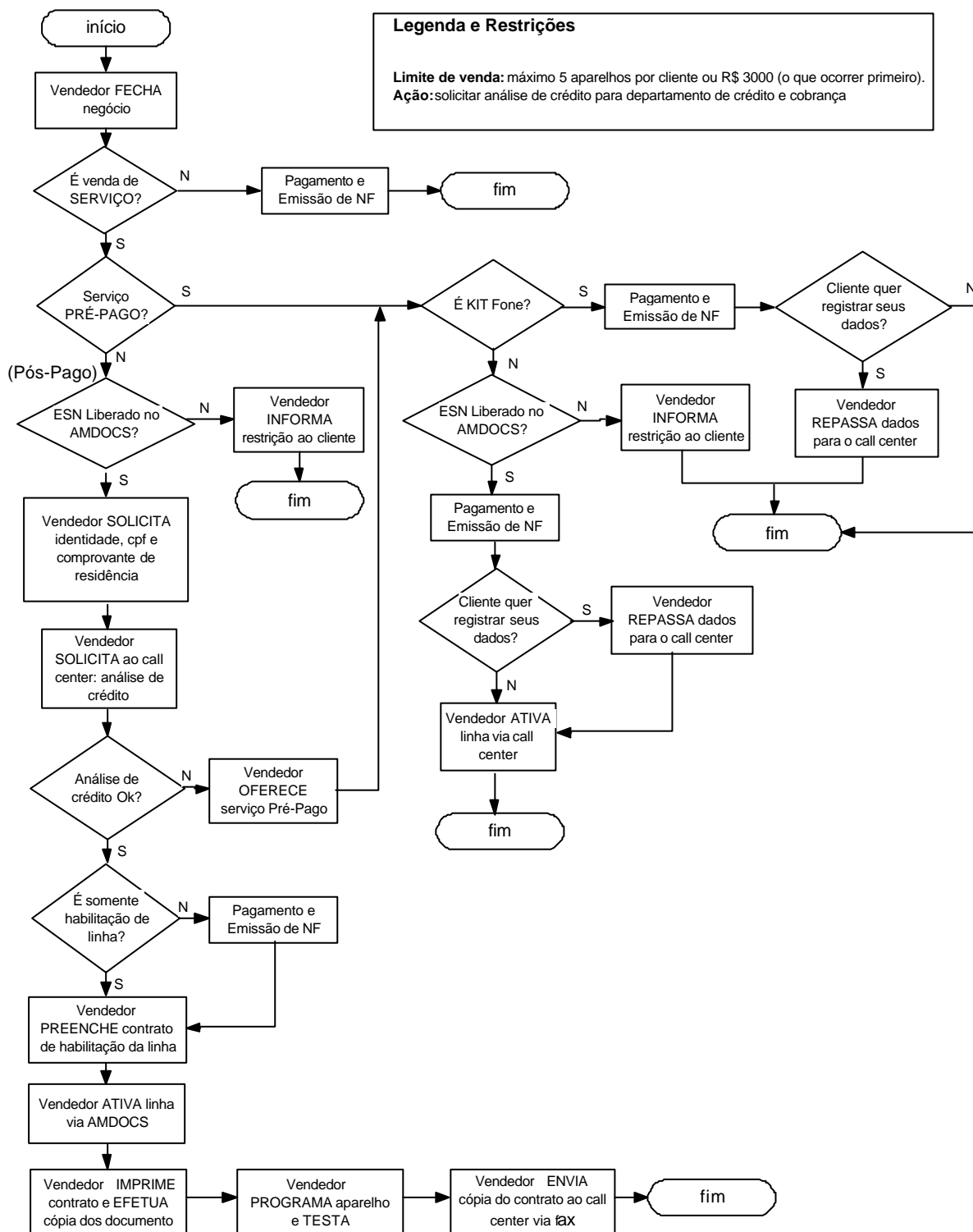
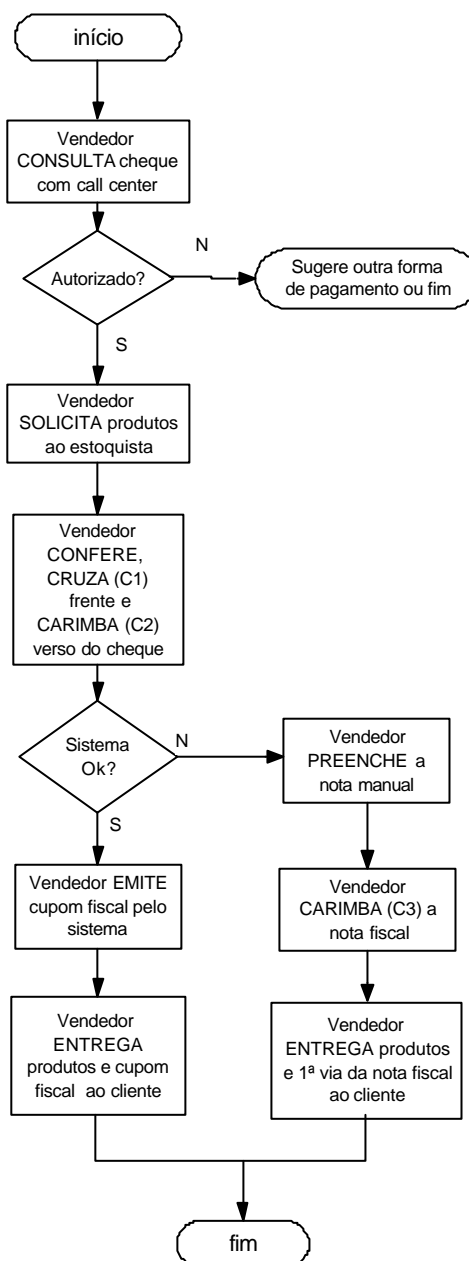


Figura 3 - Fluxo Processo de Compra Loja Corporativa (própria)

Figura 3 - Fluxo Processo de Compra Loja Corporativa (própria) - Continuação...

## POC002 - Vendas na Loja - Cheque

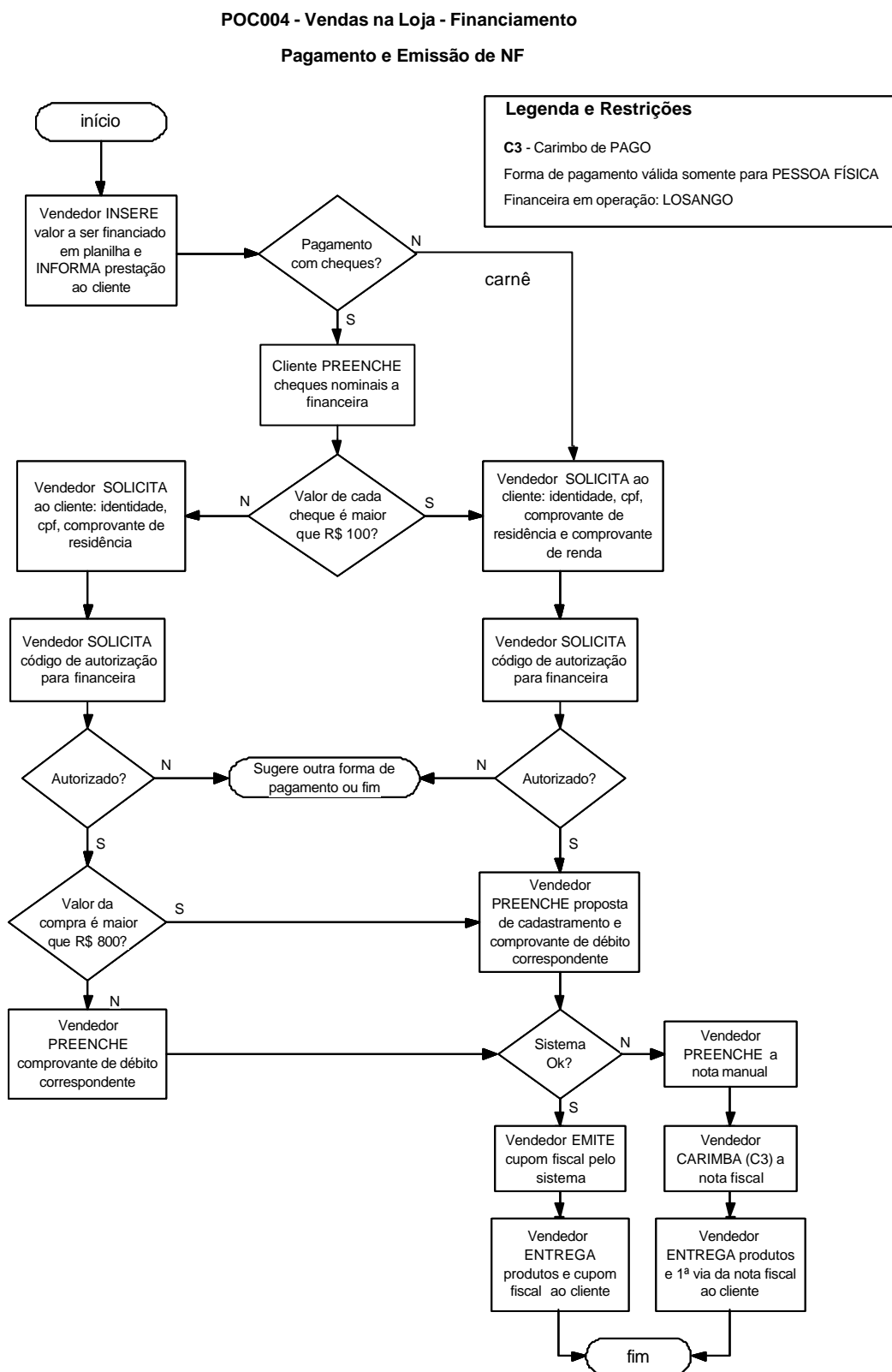
## Pagamento e Emissão de NF



## Legenda e Restrições

- C1 - Carimbo de cruzamento
- C2 - Carimbo de dados da transação
- C3 - Carimbo de PAGO

Figura 3 - Fluxo Processo de Compra Loja Corporativa (própria) - Continuação...



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, a fundamentação teórica da pesquisa aborda a definição de serviços e suas principais características, e duas dimensões de avaliação mercadológica de um cliente: seu comportamento durante a compra e o seu grau de satisfação.

### 2.1 SERVIÇOS

Tendo em vista o estudo ter sido desenvolvido junto a uma empresa de serviços de telefonia celular, algumas definições deste tema são importantes de serem contempladas.

Uma das definições propostas para o conceito de serviço é o de Kotler (1994, p. 39).

Um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer à outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

Segundo Grönroos (1993), para ingressar na área de serviços é imprescindível buscar alguns conhecimentos elementares e algumas características específicas tais como:

- a) intangibilidade - os serviços são desempenhos e não objetos que possam ser contados, medidos ou testados, implicando em necessidade de desenvolver evidências tangíveis, como habilidades de negociação, profundos conhecimentos de produtos e serviços, linguagem acessível e pertinente, boa apresentação de equipamentos, instalações modernas e adequadas. Existem atributos só comprováveis após a compra ou durante o consumo de um serviço, o que sugere ser a compra do serviço baseada mais em expectativas do que na solidez dos fatos;
- b) inseparabilidade - entre a produção e o consumo que, muitas vezes, são simultâneos e ocorrem no mesmo local, determinando um contato entre o fornecedor do serviço e o cliente, os serviços são vendidos e, depois, produzidos e consumidos simultaneamente, gerando com isso, a participação do cliente na produção do serviço, o que afeta a performance e a qualidade do mesmo;
- c) heterogeneidade - os desempenhos são variáveis e não são estocáveis, o que dificulta sobremaneira manter a qualidade com um padrão constante de serviços em todos os produtos e departamentos. O serviço é realizado em vários locais e momentos, por diferentes pessoas com distintas habilidades e que, também, mudam de humor e comportamento, resultando em qualidades de muita variância;
- d) perecibilidade - os serviços não são estocáveis, exigindo a adequação entre a oferta e a demanda que, no caso da indústria de telecomunicações, apresenta flutuações dentro de cada mês.

Perante estas características relatadas acerca dos serviços, pode-se diferenciá-los dos produtos, e avaliar suas implicações na função de marketing.

A partir do entendimento de que os serviços requerem uma maior participação dos clientes no processo de compra, é importante também abordar características do comportamento do consumidor.

## 2.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

A cada dia que passa o cliente vem assumindo um papel muito importante dentro do contexto empresarial. A sobrevivência das empresas no mercado competitivo em que vivemos está cada vez mais arraigada à sua habilidade em manter seus clientes.

Kotler (1995) ressalta que as organizações, atualmente, estão mais preocupadas em manter seus clientes do que em conquistar novos. Isso ocorre porque o custo para atrair novos clientes é maior do que o de manter os antigos. O marketing ofensivo é mais oneroso do que o defensivo, pois exige maior esforço da organização, pelo custo de induzir consumidores satisfeitos a deixarem seus fornecedores atuais.

Conforme Vavra (1993), conquistar novos consumidores pode até ser considerada uma tarefa fácil, porém o mais difícil, na atual conjuntura do mercado, é a retenção deles. Levando-se em consideração os custos decorrentes da conquista de novos consumidores, o autor enfatiza que a única alternativa das empresas é a de aumentar o tempo de vida de compra dos consumidores atuais. Por isso, buscar conhecer a satisfação dos clientes torna-se um dos requisitos fundamentais para manter o cliente na organização, pois os resultados da pesquisa fornecem informações relevantes sobre o que os clientes pensam a respeito da empresa e de seus produtos e/ou serviços.

O homem tem necessidades e desejos infinitos. No entanto, a necessidade de satisfazê-los é finita e limitada. Não é possível consumir, adquirir e utilizar todos os bens e serviços oferecidos pelo mercado. É preciso escolher, tendo esta

necessidade o consumidor tende a tirar o máximo proveito do que pode consumir. Logo fará sua escolha pelo que lhe proporcionar maior satisfação, tendo em vista a comparação entre as suas expectativas e o respectivo desempenho.

### **2.2.1 Fatores Influenciadores na Formação das Expectativas:**

O estudo da formação da expectativa do cliente é fundamental, visto que o propósito de marketing é atender e satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores.

Entretanto, segundo Kotler (1994, p.78) “conhecer os consumidores não é tarefa simples”. Eles podem declarar suas necessidades e desejos, mas agir de modo diferente.

De toda forma, conhecer as expectativas do consumidor tornou-se o fator principal para o sucesso de um produto ou serviço. Em primeiro lugar, porque é interessante para a organização conhecer o que o mercado deseja e espera em relação à oferta de um determinado produto/serviço. Em segundo, porque o mercado varia constantemente, obrigando as empresas a um contínuo monitoramento (DAVIDOW & UTTAL, 1991).

Todo o modelo de formação do processo de satisfação, segundo Spreng, Mackenzie & Olshavski (1996), verifica que os sentimentos de satisfação manifestam-se quando os consumidores comparam as percepções do desempenho do produto ou serviço com as expectativas formuladas. É surpreendente, pois, que não exista um consenso na literatura a respeito da definição conceitual do constructo das expectativas. Neste trabalho, demonstram-se alguns conceitos de expectativas de diferentes autores.

Segundo Evrard (1994), as expectativas podem ser definidas como as crenças que o consumidor formula sobre o desempenho de um produto ou serviço, antes de efetuar a compra e o respectivo consumo. Normalmente, as crenças se formam com as próprias experiências pessoais do consumidor, e com as ações promocionais da empresa.



Uma outra definição sobre expectativa é dada por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985), em que esta é considerada como predições feitas pelos consumidores sobre os prováveis aspectos que podem ocorrer numa transação ou troca.

As expectativas são formuladas por uma série de fatores incontrolláveis, desde a experiência dos clientes com outras organizações até o seu estado psicológico, quando recebem uma mensagem promocional. De forma restrita, as expectativas dos clientes “são tão diversas quanto suas experiências, sua formação e seus valores” (DAVIDOW & UTTAL, 1991, p.100).

Parasuraman & Berry (1990) salientam que a expressão “expectativas” pode assumir dois sentidos diferentes. A expectativa tida como “previsão”, consiste naquilo que os clientes acreditam que ocorrerá quando deparam com o serviço e a expectativa caracterizada como “desejos” abrangem aquilo que os clientes desejam que ocorra.

Aplicado às decisões de satisfação, o padrão estabelecido pelo indivíduo sobre a expectativa de desempenho do produto pode ser visto como um nível adaptativo. Assim, as expectativas são influenciadas pelos mesmos fatores que Helson (1959) sugeriu na sua decisão sobre o fenômeno de adaptação:

1. Próprio produto, incluindo as experiências anteriores, as conotações de marca e os elementos simbólicos;
2. o contexto, incluindo as comunicações dos vendedores e as referências sociais;
3. as características individuais, incluindo a persuasão e a distorção perceptual.

Os profissionais de marketing devem entender o processo de formação das expectativas dos consumidores para proporcionar a eles a maior satisfação possível. Segundo Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) são quatro os fatores que podem

influenciar as expectativas do consumidor: comunicação boca-a-boca, experiência anterior, necessidades pessoais e comunicação externa.

A **comunicação boca-a-boca** representa as recomendações que os clientes recebem de terceiros que já utilizaram o produto, em busca de informações sobre a qualidade do produto e serviço que pretendem adquirir.

A **experiência anterior** representa o conhecimento prévio que o consumidor possui do produto e do respectivo serviço, e possibilita estabelecer relações com comportamentos passados.

As **necessidades pessoais** são consideradas o principal fator formador de expectativa, pois se relacionam com as necessidades do consumidor. É com o objetivo de atender tais necessidades, que ele vai procurar por determinado produto e/ou serviço.

A **comunicação externa** refere-se ao mercado, o qual possui influência na formação das expectativas dos consumidores. Os fornecedores e os concorrentes podem influenciar os consumidores direta e indiretamente. A influência direta pode ser realizada pelas comunicações (propaganda), e a influência indireta pela própria prestação do serviço a outros clientes, incentivando a comunicação boca-a-boca.

As percepções dos consumidores mudam a partir do momento que as experiências com o produto ou a empresa estão acumuladas. Desse modo, ouvir e compreender as necessidades dos consumidores pode trazer resultados surpreendentes para a organização. É evidente que as percepções dos consumidores ajudam a definir o sucesso de um produto ou serviço e que as estratégias de marketing devem considerar o ponto de vista do consumidor (DUTKA, 1994).

Entretanto pode-se considerar, segundo Hayes (1992), que os desejos do consumidor baseiam-se nas mesmas dimensões características dos produtos e serviços. A razão de as empresas conhecerem as necessidades do consumidor está relacionada ao estabelecimento de uma lista de todas as dimensões de qualidade

relevantes que descrevem um produto ou serviço. É importante que cada empresa identifique todas as dimensões de qualidade, para assegurar o entendimento da definição de qualidade para seus produtos e serviços.

Segundo Webster (1994), os profissionais de marketing devem saber gerenciar e medir as expectativas do consumidor as quais abrangem todas as dimensões e uso do produto, além do serviço prestado. O gerenciamento das expectativas começa com uma clara segmentação de mercados, pois diferentes mercados possuem diferentes expectativas e reagem de forma diferenciada às comunicações da empresa.

Kotler (1995) ressalta que a empresa deve ter o cuidado de não criar expectativas muito elevadas de compra, para não conduzir o consumidor à insatisfação. A formação de expectativas muito baixas, entretanto, pode não atrair consumidores.

O aumento das expectativas em relação à prestação do serviço é um fenômeno econômico, político e social. Os consumidores hoje estão mais exigentes com os produtos comprados e os serviços prestados. Há uma tendência para as expectativas continuarem a crescer, pois com a maior sofisticação dos consumidores, vem também menor disposição para acreditar no produto em si, sem suporte ou serviço (DAVIDOW & UTTAL, 1991).

Observa-se que existe uma preocupação pertinente por parte dos autores citados com relação à formação das expectativas dos clientes no decorrer do processo de compra, onde diversos fatores influem de forma significativa no resultado final do processo. Logo estas constatações podem auxiliar uma empresa prestadora de serviços de telefonia celular a compreender melhor seu cliente e a utilizar mais adequadamente os fatores e seus respectivos meios influenciadores na formação das expectativas dos mesmos.

Um outro aspecto a ser considerado na compreensão do comportamento do consumidor é o próprio processo de compra que o mesmo utiliza em suas decisões quanto a produtos e serviços.

### 2.2.2 Processo de Compra

Kotler (1994), divide todo o processo decorrido quando da realização de uma compra por um consumidor, em cinco estágios distintos e consecutivos:

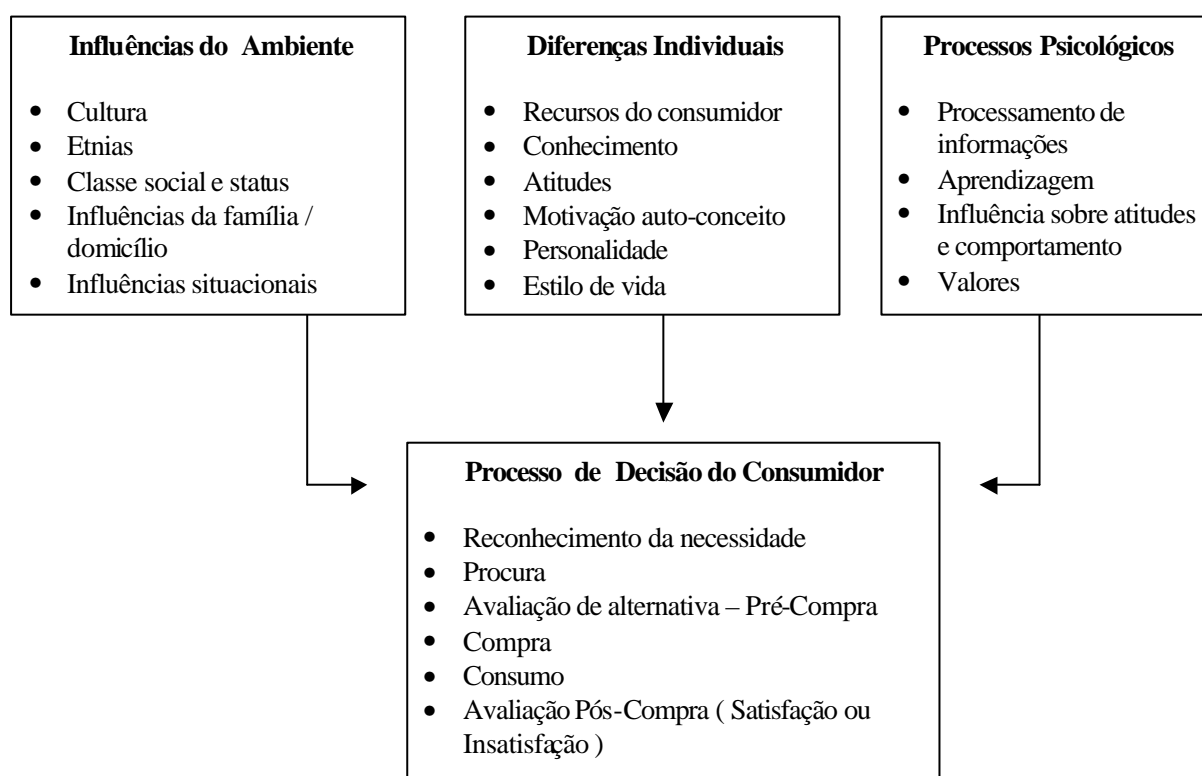
- Reconhecimento da necessidade: este estágio primário surge simultaneamente ao despertar da necessidade ou desejo do consumidor a serem satisfeitos;
- Busca de informações: após sentirem a necessidade de comprar algo, as pessoas buscam esclarecimentos e informações a cerca dos produtos/serviços disponíveis no mercado;

As informações conhecidas de diversas fontes:

- fonte pessoal: composta pelos amigos, colegas e família;
- fonte comercial: propaganda, marca, embalagem, vendedores;
- fonte pública : mídia de massa, organizações de consumidores;
- fontes experimentais: são conhecidas através de manuseio, exame, experimentação.
- Avaliação das alternativas: após tomar conhecimento de várias informações, características e atributos do produto / serviços, o consumidor julgará quais os que mais se relacionam com as suas necessidades.
- Decisão de compra: após a avaliação das alternativas disponíveis, alguns fatores são decisivos para escolher e comprar determinado produto / serviço.
- Comportamento Pós-compra: tendo realizado a ação de compra, o consumidor experimentará determinado nível de satisfação ou insatisfação,

sendo este estágio fator preponderante no aspecto de lealdade a determinada marca.

Já Engel, Blackwell & Miniard (1995) apontam os fatores influenciadores do ambiente, diferenças individuais, processos psicológicos e processo de decisão do consumidor como fatores fundamentais para tomada de decisão gerando como a última etapa do processo de decisão do consumidor satisfação ou insatisfação, conforme apresentado na figura 5.



**Figura 4 - Modelo Geral de Tomada de Decisão de Compra do consumidor**

Fonte: Engel, Blackwell & Miniard (1995)

### 2.3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE - FATOR ESSENCIAL PARA O ESTUDO DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.

Existem várias definições para o termo “satisfação“, bem como diferentes modelos para explicar o processo que leva os consumidores a estarem satisfeitos ou

não. No entanto a diversidade não faz com que tais proposições sejam mutuamente exclusivas, havendo um acordo implícito quanto à premissa de que os consumidores desejam ter suas necessidades e desejos satisfeitos por meio do consumo de produtos e / ou serviços.

A definição de Hunt (*apud* EVRARD, 1994) afirma que a satisfação é freqüentemente conceitualizada como um *continuun unidimensional*, opondo dois pólos: positivo (muito satisfeito) ou negativo (muito insatisfeito). Entretanto, foi igualmente proposto considerar a satisfação e a insatisfação como duas estruturas distintas, influenciadas por aspectos diferentes da interação entre os estímulos e o indivíduo.

Swan e Combs (1976) mostraram em um estudo piloto sobre vestuário, que alguns atributos do produto não contribuem mais do que para evitar a insatisfação, sendo conhecidos como "mantenedores" e que outros determinam a satisfação, sendo portanto conhecidos como "satisfadores". Essa dicotomia corresponde a uma classificação dos atributos segundo o que eles caracterizam como a performance instrumental do produto, ou suas dimensões simbólicas: no caso do vestuário, a solidez era o fator de insatisfação; ficavam descontentes se a roupa rasgava-se, mas não ficavam satisfeitos se ela não rasgasse; então, a estética não contribuía mais do que acrescentar julgamentos positivos.

O surgimento das pesquisas sobre a satisfação dos consumidores aconteceu em meados dos anos 70, como conseqüência dos trabalhos seminais de Ralph Day e de Keith Hunt (*apud* EVRARD, 1994), situando-se dentro de uma perspectiva de diagnóstico sobre o funcionamento dos mercados a fim de ajudar na decisão de matérias políticas federais de regulamentação no âmbito do consumo, no contexto do desenvolvimento dos movimentos de defesa do consumidor – consumerismo. As empresas estavam, então, mais preocupadas com o comportamento do comprador do que com o que se passava após a compra. Suas abordagens com a satisfação eram mais reativas do que ativas, isto é, as empresas preocupavam-se mais com a resposta às reclamações dos clientes.

A necessidade de se traduzir a estrutura do conceito de marketing para uma base operacional canalizou a atenção dos profissionais para o desenvolvimento e mensuração da satisfação do consumidor. No início dos anos 70, o estudo da satisfação do consumidor começou a emergir como um campo legítimo de investigação (CHURCHILL & SUPRENTANT, 1982). O Departamento de Agricultura nos Estados Unidos foi a primeira instituição a desenvolver documentos e pesquisas sobre essa satisfação.

Porém, segundo Evrard (1994) foi somente na década de 80, que realmente ocorreram progressos quanto à “satisfação de clientes”. Tais avanços aconteceram em dois níveis: macro, pelos estudos desenvolvidos<sup>5</sup> que objetivavam as comparações inter setoriais do relacionamento existente entre a satisfação dos clientes e a estrutura dos mercados; e micro, através do surgimento de interesses das organizações no conhecimento da satisfação de seus clientes. Para as empresas, a satisfação dos clientes é visualizada como um importante instrumento para a análise de comportamentos posteriores, como a recompra, lealdade, comunicação positiva e, também, para a implantação de programas de qualidade total, onde a mesma assume um papel fundamental para o êxito do programa e, conseqüentemente, para o sucesso da organização.

Evrard (1994) ainda enfatiza que a satisfação é considerada um fator essencial para o estudo do comportamento do consumidor e tem atraído o interesse não só dos pesquisadores teóricos, mas também dos meios empresariais. Os pesquisadores buscam conceitualizar e compreender os processos de formação da satisfação. O meio empresarial procura, principalmente, mensurar os níveis de satisfação de seus clientes.

Porém Dutka (1994) afirma que a pesquisa de satisfação ainda é incipiente. Poucas empresas a conduzem de maneira rigorosa, e um número ainda menor atua, efetivamente, com os resultados obtidos com a pesquisa. O desafio da medição da satisfação do consumidor está em reconhecer que esse instrumento é apenas o

---

<sup>5</sup> Os principais trabalhos foram desenvolvidos pelos pesquisadores da Universidade de Michigan (Ann Arbor), orientados pelo professor Claes Fornell.

primeiro passo de um processo contínuo, em que deve existir um forte comprometimento para a empresa implementar as ações necessárias, resultantes da pesquisa, pois, consumidores satisfeitos oferecem à empresa a promessa de aumento de retorno e a redução dos custos operacionais. Assim, pode-se afirmar que a pesquisa de satisfação do consumidor gera o conhecimento fundamental para a empresa obter e manter uma vantagem competitiva.

A pesquisa de satisfação de clientes estando intimamente ligada aos processos de qualidade total, onde segundo Rossi & Slongo (1997), o estreito relacionamento entre o marketing e a qualidade evidencia-se a partir dos próprios conceitos da qualidade total, pois um dos autores pioneiros do tema qualidade total - Kaoru Ishikawa - já havia afirmado que “o marketing é a porta de entrada e de saída da qualidade”.

Rossi & Slongo (1997, p.1) salientam que “as informações sobre os níveis de satisfação dos clientes constituem-se em uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com a qualidade de seus produtos e serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto a seus clientes”.

Oliver (1997) propôs uma classificação de cinco categorias, para a variação semântica da palavra “satisfação”, fundamentadas sobre uma tipologia das reações afetivas. Ele apresenta a satisfação como modalidades alternativas que podem ocorrer, segundo as características do consumidor, do produto, ou situação de consumo. Estas cinco categorias são:

- a) contentamento - corresponde à ausência de insatisfação, e se produz em situação de fraca implicação;
- b)** prazer - resultante de uma reação, principalmente afetiva, à aquisição do produto;
- c) alívio - produzido quando se evita, ou elimina, um estado negativo; essa categoria pertence, como a precedente, à classe mais geral das emoções;



- d) novidade - correspondente aos produtos ou situações onde o consumidor procura deliberadamente ser confrontado a uma experiência nova;
- e) surpresa - pertencente, como na categoria anterior, à classe do não esperado, mas se distingue desta última pelo fato de que ela se produz sem que o consumidor a espere ou a pesquise.

A verdadeira satisfação do consumidor ocorre quando a empresa possui a habilidade para atrair e reter os consumidores, intensificando o relacionamento todo o tempo. O que os gerentes precisam é de informação sobre a qualidade percebida pelo consumidor, as quais irão conduzi-los para inovações em qualidade e elevação da competitividade da empresa (DENTON, 1990).

Independente das diversas visões apontadas na literatura sobre este tema, torna-se evidente a importância do entendimento da satisfação como um instrumento eficaz a ser utilizado pelas empresas na constante busca da manutenção e fidelização de seus clientes.

### **2.3.1 Modelos para Mensurar a Satisfação do Cliente**

As primeiras práticas para medição da satisfação do consumidor começaram a partir dos anos 60, com técnicas de segmentação de mercado, teste de produto, pesquisa de imagem corporativa, estudos de posicionamento e estimulação de testes de venda. Atualmente esse interesse está muito mais elevado, e o ímpeto para esta profunda mudança é o movimento de qualidade total nos negócios (MARR & CROSBY, 1994).

A medição da satisfação do consumidor é a única maneira viável para as empresas analisarem a opinião de toda a população consumidora, por meio de amostras científicas e de instrumentos designados para proporcionar respostas válidas. O desafio deste método, proposto por Marr & Crosby (1994), em um primeiro momento parece simples - solicitar aos consumidores para avaliarem o desempenho da empresa e de seus produtos e serviços, porém, na prática, isto é muito complicado. A empresa deve se engajar num trabalho cuidadoso para evitar a

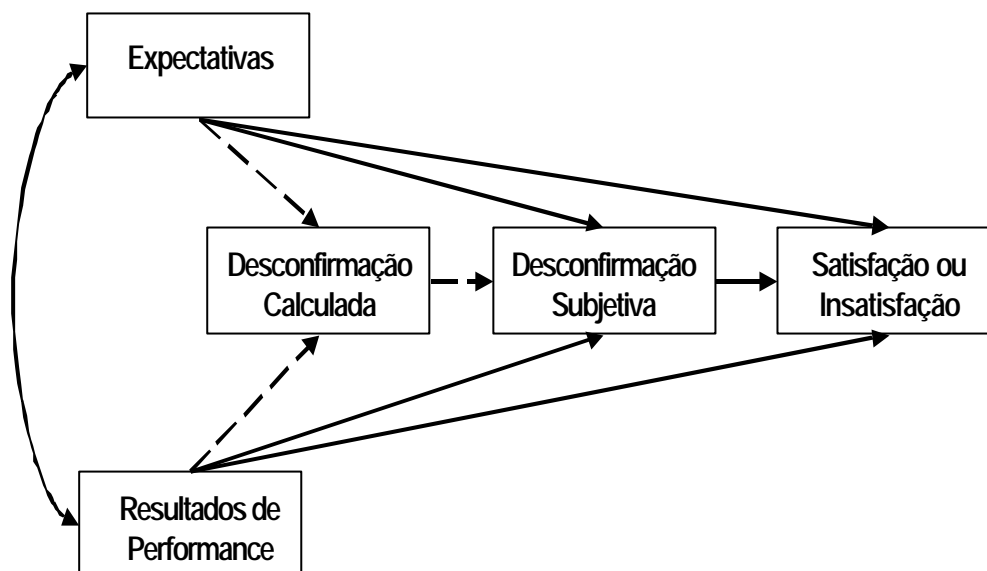
obtenção de resultados distorcidos na sua medição, a falta de descrição nas respostas dos consumidores, a incapacidade para determinar os fatores que proporcionam satisfação e os problemas de interpretação.

Vários modelos de medida são utilizados, o que, torna difícil a comparação dos resultados das pesquisas.

O mais conhecido é o modelo da desconfirmação, seguido do modelo da teoria da equidade e o modelo da satisfação baseada na experiência (EVRARD, 1994). Esses modelos foram elaborados no fim dos anos 70 (OLIVER, 1980) e aprofundados no decorrer dos anos 80. Sendo assim, o modelo da desconfirmação é apresentado neste trabalho.

#### 2.3.1.1 Modelo da desconfirmação

De acordo com Oliver (1996: 98-131), o modelo da desconfirmação, ou discrepância (figura 5), propõe que o consumidor, a partir da experiência de consumo, compara o desempenho do produto/serviço com alguma expectativa prévia. Neste caso, considera-se expectativa como as “crenças sobre os atributos de um produto ou a sua performance em algum ponto no futuro” (OLSON & DOVER, 1979 *in*: SPRENG, MACKENZIE & OLSHAVSKY). Essa comparação ocorre sob duas formas: em primeiro lugar objetivamente e, em seguida, subjetivamente.



**Figura 5 - Modelo Completo da Desconfirmação da Expectativa com Performance**

Fonte: Oliver, 1996 p. 120.

Na avaliação objetiva o consumidor faz um cálculo da diferença entre expectativa e performance. Já a avaliação subjetiva é a interpretação que se dá àquela diferença. O resultado dessas avaliações será a satisfação ou a insatisfação, sendo que, em todos os estágios, performance e expectativa são constantemente acessadas e reaccessadas.

Na verdade, a desconfirmação é construída a partir de três elementos: -o evento, a sua probabilidade de ocorrência e o quanto se deseja essa ocorrência. É através das interações entre esses elementos que a desconfirmação irá variar entre positiva, neutra ou negativa.

Uma desconfirmação tenderá a ser positiva quando um evento desejado tiver baixa probabilidade de ocorrência e/ou quando um evento indesejado tiver alta probabilidade de ocorrência. Neste caso a desconfirmação positiva ocorre mediante a efetiva ocorrência do evento desejado e a não ocorrência do evento indesejado.

A desconfirmação neutra ou confirmação, ou seja, aquela onde expectativa e performance coincidem, ocorre quando o grau de probabilidade e o nível de desejo são equivalentes ou quando a ocorrência ou não do evento confirma o esperado.

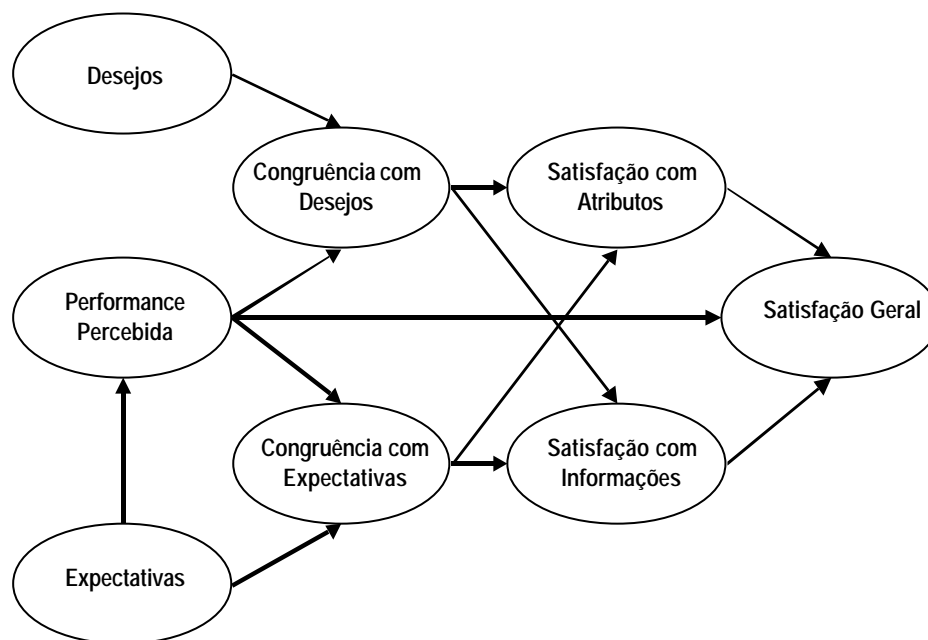
Já a desconfirmação negativa tenderá a ocorrer quando houver alta probabilidade de não ocorrência de eventos desejáveis e/ou baixa probabilidade de ocorrência de eventos indesejáveis. Ou seja, a desconfirmação negativa existirá se um determinado evento indesejado e pouco provável efetivamente vier a ocorrer e/ou quando um evento desejável e altamente provável não se concretize.

Contudo, considerando-se o que foi exposto quanto à ligação entre Marketing e Satisfação, seria de estranhar que o aspecto desejo não fosse considerado na formação da satisfação. Não por acaso, Spreng, MacKenzie & Olshavsky (1996), criticam o modelo dominante da desconfirmação por focalizar-se eminentemente na comparação entre performance e expectativas, gerando, segundo os autores, uma inconsistência lógica no modelo. Essa inconsistência poderia ser constatada numa situação em que um consumidor, por alguma restrição qualquer, é forçado a consumir um produto/serviço cuja performance já se espera ser ruim. Considerando-se que a performance do produto/serviço efetivamente confirme a expectativa, então, assumir-se-ia que este consumidor estaria satisfeito.

Tendo em vista tal paradoxo, Spreng, MacKenzie & Olshavsky propõem um modelo, dentro do próprio paradigma da desconfirmação, que inclui a influência dos desejos de forma mais direta sobre a satisfação. Além disso, a partir da compreensão de que expectativas são crenças, ou seja, eminentemente formações cognitivas, acrescenta-se à influência da satisfação relativa às informações recebidas quanto ao produto/serviço na geração das expectativas. Sendo assim, a satisfação geral referente ao consumo de um produto ou serviço seria assim construída:

O consumidor compara a performance percebida com as expectativas, chegando, dessa forma, à congruência relativa às expectativas. Paralelamente, a performance é comparada aos desejos existentes e verifica-se a congruência entre ambos. A partir da congruência encontrada entre performance e expectativas e

performance e desejos, o consumidor chega ao seu nível de satisfação relativo às informações recebidas antes do consumo, bem como o nível de satisfação relativo aos atributos do produto/serviço. A satisfação final geral, é decorrente do consumo de um produto ou serviço, será resultante da performance percebida, da satisfação referente aos atributos e da satisfação relativa às informações recebidas (figura 6).



**Figura 6 - Modelo Conceitual do Processo de Formação da Satisfação**

Fonte: Spreng, MacKenzie & Olshavsky – Journal of Marketing, 60 (3):

A presença da desconfirmação, neste modelo, é evidenciada nos elementos de congruência, onde as comparações efetivamente ocorrem.

É importante ainda destacar que, independentemente do modelo, o poder de influência de cada um dos elementos sobre a satisfação final é variável. Há situações em que, devido ao efeito de contraste, a desconfirmação será mais importante para o consumidor na determinação de sua satisfação/insatisfação. Por outro lado, em outros momentos, sob os efeitos da assimilação, a expectativa tenderá a ser mais decisiva.

O efeito da assimilação ocorre quando, diante de uma desconfirmação, o consumidor racionaliza as discrepâncias encontradas, como forma de confirmar suas expectativas, eliminando, dessa forma, a desagradável sensação de dissonância cognitiva. Comumente isso ocorre quando a amplitude da desconfirmação não é muito grande, ou encontra-se nos limites da zona de indiferença. Oliver (1993) sustenta que o consumidor tenderá a agir dessa forma quando não tiver condições de medir a performance apropriadamente, quando não verificar a performance por um motivo em particular, ou ainda quando simplesmente não quiser medir a performance, sendo, neste caso, constatado o que se chama de viés de confirmação. Diante de maior influência do efeito de assimilação, sugere-se maior ênfase na criação de expectativas, preferencialmente elevadas que, fatalmente levarão à uma avaliação final positiva, ou seja, satisfação.

Quanto ao efeito de contraste, ocorre justamente o contrário. Neste caso, o consumidor ao invés de procurar racionalizar a desconfirmação encontrada, tenderá a exagerá-la. De maneira genérica, o consumidor se comportará de acordo com a ótica do contraste quando a performance do produto/serviço lhe for mais saliente e/ou diante de desconfirmações de maior amplitude. Especificamente, a predominância do efeito de contraste tenderá a ocorrer em compras de maior envolvimento, quando o consumidor aceita lidar com a dissonância, reconhecendo ter formado expectativas errôneas ou quando as expectativas não se encontram acessíveis na memória.

Outro fator que permite uma melhor compreensão da formação da satisfação, bem como dos efeitos de assimilação e contraste é o afeto. Além de performance, expectativas e desconfirmação, Westbrook (1987) destaca, através de evidências bastante sugestivas, que os sentimentos resultantes no consumidor, após cada experiência de consumo, terão impacto direto sobre os níveis futuros de satisfação. Neste caso, se um consumidor tiver sentimentos positivos em relação a um determinado produto, tenderá a considerar-se satisfeito (efeito de assimilação), sendo o inverso também verdadeiro (efeito de contraste).

Oliver (1993) dá respaldo à inclusão do afeto como base para a formação da satisfação, juntamente com a desconfirmação e a satisfação com atributos

específicos do produto/serviço. Os resultados encontrados em seu estudo indicam um aumento significativo da variância explicada da satisfação, quando questões de ordem afetiva são incluídas. Além disso, os resultados também sugerem a existência de mecanismos através dos quais respostas afetivas medeiam o efeito dos atributos sobre a satisfação.

De toda forma, verifica-se que existe uma diversidade de modelos que buscam entender e mensurar a satisfação dos consumidores. Alguns modelos de mensuração da satisfação incluem na sua avaliação as expectativas dos clientes com o desempenho do produto ou serviço, outros modelos consideram apenas o desempenho do produto ou serviço como fator para a mensuração.

A existência de tantos estudos com o objetivo de identificar os mecanismos formadores da satisfação só ressaltam ainda mais a relevância do tema. Mais especificamente, a partir do conhecimento de tais mecanismos, uma empresa teria condições de manipulá-los objetivando elevar o nível prazeroso de realização experimentado pelo consumidor em decorrência do consumo, ao mesmo tempo em que obtém compensações decorrentes de tal iniciativa.

#### 2.3.1.2 ISC (Índice Satisfação Cliente) e “Janela do Cliente”

O processo de compra de serviços celulares engloba uma ampla cadeia de aspectos a serem considerados pelos clientes. Um destes aspectos é a maneira como a operadora de celular desenvolve seu canal de distribuição e o torna aparente à percepção do consumidor. A forma mais utilizada para a venda de produtos e serviços é por meio de pontos de vendas (PDV), onde o cliente tem o contato direto com a empresa. No caso específico da Telet através das suas lojas próprias, lojas de varejo (grandes magazines) e agentes autorizados (franquias).

Segundo Karl Albrecht *apud* Cáceres (1994), a qualidade dos serviços é percebida e avaliada pelos clientes através do cruzamento de duas variáveis. Uma é a Importância que ele delega a determinados atributos do produto ou serviço e a outra é a Satisfação que ele obtém com esse determinado atributo.

Assim, verifica-se que a qualidade do serviço é analisada não só pelo atendimento de requisitos técnicos, mas também por aspectos subjetivos que dependem da percepção do cliente ao julgar atributos de serviços que recebe, de acordo com a sua adequação ou não às suas necessidades.

Segundo Kotler (1999 p. 84) “o cliente potencial escolherá o fornecedor que pareça oferecer a proposta total de valor mais atraente”. Para analisar esta proposta, o autor apresenta o processo de escolha do consumidor através do índice de Satisfação do Cliente (ISC) que combina as exigências para a satisfação dos consumidores (aspectos considerados importantes no processo de compra) e o desempenho percebido pelos consumidores em relação aos diversos aspectos oferecidos pela operadora, ilustrados na figura 7.

Para Kotler (1999) o ponto de venda ideal seria aquele que obtivesse a nota 10 (dez), em todos os itens, o que chama de **ISC Perfeito**.

**ISC Perfeito** = Soma notas de Importância de cada item x 10

**ISC Kodak** = Soma das notas de Desempenho x Importância de Cada Item / Soma notas importância de cada item x 10

$$ISC_{(\text{perfeito})} = (10 \times 10) + (9 \times 10) + (8 \times 10) + (8 \times 10) + (8 \times 10) + (7 \times 10) = 500 \text{ (pontuação máxima)}$$

$$ISC_{(\text{Kodak})} = \frac{(10 \times 8) + (9 \times 9) + (8 \times 8) + (8 \times 6) + (8 \times 6) + (7 \times 9)}{500} = \frac{384}{500} \times 100 = 77$$

A figura 7 exemplifica este processo de escolha do consumidor juntamente com o cálculo do índice de satisfação do consumidor ISC.



Exigências para satisfação dos clientes	Importância da exigência	Desempenho do fabricante			
		Kodak	Xerox	Cannon	Ideal
Cópias de alta qualidade	10	8	7	8	10
Velocidade da copiadora	9	9	7	7	10
Qualidade nos serviços	8	8	7	4	10
Rapidez na solução dos problemas	8	6	8	4	10
Preço e condições de pagamento	8	6	8	7	10
Facilidade de uso	7	9	8	7	10

<sup>a</sup> Importância da exigência classificada de 1 (sem importância) a 10 (muito importante)

<sup>b</sup> Desempenho do fabricante classificado de 0 (desastroso) a 10 (excelente)

**ISC Perfeito =  $\frac{S \text{ notas de importância de cada item} \times 10}{S \text{ Notas importância de cada item} \times 10}$**

**ISC Claro Digital =  $\frac{S \text{ notas Desempenho Claro Digital} \times \text{Importância de cada item}}{S \text{ Notas importância de cada item} \times 10}$**

### Figura 7 - Medindo a satisfação do cliente

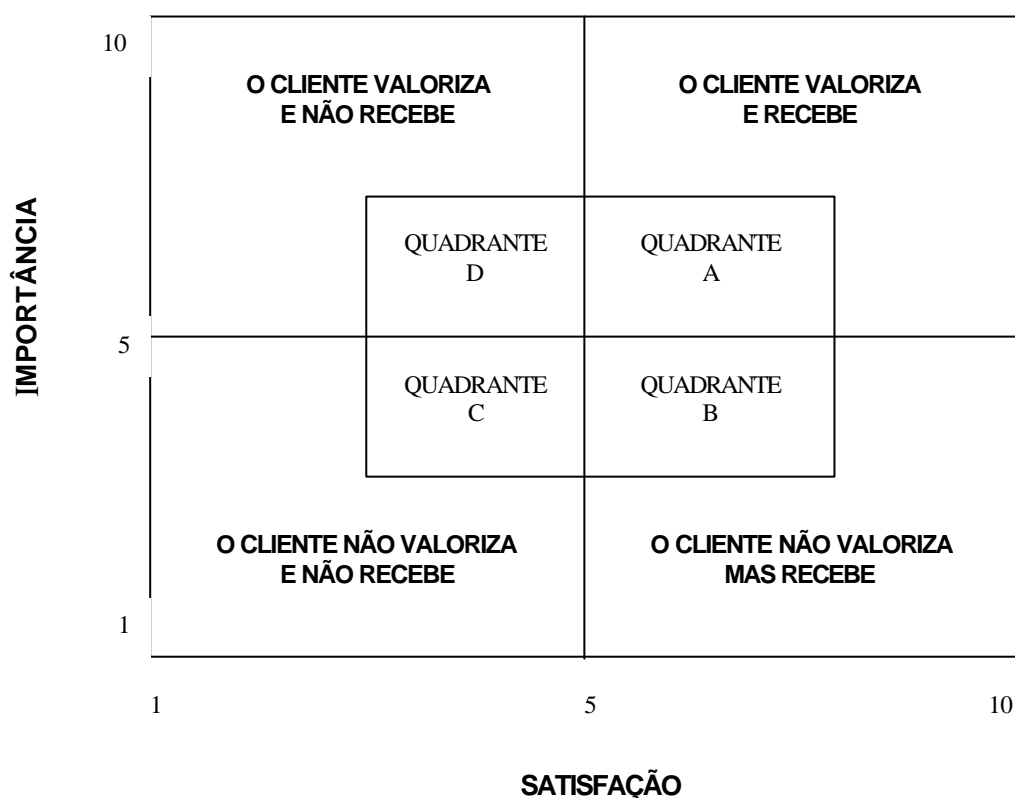
Fonte: Roger J. Best, *Market-based management*, Upper Saddle River, N.J., Prentice-Hall, 1997, p.12

A técnica chamada “Janela do Cliente” tem o mesmo intuito do método do ISC, que é o de medir as necessidades e a qualidade percebida (satisfação) pelos clientes de uma organização. Na visão de APDG<sup>6</sup> *apud* Cáceres (1994) a “Janela do Cliente” é formada pelo cruzamento destas duas variáveis.

Assim, para uma melhor ilustração da “Janela do Cliente”, observemos a figura 8. Que é dividida em quadrantes, A,B,C e D. A formação dos quadrantes dará a empresa uma noção de como os critérios de qualidade/atributos estão sendo percebidos pelos clientes. Sendo que no quadrante “A” os clientes além de atribuírem alta importância, também revelam estarem muito satisfeitos com o que lhes foi oferecido. Já o quadrante “B” os clientes dão pouca importância, mas

<sup>6</sup> APDG – Assessoria de Pesquisa e Desenvolvimento Gerencial

sentem-se satisfeitos com o que recebem. No quadrante “C” mostra em que tanto a importância como a satisfação, são relativamente baixos. E no quadrante “D” o cliente considera importante, mas não está recebendo a qualidade que deseja e necessita.



**Figura 8 - Janela do Cliente**

Fonte: APGD apud Cáceres (1994, p.30)

Analisando estes conceitos e trazendo para a realidade do trabalho elaborado, observa-se que o entendimento do processo da compra e do próprio comportamento do consumidor é fundamental para que a operadora de telefonia celular não apenas conquiste novos clientes, mas também mantenha seus assinantes na sua base. Segundo Vavra (1993), conquistar novos clientes pode até ser uma tarefa fácil, todavia a sua manutenção é um dos fatores-chave de sucesso de uma empresa.

### **3 PROCEDIMENTOS UTILIZADOS NA PESQUISA**

Com relação aos procedimentos utilizados, este capítulo caracterizará o tipo de estudo realizado, definição do universo, amostra, o método de coleta de dados utilizado e o processamento / análise dos mesmos.

#### **3.1 TIPO DE ESTUDO**

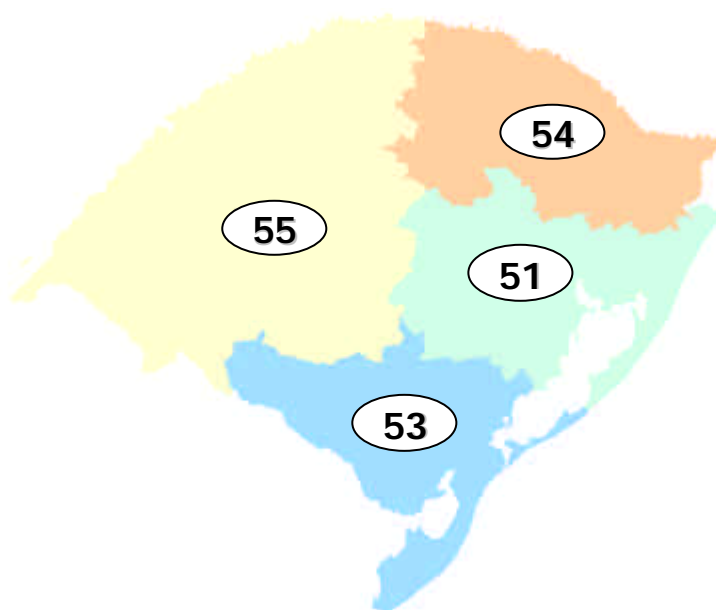
Este trabalho é enquadrado como um tipo de estudo descritivo, fazendo uso de dados quantitativos, realizado em duas fases distintas, sendo a primeira fase qualitativa/exploratória e a segunda quantitativa/descritiva, através da técnica de pesquisa de opinião. Conforme Gil (1999), pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas. Sendo muitas vezes a pesquisa exploratória a primeira etapa de uma investigação mais ampla.

A fim de levantar os atributos a partir dos próprios consumidores utilizou-se a pesquisa exploratória fazendo uso de dados qualitativos. O principal objetivo desta etapa foi à geração de indicadores de satisfação e/ou insatisfação, do ponto de vista dos clientes, sendo importante para a construção do instrumento de coleta.

Rossi & Slongo (1997) enfatizam que a pesquisa de satisfação abrange duas etapas bem estruturadas com relação à variável tempo e método: a primeira fase, de caráter exploratório e qualitativo, visa à identificação de indicadores de satisfação que serão a base para o desenvolvimento do instrumento de coleta aplicado na segunda etapa da pesquisa; a segunda fase, de caráter descritivo e quantitativo objetiva a mensuração do grau de satisfação dos clientes.

### 3.2 POPULAÇÃO / AMOSTRA

O universo da pesquisa foi constituída por clientes da operadora Telet S.a 1.280.000 (um milhão duzentos e oitenta mil) clientes. A amostra é não probabilística, sendo composta por quatrocentos (400) clientes que entraram na base de assinantes da operadora com prazo máximo de sessenta dias antes da aplicação da pesquisa, moradores das áreas de registro 051, 053,054 e 055, habilitados nos sistemas Pós-Pago (conta) e Pré-Pago (cartão). Segue abaixo, identificação das áreas de registro no mapa do Estado.



**Figura 9 - Áreas de registro**

O estudo foi realizado em duas fases. Para a primeira fase, qualitativa / exploratória onde a amostra foi constituída por 25 (vinte e cinco) clientes habilitados no sistema pós-pago (conta mensal) das áreas de registro acima mencionadas, sendo que a escolha por clientes deste sistema se deu pelo fato da complexidade do processo de compra para este tipo de serviço. Na segunda fase, quantitativa / descritiva a amostra utilizada foi de 400 (quatrocentos) clientes, seguindo os critérios ora estabelecidos. Um dos critérios estabelecidos teve destaque para ambas as amostras: clientes que entraram na base da operadora com prazo máximo de 60 dias antes da aplicação da pesquisa, sendo fundamental para a qualidade das respostas, tendo em vista a lembrança recente do processo de compra realizado por estes clientes.

### 3.3 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

O instrumento de pesquisa utilizado foi através de um questionário estruturado, contendo questões abertas e fechadas, em anexo.

As entrevistas, para o preenchimento dos questionários, foram realizadas pela empresa Segmento Pesquisas e Análise de Mercado Ltda, contratada para aplicação e consolidação das informações obtidas junto aos entrevistados. Onde as análises dos dados foram realizadas pelo pesquisador, através do resultado do cruzamento dos dados. A técnica de coleta escolhida foi de entrevistas por telefone, onde para garantir a qualidade dos resultados formou-se um grupo de entrevistadores, especialmente treinados e supervisionados para desenvolver o trabalho, ocorrido entre os dias 03 e 18 de março de 2003. Todas as etapas do processo de entrevista foram acompanhadas pelo pesquisador.

Segundo Gil (1999: p.141,142) “entrevistas são largamente utilizadas em pesquisas de opinião”. Sendo que a utilização de entrevistadores traz vantagens e desvantagens em relação à remessa postal de um questionário, conforme Oppenheim (1993). Conforme relata este autor, o uso de entrevistadores é necessário quando há no questionário uma série de questões abertas e quando é

preciso escrever as respostas nas palavras dos respondentes. As entrevistas também asseguram maior taxa de respostas, tendo em vista os seguintes aspectos:

- os entrevistadores podem dar uma explicação mais convincente sobre os objetivos da pesquisa;
- atingem com mais facilidade respondentes com nível mais baixo de educação;
- oferecem explicações padronizadas para certos problemas que surgem;
- mantém controle sobre a seqüência das questões.

Por outro lado, as desvantagens de usar entrevistadores referem-se a seu alto custo, ao tempo da pesquisa e às possibilidades de distorções no entendimento das questões e comunicação com os entrevistados.

As questões fechadas foram propostas em uma escala que segundo Gil (1999 p.146) baseia-se na escala de Thurstone. Nesta escala, as possibilidades de respostas estão distribuídas entre cinco opções, onde a média será ponderada na escala de 01 (nada satisfeito) a 05 (muito satisfeito).

Rossi & Slongo (1997) afirmam que a escala de cinco pontos oferece ao respondente o posicionamento quanto à satisfação total ou parcial, neutralidade entre a satisfação e insatisfação, e total ou parcial insatisfação. Dessa forma, a utilização de uma escala de 5 pontos permite a identificação de um ponto central (3) entre o estado de satisfação e insatisfação, dois pontos extremos, ou seja, muito insatisfeito e muito satisfeito, e dois pontos intermediários entre a máxima insatisfação e a máxima satisfação.

Segundo as análises efetuadas a respeito das escalas por Rossi & Slongo (1997, p.6) estes concluíram que “não existe uma escala ideal que seja capaz de responder, indistintamente, a todas as pesquisas de medição de satisfação de clientes”. Sugerem, então, que o pesquisador, ao desenvolver uma escala de

satisfação, leve em consideração os propósitos da avaliação da satisfação para que possa construir uma escala mais confiável e válida.

### 3.3.1 Pré-Teste

O questionário foi aplicado em vinte (20) clientes com o intuito de verificar a compreensão verbal e testar a compreensão da escala. Uma vez testado as sugestões propostas foram incorporadas ao questionário visando melhor entendimento das questões.

Decidiu-se para este trabalho utilizar uma escala de 10 pontos, visando operacionalizar a indicação feita no pré-teste, numa variação onde 1 é totalmente insatisfeito e 10 totalmente satisfeito.

## 3.4 PROCESSAMENTO / ANÁLISE DOS DADOS

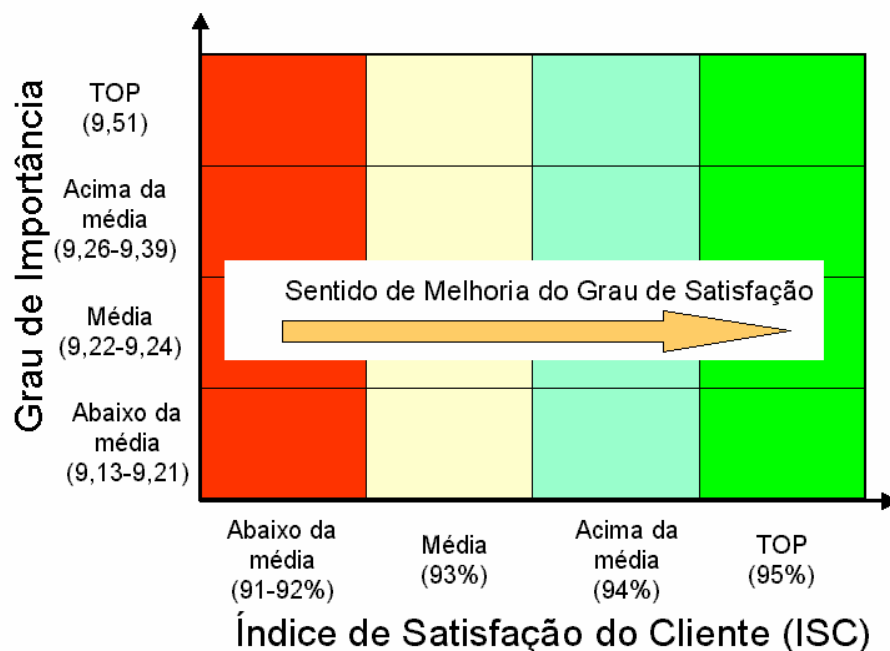
Os dados coletados resultantes da aplicação do questionário foram digitados e processados através de software específico que permitiu desenvolver as análises deste trabalho pelo pesquisador. Os dados foram analisados através de técnicas estatísticas descritivas.

A análise dos dados foi realizada através das ferramentas, ISC (índice Satisfação Cliente) e a técnica da “Janela do Cliente”. Através da construção de Matrizes de Análise.

Para a análise da relação do grau de importância considerado pelo consumidor no processo de compra com o grau de desempenho em termos de qualidade dos PDV's considerando os segmentos específicos, traçou-se uma matriz de análise para cada segmento.

Os quadrantes das matrizes (figura 10) foram pintados com padrões de cores que indicam o estado atual do grau de satisfação do cliente com o PDV, variando do

vermelho (menor satisfação) ao verde mais escuro (maior satisfação), para a visualização do sentido de melhoria deste grau.



**Figura 10 - Modelo de matriz de análise**

Fonte: Pesquisador

Para uma análise mais pormenorizada dos segmentos específicos, foi identificado o comportamento dos atributos entre as colunas grau de importância e desempenho, tanto considerando valores positivos quanto negativos. Os valores positivos mais significativos (o grau de importância atribuído é superior ao grau de desempenho) indicam que a empresa necessita obrigatoriamente despender maior atenção a estes atributos para minimizar a diferença, visto que são fatores que podem causar insatisfação aos clientes. Já os valores negativos mais significativos (o grau de importância atribuído é inferior ao grau de desempenho) indicam que a empresa está num patamar adequado ou até mesmo superior de atendimento às necessidades de seus clientes.



## **4 RESULTADOS E ANÁLISES**

O consumidor quando envolvido no processo de compra constrói critérios de importância que qualificam sua compra, a partir de expectativas que são formadas e de valores intrínsecos existentes. Com isto, um PDV de serviços celulares possui critérios de desempenho que são avaliados pelos clientes no processo de decisão de compra. Neste trabalho, os resultados serão analisados por meio da relação do grau de importância considerados pelo consumidor no processo de compra em diversos critérios de qualidade/atributos versus o grau de satisfação em termos de qualidade entregue pelos PDV's da operadora.

A partir da análise dos dados e da aplicação de técnicas estatísticas, os resultados são os a seguir apresentados pelas seguintes tabelas: composição da amostra, grau de importância e satisfação, ranking da satisfação do cliente com a proposta de valor do PDV perfeito e com o PDV Claro Digital, aferida pelos clientes aos critérios de qualidade/atributos, Índice de Satisfação do Cliente dos segmentos específicos e para finalizar tabela do grau de satisfação com o atendimento prestado no processo de compra, bem como os motivos que justificam a avaliação positiva (ótimo+bom) e os que justificam a avaliação negativa (ruim+péssimo). Dados que foram analisados pelo pesquisador por meio de matrizes segundo o cruzamento da importância dos critérios de qualidade/atributos apontados pelos clientes e os seus respectivos índices de satisfação.

#### 4.1 MATRIZES DE ANÁLISE

As informações foram agrupadas em Matrizes de Análise, que permitem a visualização do posicionamento quantos aos segmentos específicos e os critérios de qualidade/atributos, considerados pelo cliente, a fim de caracterizar prioridades de ação e melhorias.

As Matrizes de Análise levam em consideração os seguintes critérios:

1. O grau de importância do cliente (os critérios mais importantes para o cliente no processo de compra);
2. O ISC – Índice de Satisfação do Cliente com os atributos inerentes ao processo de compra / PDV.

Os critérios de qualidade/atributos que compõem o grau de importância no processo de compra do cliente e o grau de satisfação do cliente são:

1. Nome / imagem da operadora
2. Informações obtidas sobre a operadora
3. Localização da loja
4. Ambiente da loja
5. Agilidade no atendimento
6. Interesse e boa vontade do vendedor em explicar aspectos técnicos
7. Competência do vendedor
8. Confiança passada pelo vendedor ao explicar as operações do celular
9. O vendedor oferecer outros serviços da operadora
10. Interesse do vendedor em resolver ou esclarecer dúvidas
11. Área de cobertura da operadora (sinal)
12. Modelo do aparelho
13. Recursos oferecidos pelo aparelho
14. A quantidade de documentos solicitados pela empresa para proceder a venda e habilitar o celular
15. Tempo destinado ao processo de financiamento junto à financeira
16. Nº de parcelas oferecidas nas condições de pagamento
17. Cordialidade / atenção dos vendedores
18. Simpatia dos vendedores
19. Tempo total de atendimento para a habilitação do celular
20. Tempo total de atendimento na loja

**Figura 11 – Critérios qualidade/atributos**

Os segmentos específicos considerados no método são descritos na tabela 1. Onde cabe salientar que estes segmentos são os mesmos analisados em pesquisas de satisfação feitas anteriormente pela operadora, conforme mencionado no item 1.3 deste trabalho.

**Tabela 1 - Segmentos específicos e suas respectivas classificações**

<b>Segmento Específico</b>	<b>Classificações</b>
Tipo de compra:	Só a linha (Ambos os tipos de telefone) Kit-fone Pré-pago (Aparelho+Linha)
Local de Compra	Loja Própria Loja de Varejo Agente Autorizado
Região de Atuação	Região 51 Região 53 Região 54 Região 55
Tipo de Telefone	Cartão (Pré-Pago) Conta (Pós-Pago)
Sexo	Masculino Feminino
Idade (anos)	18-24 25-39 + 40

Os valores limitantes dos eixos das Matrizes de Análise serão extraídos a partir da tabela 2, sendo os agrupamentos das linhas os valores dos critérios para atribuição do grau de importância e os agrupamentos das colunas os valores do Índice de Satisfação dos clientes com o PDV Claro Digital em porcentagem.

Na definição de cada escala foram agrupados valores próximos para cada eixo analisado conforme resultados demonstrados na figura 10 que ficaram como a seguir (tabela 2). Onde as médias utilizadas estão evidenciadas nas tabelas 4 e 6.

**Tabela 2 - Denominações dos agrupamentos e seus respectivos valores para construção das Matrizes de Análise**

Eixos	Agrupamentos	Valores
Linha Importância	Abaixo da Média	91-92%
	Média	93%
	Acima da Média	94%
	TOP	95%
Coluna Satisfação	Abaixo da Média	9,13-9,21
	Média	9,22-9,24
	Acima da Média	9,26-9,39
	TOP	9,51

**Tabela 3 - Composição da Amostra**

Segmentos		Área DDD (em %)				Total Geral	
		51	53	54	55	Abs.	%
Total Geral		260	48	56	36	400	100
Sexo	Masculino	53,1	41,7	64,3	55,6	214	53,5
	Feminino	46,9	58,3	35,7	44,4	186	46,5
Idade (em anos)	Jovens (18-24)	32,3	18,8	32,1	50	129	32,3
	Jovens-adultos (25-39)	37,3	52,1	23,2	27,8	145	36,3
	Adultos (+40)	30,4	29,2	44,6	22,2	126	31,5
Tipo de Compra	Só a Linha	51,5	50	33,9	72,2	203	50,7
	Kit-Fone	48,5	50	66,1	27,8	197	49,3
Tipo de Conta	Cartão	84,2	83,3	83,9	83,3	336	84
	Conta	15,8	16,7	16,1	16,7	64	16

**Tabela 4 - Exigência dos Clientes - O GRAU DE IMPORTÂNCIA - dos critérios de qualidade/atributos**

Critérios de qualidade / atributos	Tipo de compra		Local de Compra			Região de Atuação				Tipo de Telefone		Sexo		Idade			Total
	Só a linha	Kit-fone	Loja	Loja de Varejo	Agente Autorizado	51	53	54	55	Cartão	Conta	Masc.	Fem.	18-24	25-39	40	Média
			Própria														
1-Nome / imagem da operadora	9,15	9,21	9,48	9,07	9,07	9,11	9,38	9,5	8,91	9,23	8,89	9,14	9,22	9,02	9,12	9,41	9,18
2-Informações obtidas sobre a operadora	9,13	9,35	9,47	9,35	9,12	9,12	9,44	9,59	9,31	9,19	9,48	9,21	9,27	9,08	9,24	9,41	9,24
3-Localização da loja	9,21	9,14	9,45	9,13	9,07	9,21	9,04	9,06	9,34	9,17	9,24	9,16	9,2	9,08	9,21	9,25	9,18
4-Ambiente da Loja	9,34	9,31	9,68	9,36	9,17	9,28	9,49	9,43	9,26	9,34	9,22	9,25	9,41	9,31	9,24	9,44	9,32
5-Agilidade no atendimento	9,36	9,51	9,69	9,63	9,29	9,36	9,58	9,57	9,59	9,39	9,68	9,39	9,49	9,35	9,34	9,62	9,43
6-Interesse e boa vontade do vendedor em explicar aspectos técnicos	9,07	9,41	9,25	9,3	9,22	9,16	9,17	9,44	9,63	9,13	9,79	9,29	9,18	9,3	9,13	9,3	9,24
7-Competência do vendedor	9,44	9,53	9,68	9,65	9,37	9,42	9,46	9,75	9,57	9,43	9,79	9,48	9,49	9,46	9,46	9,54	9,48
8-Confiança passada pelo vendedor ao explicar as operações do celular	9,42	9,54	9,69	9,65	9,36	9,41	9,52	9,68	9,6	9,44	9,68	9,46	9,5	9,4	9,47	9,58	9,48
9-O vendedor oferecer outros serviços da operadora	8,56	8,86	8,88	8,8	8,63	8,68	8,92	8,37	9,14	8,63	9,16	8,67	8,75	8,71	8,59	8,85	8,71
10-Interesse do vendedor em resolver ou esclarecer dúvidas	9,39	9,56	9,7	9,59	9,36	9,42	9,29	9,82	9,59	9,41	9,81	9,44	9,51	9,4	9,4	9,64	9,47
11-Área de cobertura da operadora	9,66	9,76	9,68	9,83	9,7	9,69	9,56	9,98	9,67	9,68	9,87	9,68	9,75	9,6	9,72	9,81	9,71
12-Modelo do aparelho	9,43	8,48	8,03	9	8,53	8,88	7,91	7,29	9,25	8,29	9,14	8,71	8,29	9,15	8,37	8,14	8,52

Tabela 4 - Exigência dos Clientes - O GRAU DE IMPORTÂNCIA – dos critérios de qualidade/atributos (continuação)...

Critérios de qualidade / atributos	Tipo de compra		Local de Compra			Região de Atuação				Tipo de Telefone		Sexo		Idade			Total
	Só a linha	Kit-fone	Loja Própria	Loja de Varejo	Agente Autorizado	51	53	54	55	Cartão	Conta	Masc.	Fem.	18-24	25-39	40	Média
13-Recursos oferecidos pelo aparelho	9,63	8,66	8,22	9,4	8,65	9,02	8,22	7,57	9,25	8,48	9,32	8,82	8,56	9,19	8,7	8,26	8,7
14-A quantidade de documentos solicitados pela empresa para proceder a venda e habilitar o celular	8,9	8,87	9,2	8,91	8,75	9,04	8,22	9	8,5	8,9	8,83	8,81	8,97	8,9	8,76	9,02	8,89
15-Tempo destinado ao processo de financiamento junto à financeira	8,57	9,1	9,19	9,53	8,89	9,05	9,18	9,18	8,67	8,86	9,77	9,12	8,98	9,2	9,08	8,94	9,06
16-Nº de parcelas oferecidas nas condições de pagamento	8,17	9,24	9,13	9,1	8,84	8,99	9,07	9,26	8,29	8,81	9,58	8,81	9,09	8,7	9,21	8,78	8,94
17-Cordialidade / atenção dos vendedores	9,5	9,63	9,81	9,72	9,43	9,47	9,65	9,91	9,59	9,52	9,79	9,53	9,61	9,53	9,57	9,58	9,56
18-Simpatia dos vendedores	9,47	9,59	9,76	9,65	9,41	9,42	9,54	9,91	9,71	9,48	9,77	9,52	9,54	9,48	9,53	9,57	9,53
19-Tempo total de atendimento para a habilitação do celular	9,42	9,57	9,77	9,59	9,36	9,36	9,5	9,93	9,8	9,45	9,75	9,49	9,49	9,45	9,5	9,54	9,49
20-Tempo total de atendimento na loja	9,42	9,53	9,76	9,44	9,36	9,31	9,6	9,93	9,83	9,44	9,67	9,48	9,47	9,45	9,46	9,52	9,47
Média Global	9,21	9,29	9,38	9,39	9,13	9,22	9,19	9,31	9,33	9,16	9,51	9,22	9,24	9,24	9,21	9,26	9,23

\* as notas médias dos itens modelo de aparelho, recursos oferecidos pela aparelho e tempo destinado ao processo de financiamento junto à empresa foram computadas somente entre os entrevistados que compraram e habilitaram o telefone.

\* as notas médias de todos os itens foram calculadas excluídas as "não-respostas".

**Tabela 5 - O desempenho do PDV - SATISFAÇÃO - por ocasião da compra e habilitação dos serviços**

Critérios de qualidade / atributos	Tipo de compra		Local de Compra			Região de Atuação				Tipo de Telefone		Sexo		Idade			Total
	Só a linha	Kit-fone	Loja Própria	Loja de Varejo	Agente Autorizado	51	53	54	55	Cartão	Conta	Masc.	Fem.	18-24	25-39	+ 40	Média
1-Nome / imagem da operadora	9,28	9,40	9,53	9,28	9,27	9,33	9,26	9,52	9,20	9,38	9,14	9,32	9,36	9,29	9,44	9,27	9,34
2-Informações obtidas sobre a operadora	9,22	9,34	9,60	9,13	9,17	9,29	8,98	9,48	9,26	9,32	9,05	9,25	9,31	9,26	9,28	9,30	9,28
3-Localização da loja	9,32	9,45	9,41	9,40	9,37	9,48	8,87	9,19	9,63	9,38	9,43	9,33	9,45	9,44	9,36	9,36	9,38
4-Ambiente da Loja	9,49	9,46	9,67	9,49	9,40	9,47	9,22	9,64	9,60	9,51	9,29	9,46	9,50	9,47	9,50	9,47	9,48
5-Agilidade no atendimento	9,36	9,32	9,47	8,80	9,39	9,28	9,43	9,36	9,65	9,45	8,79	9,32	9,37	9,32	9,33	9,39	9,34
6-Interesse e boa vontade do vendedor em explicar aspectos técnicos	9,08	9,43	9,40	9,48	9,15	9,12	9,44	9,67	9,34	9,24	9,35	9,30	9,20	9,01	9,49	9,24	9,26
7-Competência do vendedor	9,24	9,43	9,49	9,37	9,26	9,18	9,52	9,70	9,60	9,34	9,27	9,33	9,33	9,15	9,48	9,34	9,33
8-Confiança passada pelo vendedor ao explicar as operações do celular	9,21	9,37	9,51	9,28	9,19	9,17	9,43	9,75	9,26	9,34	8,98	9,31	9,26	9,05	9,49	9,31	9,29
9-O vendedor oferecer outros serviços da operadora	8,72	8,88	9,11	8,53	8,72	8,65	9,13	9,38	8,51	8,93	8,10	8,82	8,76	8,60	8,89	8,90	8,80
10-Interesse do vendedor em resolver ou esclarecer dúvidas	9,11	9,35	9,47	9,30	9,11	9,04	9,49	9,79	9,37	9,27	9,00	9,29	9,15	8,97	9,38	9,31	9,23
11-Área de cobertura da operadora	9,06	9,23	9,24	9,13	9,11	9,21	9,26	9,27	8,31	9,20	8,84	8,95	9,36	8,94	9,24	9,24	9,14
12-Modelo do aparelho	8,83	9,54	9,56	9,49	9,51	9,56	9,45	9,50	9,20	9,55	9,43	9,34	9,72	9,35	9,55	9,63	9,52

Tabela 5 - O desempenho do PDV - SATISFAÇÃO - por ocasião da compra e habilitação dos serviços (continuação)...

Critérios de qualidade / atributos	Tipo de compra		Local de Compra			Região de Atuação				Tipo de Telefone		Sexo		Idade			Total
	Só a linha	Kit-fone	Loja Própria	Loja de Varejo	Agente Autorizado	51	53	54	55	Cartão	Conta	Masc.	Fem.	18-24	25-39	+ 40	Média
13-Recursos oferecidos pelo aparelho	8,50	9,59	9,55	9,80	9,50	9,64	9,38	9,50	9,20	9,53	9,66	9,50	9,65	9,42	9,62	9,63	9,57
14-A quantidade de documentos solicitados pela empresa para proceder a venda e habilitar o celular	9,22	9,38	9,49	9,13	9,25	9,28	9,11	9,63	9,21	9,39	8,84	9,23	9,37	9,34	9,26	9,30	9,30
15-Tempo destinado ao processo de financiamento junto à financeira	8,40	9,27	9,23	9,19	9,23	9,22	9,13	9,32	9,20	9,35	8,77	9,16	9,31	9,00	9,22	9,37	9,22
16-Nº de parcelas oferecidas nas condições de pagamento	8,87	9,54	9,38	8,65	9,60	9,43	9,21	9,83	9,13	9,40	9,50	9,44	9,39	9,35	9,38	9,53	9,41
17-Cordialidade / atenção dos vendedores	9,47	9,58	9,66	9,52	9,47	9,43	9,52	9,88	9,69	9,57	9,29	9,63	9,41	9,43	9,57	9,58	9,53
18-Simpatia dos vendedores	9,50	9,55	9,62	9,48	9,49	9,42	9,54	9,88	9,68	9,58	9,21	9,58	9,45	9,45	9,52	9,58	9,52
19-Tempo total de atendimento para a habilitação do celular	9,35	9,33	9,52	8,71	9,38	9,28	9,46	9,34	9,63	9,50	8,48	9,27	9,42	9,34	9,43	9,24	9,34
20-Tempo total de atendimento na loja	9,35	9,31	9,46	9,07	9,32	9,31	9,32	9,23	9,66	9,45	8,68	9,28	9,38	9,34	9,40	9,24	9,33
Média Global	9,13	9,39	9,47	9,21	9,29	9,29	9,31	9,54	9,32	9,38	9,06	9,31	9,36	9,23	9,39	9,36	9,33

\* as notas médias dos itens modelo de aparelho , recursos oferecidos pela aparelho e tempo destinado ao processo de financiamento junto à empresa foram computadas somente entre os entrevistados que compraram e habilitaram o telefone.

\* as notas médias de todos os itens foram calculadas excluídas as "não-respostas".



**Tabela 6 - As exigências dos clientes, o desempenho do PDV da Claro Digital e os índices de satisfação dos clientes (Perfeito e com o PDV Claro Digital)**

SEGMENTOS ESPECÍFICOS	As exigências dos Clientes (Grau de Importância)	Desempenho PDV Claro Digital	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE		
			ISC Perfeito (importância x 10)	Desempenho PDV Claro Digital x Importância	ISC PDV Claro Digital
. Clientes da área 54	9,31	9,54	93,1	88,93	95,0
. Loja própria Claro Digital	9,38	9,47	93,8	88,78	95,0
. Kit-Fone	9,29	9,39	92,9	87,23	94,0
. Mulheres	9,24	9,36	92,4	86,45	94,0
. Clientes de Cartão (pré-pago)	9,16	9,38	91,6	85,99	94,0
. Adultos (40 e + anos)	9,26	9,36	92,6	86,69	94,0
. Jovens-adultos (25-39 anos)	9,21	9,39	92,1	86,45	94,0
. Homens	9,22	9,31	92,2	85,82	93,0
. Área 55	9,33	9,32	93,3	86,88	93,0
. Área 53	9,19	9,31	91,9	85,51	93,0
. Área 51	9,22	9,29	92,2	85,65	93,0
. Agentes autorizados	9,13	9,29	91,3	84,85	93,0
. Lojas de Varejo	9,39	9,21	93,9	86,45	92,0
. Jovens (18-24 anos)	9,24	9,23	92,38	85,23	92,0
. Compraram só a linha	9,21	9,13	92,1	84,1	91,0
. Clientes de conta (pós-pago)	9,51	9,06	95,1	86,16	91,0

#### **4.1.1 Matrizes de Análise por Segmentos Específicos**

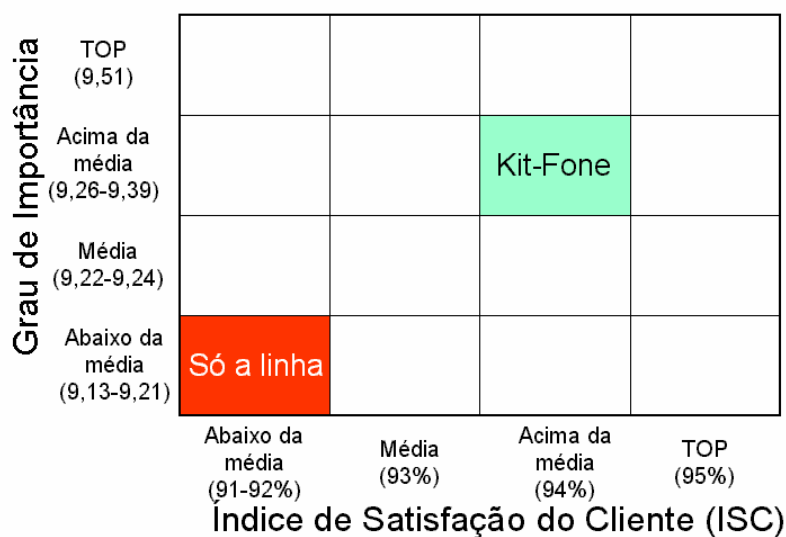
Desta forma segue a seguir a matriz de análise dos seguintes segmentos específicos: tipo de compra, local de compra, região de atuação, tipo de telefone, sexo e idade.

##### **4.1.1.1 Tipo de Compra**

As classificações deste segmento ficaram posicionadas na matriz de análise como mostra a figura 12.

Em vista dos resultados, observa-se que os clientes que compram os Kit-fone estão mais satisfeitos comparados aos clientes que somente compram a linha nesta operadora.

O cliente no agrupamento “só a linha” está menos satisfeito com o PDV da operadora. De tal fato, pode-se observar que a empresa não está transmitindo para estes clientes a sua competência central que é a venda de serviços de voz e dados, tendo em vista que o cliente ao adquirir somente a linha não adquire um bem tangível em sua compra (aparelho celular). Adquirir somente a linha implica em aspectos intangíveis de oferta de valor pela empresa, que podem não estar sendo adequadamente percebida pelo cliente.



**Figura 12 - Matriz de análise do segmento tipo de compra**

Partindo para uma análise mais pontual dos atributos, sendo estes evidenciados pela tabela 7 identificou-se que os clientes do agrupamento “só a linha” consideram os atributos a seguir com nível de importância maior em relação ao seu nível de desempenho com o PDV: 10-interesse do vendedor em resolver ou esclarecer dúvidas, 11-área de cobertura da operadora, 12-modelo do aparelho e 13-recursos oferecidos pelo aparelho.

O menor grau de desempenho com atributos considerados mais importantes indicam que a empresa deve trabalhar melhor estes atributos, a fim de desenvolver e manter a base de clientes que compram “só a linha”.

Por outro lado, o atributo 14- a quantidade de documentos solicitados pela empresa para proceder a venda e habilitar o celular, apresenta uma importância relativamente menor quando comparado ao grau de desempenho atribuído. Talvez isto aconteça por existir uma parcela de clientes que habilitam o serviço de cartão (pré-pago), o qual não é exigida demasiada documentação.

**Tabela 7 - Principais diferenças entre importância e desempenho para o segmento tipo de compra**

<b>Tipo de Compra</b>	<b>Critério de qualidade/atributo</b>	<b>(I)*</b>	<b>(D)**</b>	<b>I – D</b>
<i>“Só-linha”</i>	10 - Interesse do vendedor em resolver ou esclarecer dúvidas	9,39	9,11	0,28
	11 - Área de cobertura da operadora (sinal)	9,66	9,06	0,6
	12 - Modelo do aparelho	9,43	8,83	0,6
	13 - Recursos oferecidos pelo aparelho	9,63	8,5	1,13
	14 - A quantidade de documentos solicitados pela empresa para proceder a venda e habilitar o celular	8,9	9,22	-0,32
<i>Kit-Fone</i>	10 - Interesse do vendedor em resolver ou esclarecer dúvidas	9,56	9,35	0,21
	11 - Área de cobertura da operadora (sinal)	9,76	9,23	0,53
	19 - Tempo total de atendimento para a habilitação do celular	9,57	9,33	0,24
	20 – Tempo total de atendimento na loja	9,53	9,31	0,22
	12 - Modelo do aparelho	8,48	9,54	-1,06
	13 - Recursos oferecidos pelo aparelho	8,66	9,59	-0,93
	14 - A quantidade de documentos solicitados pela empresa para proceder a venda e habilitar o celular	8,87	9,38	-0,51

\*(I) Importância \*\* (D) Desempenho

Já os clientes que compram o kit-fone, atribuem graus de importância maior quando comparados aos graus de desempenho com o PDV para os seguintes atributos: 10-interesse do vendedor em resolver ou esclarecer dúvidas, 11-área de cobertura da operadora, 19-tempo total de atendimento para a habilitação do celular e 20-tempo total de atendimento na loja.

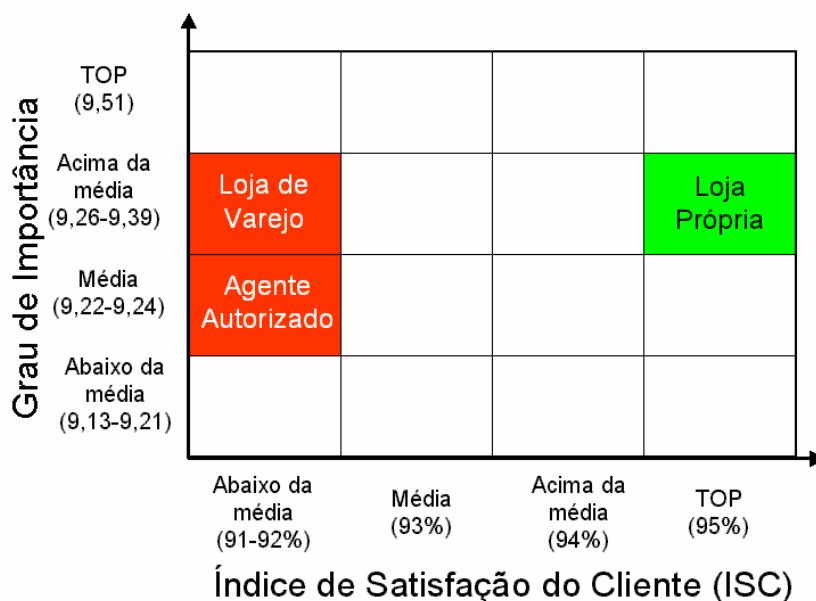
Sendo estes clientes mais exigentes, a empresa deve trabalhar estes atributos, a fim de melhorar o grau de satisfação destes, visando fidelizá-los em sua base de clientes.

Em contrapartida, os atributos 12-modelo do aparelho, 13-recursos oferecidos pelo aparelho e 14-a quantidade de documentos solicitados pela empresa para fechar a venda e habilitar o celular, apresentam uma importância relativamente menor quando comparado ao grau de desempenho atribuído. Acredita-se, que isto

ocorra devido à grande diversidade de recursos dos modelos ofertados pela operadora aos clientes que compram Kit-Fone recursos estes que estão acima das expectativas dos mesmos, além da pequena quantidade de documentação exigida pela operadora para habilitação deste serviço.

#### 4.1.1.2 Local de Compra

No que tange a avaliação do local de compra, verifica-se que a loja própria apresenta um índice diferenciado, pois quando comparada aos demais canais de distribuição, seu índice de satisfação de cliente com o PDV está no agrupamento TOP e com grau de importância acima da média conforme figura 13. Já as lojas de varejo e os agentes autorizados possuem um índice de satisfação do cliente abaixo da média, mesmo considerando graus de importância diferentes. Os resultados apontados com relação às lojas próprias, podem estar sendo influenciados pela forte identidade com a marca que estes pontos possuem, proporcionando uma maior segurança na compra do ponto de vista do cliente. Já os demais canais de distribuição, talvez, não possuem uma identidade de marca tão forte que agregue valor ao cliente. Esta diferença também pode ser justificada pelo fato das lojas próprias estarem muito próximas das demais áreas da empresa (marketing, operações de rede, TH&Qualidade, *call center* etc...) gerando maior integração, padronização e poder de negociação frente aos fabricantes de celular.



**Figura 13 - Matriz de análise de segmento tipo de loja**

Para ter-se uma visão mais clara sobre estes indicadores a tabela 8 demonstra que os clientes das lojas próprias e dos agentes autorizados atribuem um grau de importância maior comparado ao grau de desempenho com o PDV para o atributo 11- área de cobertura da operadora. Constatou-se que novamente a abrangência da cobertura dos serviços celulares é altamente valorizada por todos os clientes que compram nestes canais de distribuição. Esta informação reforça que a operadora deve valorizar sua área de cobertura de modo geral, através de maior divulgação na mídia das áreas cobertas.

Já os atributos 12-modelo do aparelho e 13-recursos oferecidos pelo aparelho apresentam uma importância relativamente menor quando comparado ao grau de desempenho atribuído pelos clientes de lojas próprias e agentes autorizados. Isto também pode ocorrer, porque a grande maioria dos clientes valorizam principalmente o serviço de comunicação em si, e não a tecnologia envolvida nos modelos de aparelhos. Ainda o atributo 16-nº de parcelas oferecidas nas condições de pagamento apresenta uma importância relativamente menor quando comparado ao grau de desempenho para os clientes destes canais (Loja Própria e agentes).

**Tabela 8 - Principais diferenças entre importância e desempenho para o segmento tipo de loja**

<b>Tipo de Loja</b>	<b>Critério de qualidade/atributo</b>	<b>(I)*</b>	<b>(D)**</b>	<b>I – D</b>
<i>Loja Própria</i>	11 - Área de cobertura da operadora	9,68	9,24	0,44
	12 - Modelo do aparelho	8,03	9,56	-1,53
	13 – Recursos oferecidos pelo aparelho	8,22	9,55	-1,33
	16 - Nº de parcelas oferecidas nas condições de pagamento	9,13	9,38	-0,25
<i>Agente</i>	11 - Área de cobertura da operadora	9,7	9,11	0,59
	12 - Modelo do aparelho	8,53	9,51	-0,98
	13 – Recursos oferecidos pelo aparelho	8,65	9,5	-0,85
	16 - Nº de parcelas oferecidas nas condições de pagamento	8,84	9,6	-0,76
<i>Varejo</i>	5 - Agilidade no atendimento	9,63	8,8	0,83
	19 - Tempo total de atendimento para a habilitação do celular	9,59	8,71	0,88
	11 - Área de cobertura da operadora (sinal)	9,83	9,13	0,70
	12 - Modelo do aparelho	9	9,49	-0,49

\*(I) Importância \*(D) Desempenho

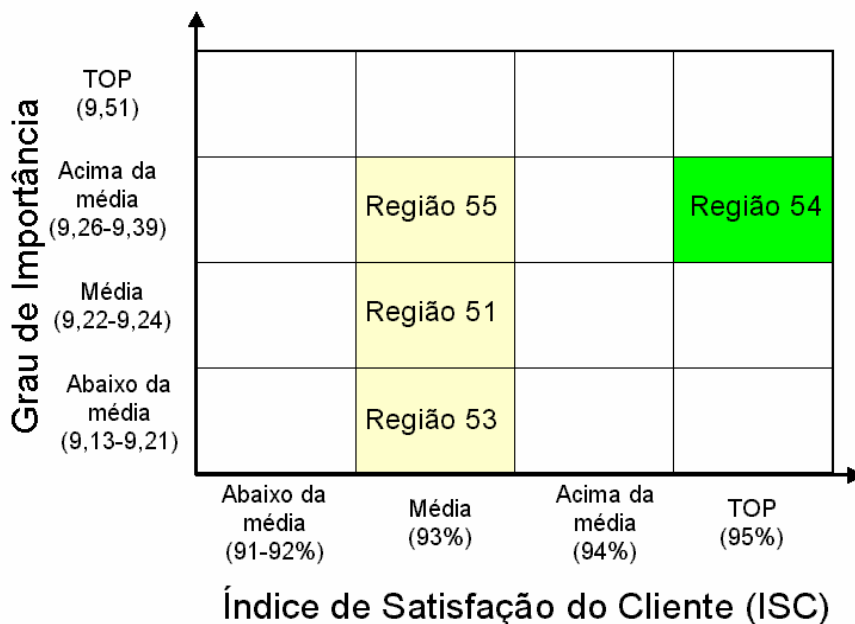
Já os clientes das lojas de varejo atribuem um grau de importância maior quando comparado ao grau de desempenho com o PDV para os atributos 5-agilidade no atendimento, 19- tempo total de atendimento para a habilitação do celular e 11- área de cobertura da operadora. Observa-se que a variável tempo, é bastante valorizado por este tipo de cliente, assim como a área de cobertura.

Por outro lado, o atributo 12- modelo do aparelho apresenta uma importância menor quando comparada ao grau de desempenho atribuído pelos clientes deste canal.

#### 4.1.1.3 Região de Atuação

Com relação à análise referente à região de atuação, observa-se através da figura 14, que os clientes da Região 54 possuem um índice de satisfação maior quando comparado ao grau de importância que indica acima da média. A Região 55, apesar de atribuir um grau de importância acima da média, apresenta um Índice de Satisfação de Cliente na média. A Região 51 apresenta um índice de satisfação

médio, assim como o grau de importância. Já a área 53 apresenta um índice de satisfação na média e um grau de importância abaixo da média.



**Figura 14 - Matriz de análise de segmento região de atuação**

A região 51 possui a maior quantidade de consumidores e, conseqüentemente, de clientes, pois concentra a capital do Estado e sua região metropolitana. Devido ao maior desenvolvimento sócio-econômico, possui tanto maior poder aquisitivo quanto maior amplitude de negócios (pessoas físicas e jurídicas). Tal fato indica que a operadora deve focar sua atenção na tentativa de elevar o grau satisfação do cliente com o PDV nesta região. A final esta região deve ser a sua maior fonte de geração de receita. Ressalta-se também a importância de um forte trabalho com os clientes da área 53, pois estes são os que mais demonstram indiferença frente aos atributos analisados neste processo.

Partindo para uma análise mais pontual dos atributos, e evidenciados através da tabela 9, identificou-se que os clientes do agrupamento da região 51 consideram os atributos a seguir com nível de importância maior quando comparado ao seu nível de desempenho com o PDV: 10-interesse do vendedor em resolver ou esclarecer dúvidas e 11-área de cobertura da operadora;



O menor grau de desempenho com atributos considerados mais importantes demonstram que a empresa deve continuar trabalhando melhor estes atributos, ou seja, conforme sugerido anteriormente deve intensificar sua comunicação referente a sua área de cobertura, além de aprofundar os conhecimentos de seus vendedores buscando resolver ou esclarecer as dúvidas dos clientes.

Por outro lado, os atributos 12- modelo do aparelho; 13- recursos oferecidos pelo aparelho e 16- de parcelas oferecidas nas condições de pagamento apresentam graus de importância relativamente menores comparadas aos graus de desempenho atribuídos. Com esta percepção pode-se concluir que a operadora está oferecendo aos clientes modelos de aparelhos e ofertas atrativas que os tornam mais satisfeitos.

**Tabela 9 - Principais diferenças entre importância e desempenho para o segmento Região de Atuação**

Região de Atuação	Critério de qualidade/atributo	(I)*	(D)**	I - D
Região 51	10 – Interesse do vendedor em resolver ou esclarecer dúvidas	9,42	9,04	0,38
	11 – Área de cobertura da operadora (sinal)	9,69	9,21	0,48
	12 – Modelo do aparelho	8,88	9,56	-0,68
	13 – recursos oferecidos pelo aparelho	9,02	9,64	-0,62
	16 – Nº de parcelas oferecidas nas condições de pagamento	8,99	9,43	-0,44
Região 53	2 – Informações obtidas sobre a operadora	9,44	8,98	0,46
	12 – Modelo do aparelho	7,91	9,45	-1,54
	13 – recursos oferecidos pelo aparelho	8,22	9,38	-1,16
	14 – A quantidade de documentos solicitados pela empresa para proceder a venda e habilitar o celular	8,22	9,11	-0,89
Região 54	11 – Área de cobertura da operadora (sinal)	9,98	9,27	0,71
	19 – Tempo total de atendimento para a habilitação do celular	9,93	9,34	0,59
	9 – O vendedor oferecer outros serviços da operadora	8,37	9,38	-1,01
	12 – Modelo do aparelho	7,29	9,5	-2,21
	13 – recursos oferecidos pelo aparelho	7,57	9,5	-1,93
Região 55	9 – O vendedor oferecer outros serviços da operadora	9,14	8,51	0,63
	11 – Área de cobertura da operadora (sinal)	9,67	8,31	1,36
	14 – A quantidade de documentos solicitados pela empresa para proceder a venda e habilitar o celular	8,5	9,21	-0,71
	16 – Nº de parcelas oferecidas nas condições de pagamento	8,29	9,13	-0,84

\*(I) Importância \*\*(D) Desempenho

Já a região 53, atribui um grau de importância maior quando comparado ao grau de desempenho do PDV para o atributo 2- informações obtidas sobre a operadora. Esta informação demonstra que a operadora deve intensificar a comunicação dos seus produtos e serviços, fazendo com que a operadora se torne mais conhecida, nesta região.

Onde os atributos 12-modelo do aparelho, 13-recursos oferecidos pelo aparelho e 14- a quantidade de documentos solicitados pela empresa para poder vender / habilitar o celular apresentam importância relativamente menor quando comparada ao grau de desempenho atribuído.

A região 54 apresenta um grau de importância maior quando comparado ao grau de desempenho com o PDV para os atributos 11- área de cobertura da operadora e 19- tempo total de atendimento para a habilitação do celular. Novamente, como na região 51 a área de cobertura é altamente valorizada pelos clientes desta região, além da significativa importância dada à variável tempo. A empresa deve reforçar na percepção dos clientes da região a abrangência da cobertura e melhorar a agilidade no atendimento.

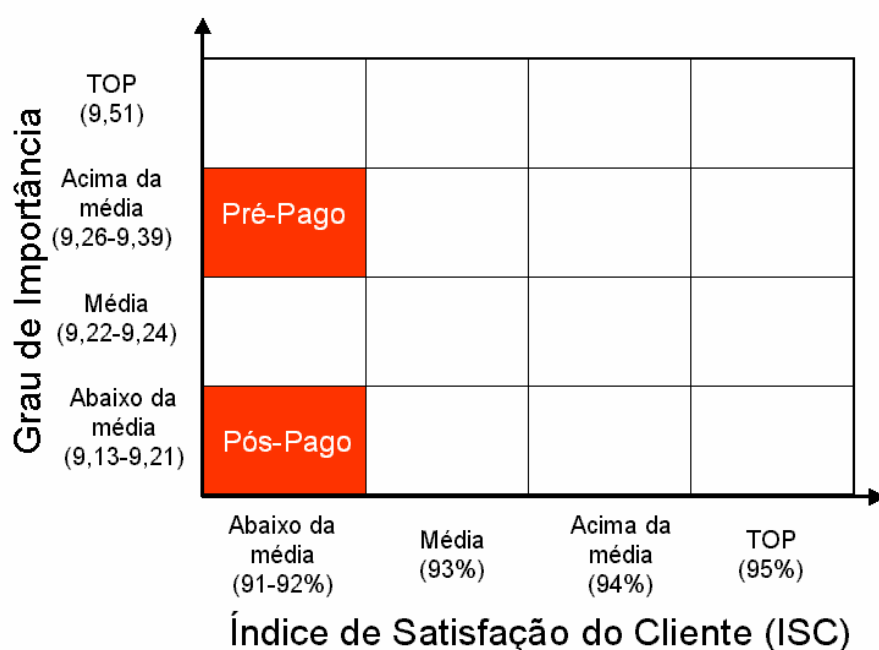
Porém nesta mesma região os atributos 9- o vendedor oferecer outros serviços da operadora, 12- modelo do aparelho e 13- recursos oferecidos pelo aparelho, apresentam uma importância menor comparada ao grau de desempenho atribuído. Sendo expressiva a diferença especialmente quando a análise esta relacionada ao aparelho, isto pode ocorrer pela falta de conhecimento dos clientes sobre a tecnologia oferecida pelos aparelhos e dos serviços oferecidos pela operadora.

E por fim, a região 55 apresenta grau de importância maior comparado ao grau de desempenho com o PDV para os atributos 9- o vendedor oferecer outros serviços da operadora e 11- área de cobertura da operadora. Como nas regiões, 51 e 54 a área de cobertura é também altamente valorizada pelos clientes dessa região, junto com a importância atribuída com a oferta de outros serviços. Novamente fica evidente que a empresa deve reforçar a percepção dos clientes da região com referência a área de cobertura e os serviços por ela oferecidos.

Por outro lado, os atributos 16- nº de parcelas oferecidas nas condições de pagamento e 14- a quantidade de documentos solicitados pela empresa para proceder a venda e habilitar o celular, apresentam uma importância menor quando comparada ao grau de desempenho atribuído.

#### 4.1.1.4 Tipo de Telefone

Conforme figura 15, os clientes habilitados no sistema pós-pago (conta) indicam um índice de satisfação e importância abaixo da média. Diferente dos clientes habilitados no sistema pré-pago(cartão) onde os índices de satisfação e importância estão acima da média. Nos levando a crer que os clientes Pós-pago devem ser o foco principal da operadora neste momento.



**Figura 15 - Matriz de análise de segmento tipo de sistema telefônico**

Conforme tabela 10, os clientes que compram telefone pré-pago e pós-pago atribuem um grau de importância maior quando comparado ao grau de desempenho com o PDV para o atributo 11- área de cobertura da operadora. Mais uma vez, a área de cobertura é altamente valorizada pela sua base de clientes. Sendo que os

do sistema Pré-Pago atribuem graus de satisfação menores quando comparados ao grau de desempenho com o PDV para os atributos 12- Modelo do aparelho e 13- Recursos oferecidos pelo aparelho. Tal diferença se justifica talvez pela falta de conhecimento de novos modelos de aparelhos e tecnologia nestes empregada ou porque realmente não sentem necessidade de uso para serviços diferenciados.

**Tabela 10 - Principais diferenças entre importância e desempenho para o segmento tipo de telefone**

<b>Tipo de Telefone</b>	<b>Critério de qualidade/atributo</b>	<b>(I)*</b>	<b>(D)**</b>	<b>I - D</b>
Pré-pago	11 – Área de cobertura da operadora (sinal)	9,68	9,2	0,48
	12 – Modelo do aparelho	8,29	9,55	-1,26
	13 – Recursos oferecidos pelo aparelho	8,48	9,53	-1,05
Pós-pago	5 – Agilidade no atendimento	9,68	8,79	0,89
	9 – O vendedor oferecer outros serviços da operadora	9,16	8,1	1,06
	10 – Interesse do vendedor em resolver ou esclarecer dúvidas	9,81	9	0,81
	11 – Área de cobertura da operadora (sinal)	9,87	8,84	1,03
	19 – Tempo total de atendimento para a habilitação do celular	9,75	8,48	1,27
	20 – Tempo total de atendimento na loja	9,67	8,68	0,99

\*(I) Importância \*\* (D) Desempenho

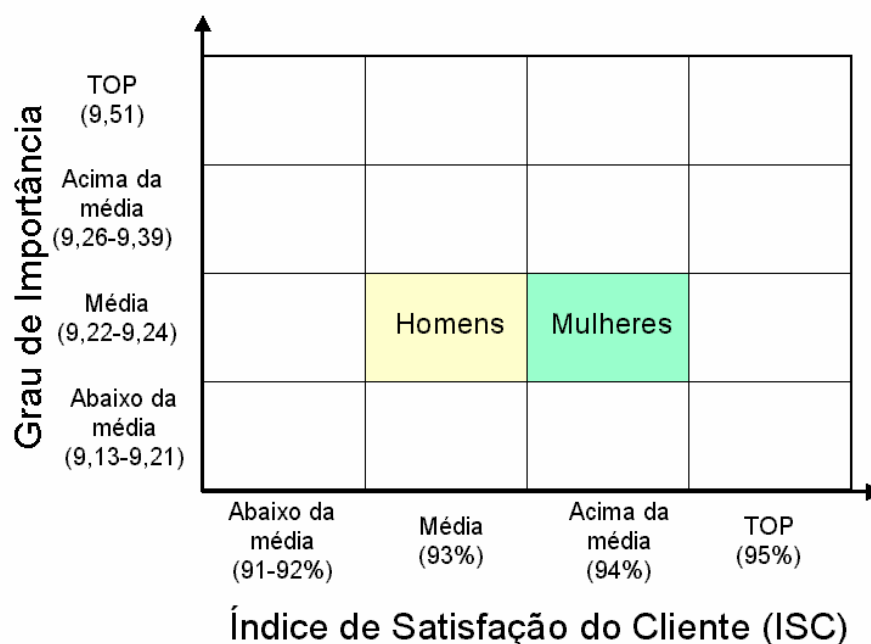
Somente os clientes que comprem telefone pós-pagos atribuem um grau de importância maior quando comparado ao grau de desempenho com o PDV para os atributos 5- agilidade no atendimento, 9- o vendedor oferecer outros serviços da operadora, 10- interesse do vendedor em resolver ou esclarecer dúvidas, 11- área de cobertura da operadora, 19- tempo total de atendimento para a habilitação do celular e 20- tempo total de atendimento na loja.

Estes resultados nos indicam que os clientes do sistema pós-pago valorizam os critérios de tempo e qualidade do atendimento, além da cobertura é claro, sendo bastante exigentes. Através do conhecimento profissional do pesquisador, sabe-se que os clientes pós-pago, em sua maioria possuem poder aquisitivo maior que os clientes pré-pago, além dos aspectos sócio-culturais, sendo estes os clientes que geram maior lucro para empresa. Desta forma a empresa deve analisar os aspectos

acima apontados e definir ações estratégicas para que se possa mudar a satisfação destes clientes.

#### 4.1.1.5 Sexo

Em relação ao segmento específico sexo, observa-se através da figura 16, que as mulheres estão mais satisfeitas que os homens com os atributos referentes à satisfação de um PDV. Os homens tanto para os índices de satisfação como os de importância estão posicionados na média. Já as mulheres indicam estar com o Índice de Satisfação acima da média e o grau de importância na média.



**Figura 16 - Matriz de análise de segmento sexo**

Através da figura 16, verifica-se que os clientes masculinos e femininos atribuem um grau de importância maior quando comparado ao grau de desempenho com o PDV para o atributo 11- área de cobertura da operadora. Mais uma vez, a área de cobertura é altamente valorizada por clientes de ambas os sexos. Somente a mulher atribui um grau de importância maior quando comparado ao grau de desempenho do PDV, para o critério 10- interesse do vendedor em resolver ou esclarecer dúvidas.

Este resultado indica que os vendedores devem ficar atentos, sendo mais detalhistas, pois as mulheres buscam mais informações para esclarecimento de dúvidas no processo de compra.

**Tabela 11 - Principais diferenças entre importância e desempenho para o segmento sexo**

<b>Sexo</b>	<b>Critério de qualidade/atributo</b>	<b>(I)*</b>	<b>(D)**</b>	<b>I – D</b>
<i>Masculino</i>	11 – Área de cobertura da operadora (sinal)	9,68	8,95	0,73
	12 – Modelo do aparelho	8,71	9,34	-0,63
	13 – Recursos oferecidos pelo aparelho	8,82	9,5	-0,68
	16 – Nº de parcelas oferecidas nas condições de pagamento	8,81	9,44	-0,63
<i>Feminino</i>	10 – Interesse do vendedor em resolver ou esclarecer dúvidas	9,51	9,15	0,36
	11 – Área de cobertura da operadora (sinal)	9,75	9,36	0,39
	12 – Modelo do aparelho	8,29	9,72	-1,43
	13 – Recursos oferecidos pelo aparelho	8,56	9,65	-1,09

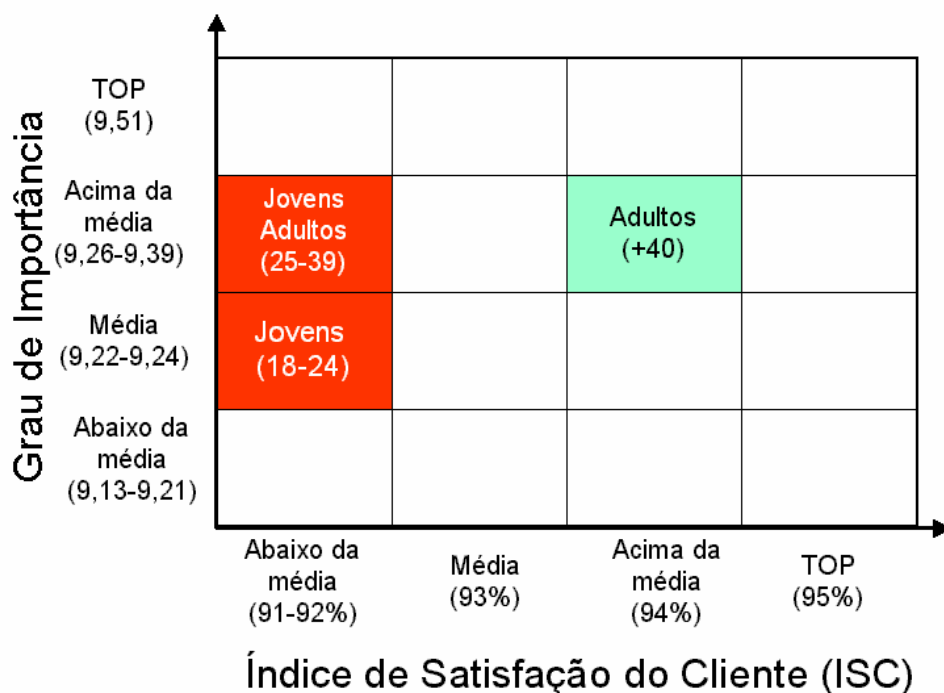
\*(I) Importância \*(D) Desempenho

Mesmo assim, os atributos 12- modelo do aparelho e 13- recursos oferecidos pelo aparelho apresentam graus de importância menores quando comparadas aos graus de desempenho atribuídos pelos clientes masculinos e femininos. Sendo que os homens ainda dão menor importância para o atributo 16- nº de parcelas oferecidas nas condições de pagamento.

#### 4.1.1.6 Idade

Em relação ao segmento específico idade, observa-se que os adultos (+ 40 anos) apresentam um índice de satisfação maior do que os jovens-adultos (25-39 anos) e jovens (18-24 anos) em relação à importância. Também se pode observar que o grau de importância apontados pelos adultos e jovens-adultos é superior ao jovem, que pode-se verificar através da figura 17.

Pode-se indicar que com o aumento da idade, o cliente passa por um estágio de maior exigência por meio de critérios de importância mais rígidos e depois atinge um estágio onde a flexibilidade no momento da avaliação da satisfação é maior.



**Figura 17 - Matriz de análise de segmento idade**

Conforme tabela 12 os clientes de todas as idades atribuem um grau de importância maior comparado ao grau de desempenho com o PDV para o atributo 11- área de cobertura da operadora. A abrangência da cobertura é também valorizada por clientes de todas as idades, ficando evidente que a empresa deve focar seus esforços neste aspecto.

**Tabela 12 - Principais diferenças entre importância e desempenho para o segmento idade**

<b>Idade</b>	<b>Critério de qualidade/atributo</b>	<b>(I)*</b>	<b>(D)**</b>	<b>I - D</b>
<i>Jovens</i>	7 – Competência do vendedor	9,46	9,15	0,31
	8 – Confiança passada pelo vendedor ao explicar as operações do celular	9,4	9,05	0,35
	10 – Interesse do vendedor em resolver ou esclarecer dúvidas	9,4	8,97	0,43
	11 – Área de cobertura da operadora (sinal)	9,6	8,94	0,66
	14 – A quantidade de documentos solicitados pela empresa para proceder a venda e habilitar o celular	8,9	9,34	-0,44
	16 – Nº de parcelas oferecidas nas condições de pagamento	8,7	9,35	-0,65
<i>Jovens-Adultos</i>	11 – Área de cobertura da operadora (sinal)	9,72	9,24	0,48
	12 – Modelo do aparelho	8,37	9,55	-1,18
	13 – Recursos oferecidos pelo aparelho	8,7	9,62	-0,92
<i>Adultos</i>	10 – Interesse do vendedor em resolver ou esclarecer dúvidas	9,64	9,31	0,33
	11 – Área de cobertura da operadora (sinal)	9,81	9,24	0,57
	12 – Modelo do aparelho	8,14	9,63	-1,49
	13 – Recursos oferecidos pelo aparelho	8,26	9,63	-1,37
	15 – Tempo destinado ao processo de financiamento junto à financeira	8,94	9,37	-0,43
	16 – Nº de parcelas oferecidas nas condições de pagamento	8,78	9,53	-0,75

\*(I) Importância \*\*(D) Desempenho

Os clientes jovens e adultos atribuem um grau de importância maior quando comparado ao grau de desempenho com o PDV para o atributo 10- interesse do vendedor em resolver ou esclarecer dúvidas. E especificamente para os critérios 7- competência do vendedor, 8- confiança passada pelo vendedor ao explicar as operações do celular são atributos valorizados mais significativamente pelos jovens em relação ao grau de desempenho do PDV. Cabe salientar também, que os jovens dão menor importância relativa para os atributos 14- a quantidade de documentos solicitados pela empresa para proceder a venda e habilitar o celular. E o atributo 16- nº de parcelas oferecidas nas condições de pagamento, apresenta importância inferior ao grau de desempenho para jovens e adultos.



Acredita-se que os jovens demonstram maior insegurança no processo de compra em relação às demais idades, logo a confiança repassada pelo vendedor em é fundamental para satisfação desta faixa etária, além disso, os jovens possuem interesse em saber como poderão tirar proveito da tecnologia contida no celular que estão adquirindo, fazendo uso da tecnologia apresentada pelos aparelhos.

Por outro lado, os atributos 12- modelo do aparelho e 13- recursos oferecidos pelo aparelho apresentam importâncias relativamente menores quando comparado aos graus de desempenho atribuídos pelos clientes jovens-adultos e adultos. Os adultos ainda atribuem ao critério 15- tempo destinado ao processo de financiamento junto à financeira importância menor ao grau de desempenho.

Visando finalizar as análises por meio de matrizes será apresentado logo a seguir a Matriz de Análise do Desempenho x Importância seguindo a técnica da “Janela do Cliente”, onde o resultado deixa claro onde a empresa deve focar seus esforços.

A matriz demonstrada pela Figura 18 possui as seguintes denominações de estratégias para seus respectivos quadrantes traçados:

Quadrante “A” - Cliente Valoriza e Recebe, que deve ser objetivo de todos os atributos dos serviços oferecidos, revelando que existe uma boa atuação no que o cliente realmente dá importância.

Quadrante “B” - Cliente Não Valoriza, mas Recebe, neste caso específico, a empresa deve aumentar a percepção do cliente, pois desta forma ele poderá passar a dar maior importância e passar para o quadrante “A”.

Quadrante “C” - Cliente Não Valoriza e não Recebe, onde o cliente demonstra indiferença, tornando difícil a sua reversão.

Quadrante “D” - Cliente Valoriza, mas não Recebe, a maior atenção deve ser dada aos atributos que estiverem neste quadrante, pois é relevante para o cliente e ele não está recebendo o que necessita.

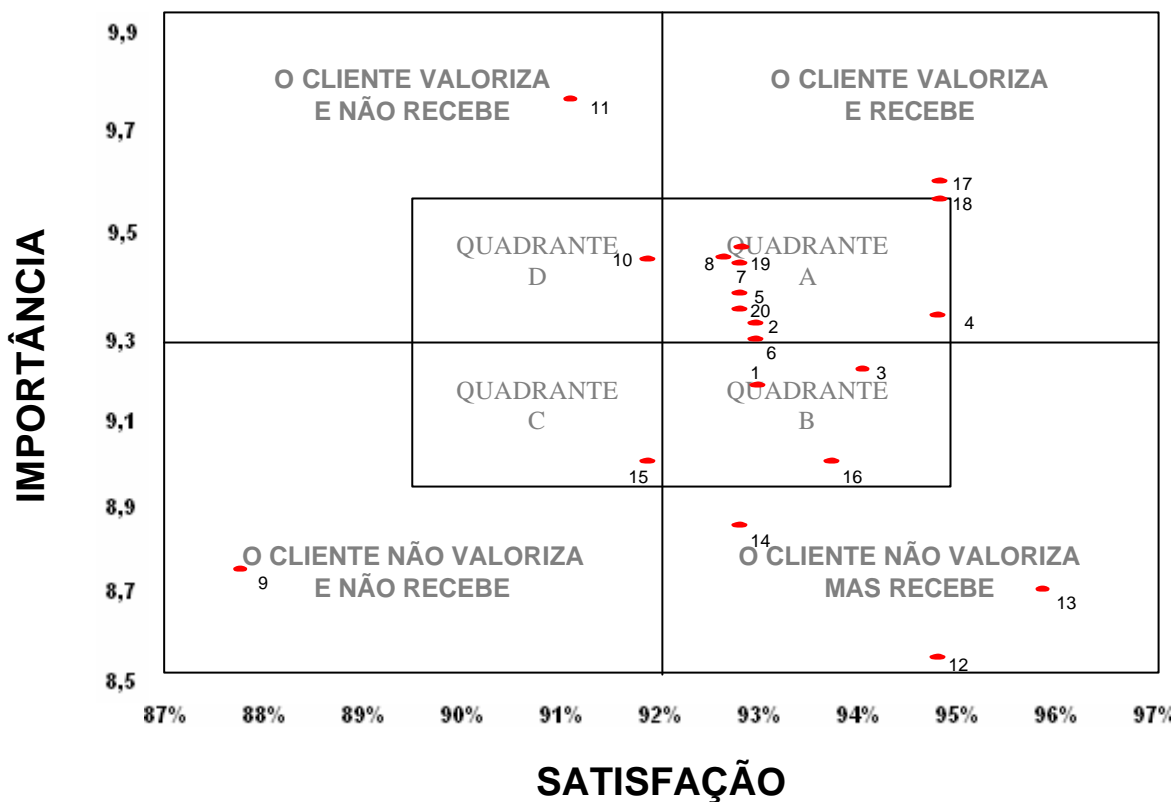


Figura 18 - Matriz da "janela do cliente"

Os resultados desta matriz ficam evidenciados pelo cruzamento dos critérios de qualidade / atributos seguindo o grau de importância apontado pelo cliente, bem como o grau de satisfação. Os critérios de qualidade/ atributos e valores analisados para construção da matriz apresentam-se na tabela 13.

**Tabela 13 - Valores e atributos analisados pela matriz da “janela do cliente”**

Atributo		X	Y
13	Recursos oferecidos pelo aparelho	96,0	8,7
17	Cordialidade/ atenção dos vendedores	95,0	9,56
12	Modelo do aparelho	95,0	8,52
18	Simpatia dos vendedores	95,0	9,53
4	Ambiente da Loja	95,0	9,32
16	Nº. de parcelas oferecidas nas condições de pagamento	94,0	8,94
3	Localização da loja	94,0	9,18
5	Agilidade no atendimento	93,0	9,43
19	Tempo total de atendimento para a habilitação do celular	93,0	9,49
1	Nome/imagem da operadora	93,0	9,18
20	Tempo total de atendimento na loja	93,0	9,47
7	Competência do vendedor	93,0	9,48
14	A quantidade de documentos solicitados pela empresa para proceder a venda	93,0	8,89
8	Confiança passada pelo vendedor ao explicar as operações do celular	93,0	9,48
2	Informações obtidas sobre a operadora	93,0	9,24
6	Interesse e boa vontade do vendedor em explicar aspectos técnicos	93,0	9,24
10	Interesse do vendedor em resolver ou esclarecer dúvidas	92,0	9,47
15	Tempo destinado ao processo de financiamento junto à financeira	92,0	9,06
11	Área de cobertura da operadora	91,0	9,71
9	O vendedor oferecer outros serviços da operadora	88,0	8,71

Com o cruzamento destas duas variáveis pode-se inferir que a empresa deve ter ações estratégicas, sendo que para facilitar esta análise os dados são apresentados na figura 19 que apresenta um resumo de quais atributos se encaixam em cada quadrante, onde empresa pode visualizar as prioridades em que deve seguir, visando conseguir variações positivas de satisfação por parte de seus clientes.

<b>Quadrante “D”</b>	10,11	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interesse do vendedor em resolver ou esclarecer dúvidas</li> <li>▪ Área de cobertura da operadora</li> </ul>	Prioridades de melhorias
<b>Quadrante “A”</b>	17,18,04,05,19,20,07,08,02,06	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cordialidade/ atenção dos vendedores</li> <li>▪ Simpatia dos vendedores</li> <li>▪ Ambiente da Loja</li> <li>▪ Agilidade no atendimento</li> <li>▪ Tempo total de atendimento para a habilitação do celular</li> <li>▪ Tempo total de atendimento na loja</li> <li>▪ Competência do vendedor</li> <li>▪ Confiança passada pelo vendedor ao explicar as operações do celular</li> <li>▪ Informações obtidas sobre a operadora</li> <li>▪ Interesse e boa vontade do vendedor em explicar aspectos técnicos</li> </ul>	Manter ou melhorar
<b>Quadrante “C”</b>	15,09	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tempo destinado ao processo de financiamento junto à financeira</li> <li>▪ O vendedor oferecer outros serviços da operadora</li> </ul>	Melhorar secundariamente
<b>Quadrante “B”</b>	13,12,16,03,01,14	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos oferecidos pelo aparelho</li> <li>▪ Modelo do aparelho</li> <li>▪ Nº. de parcelas oferecidas nas condições de pagamento</li> <li>▪ Localização da loja</li> <li>▪ Nome/imagem da operadora</li> <li>▪ A quantidade de documentos solicitados pela empresa para proceder a venda</li> </ul>	Área de monitoramento

**Figura 19 - Prioridades estratégicas por grupo de atributos analisados**

As linhas de ações tomadas de acordo com o grupo estratégico identificado na matriz são sintetizadas a seguir:

**Prioridade de melhorias (Quadrante “D”):** os atributos possuem alto grau de importância e índices de satisfação do cliente baixos. A empresa deve priorizar ações de melhorias que direcionem prontamente recursos para o deslocamento da classificação desses atributos para o quadrante “A”;

**Manter ou melhorar (Quadrante “A”):** os atributos possuem alto grau de importância e índices de satisfação do cliente altos. Os clientes estão plenamente atendidos em suas expectativas e anseios, cabendo à empresa a manutenção desta condição e/ou iniciar pequenas melhorias;

**Melhorar secundariamente (Quadrante “C”):** os atributos possuem baixo grau de importância e baixos índices de satisfação do cliente. Como os graus de importância são considerados baixos pelos clientes não há demanda de profundas melhorias pela empresa. Todavia, exigem-se apenas melhorias de segundo plano que não mobilize demasiado recurso da empresa para o gradual deslocamento para o quadrante “B”;

**Área de monitoramento (Quadrante “B”):** os atributos possuem baixo grau de importância e altos índices de satisfação do cliente. Como os graus de importância são considerados baixos pelos clientes não há demanda de profundas melhorias pela empresa. E como, neste caso, há o atendimento à satisfação do cliente o monitoramento desta situação é desejado.

Uma síntese sobre o grau de satisfação dos clientes respondentes da pesquisa se faz necessário uma vez que a questão central deste trabalho é apontar o índice de satisfação dos mesmos com o processo de compra de aparelhos celulares e serviços. A média geral do grau de satisfação dos clientes foi de **93 %**, medido sob a perspectiva de vários segmentos específicos deste mercado. Analisado isoladamente este número é bastante significativo, e considerado alto em comparação com a pesquisa divulgada pela ANATEL em Fevereiro deste ano, mencionada no item 1.3 deste trabalho, onde o índice médio de satisfação total no segmento Pós-Pago foi de **76.8%** e no segmento Pré-Pago de **81,6%**.

No entanto, a operadora pertence a um mercado extremamente competitivo, o qual não permite a diminuição dos esforços de melhoria no atendimento ao cliente de serviços de celular, especialmente àqueles relativos aos atributos de qualidade do local físico da compra, o PDV , bem como seu processo de compra. Desta maneira, justificam-se as recomendações de melhorias traçadas a partir dos resultados das matrizes de análises, a fim de que a busca constante para o aumento

do grau de satisfação dos clientes da operadora, com o processo de compra de aparelhos e serviços, traga também para à empresa ganhos em termos de competitividade. A tabela 14 traz os dados que determinaram o grau de satisfação de 93% conforme mencionado anteriormente.

**Tabela 14 - Ranking da satisfação do cliente com a proposta de valor do PDV perfeito e com o PDV Claro Digital**

DIMENSÕES DE QUALIDADE ANALISADAS	As exigências dos Clientes (Grau de Importância)	Desempenho PDV Claro Digital	INDICE DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE		
			ISC Perfeito (Importância x 10)	Desempenho PDV Claro Digital x Importância	ISC PDV Claro Digital
Recursos oferecidos pelo aparelho	8,70	9,57	87,00	83,26	96%
17-Cordialidade / atenção dos vendedores	9,56	9,53	95,60	91,11	95%
12-Modelo do aparelho	8,52	9,52	85,20	81,11	95%
18-Simpatia dos vendedores	9,53	9,52	95,30	90,73	95%
4-Ambiente da Loja	9,32	9,48	93,20	88,35	95%
16-Nº parcelas oferecidas nas condições de pagamento	8,94	9,41	89,40	84,13	94%
3-Localização da loja	9,18	9,38	91,80	86,11	94%
5-Agilidade no atendimento	9,43	9,34	94,30	88,08	93%
19-Tempo total atendimento para habilitação celular	9,49	9,34	94,90	88,64	93%
1-Nome/imagem da operadora	9,18	9,34	91,80	85,74	93%
20-Tempo total de atendimento na loja	9,47	9,33	94,70	88,36	93%
7-Competência do vendedor	9,48	9,33	94,80	88,45	93%
14-A quantidade de documentos solicitados pela empresa para proceder a venda	8,89	9,30	88,90	82,68	93%
8-Confiança passada pelo vendedor ao explicar as operações do celular	9,48	9,29	94,80	88,07	93%
2-Informações obtidas sobre a operadora	9,24	9,28	92,40	85,75	93%
6-Interesse e boa vontade do vendedor em explicar aspectos técnicos	9,24	9,26	92,40	85,56	93%
10-Interesse do vendedor em resolver ou esclarecer dúvidas	9,47	9,23	94,70	87,41	92%
15-Tempo destinado ao processo de financiamento junto à financeira	9,06	9,22	90,60	83,53	92%
11-Área de cobertura da operadora	9,71	9,14	97,10	88,75	91%
9-O vendedor oferecer outros serviços da operadora	8,71	8,80	87,10	76,65	88%
Média Global	9,23	9,33	92,30	86,12	93%

Fonte: Pesquisador

Para finalizarmos a demonstração dos resultados da pesquisa realizada neste trabalho, outra análise importante a ser considerada durante o processo de compra de um serviço celular foi explorada, que é a avaliação do atendimento prestado por funcionários dos canais de distribuição da operadora aos seus clientes, sendo este um dos objetivos específicos deste trabalho, que se pode verificar através da tabela 15.

A escala qualitativa variou entre ótimo e péssimo, sendo que a posterior tabulação desses resultados foi dividida de acordo com a segmentação específica demonstrada na tabela 1 do item 4.1 deste capítulo. Os motivos que levaram os clientes a decidir por tal escala também foram identificados nos resultados, sendo inquiridos como conseqüências das respostas a primeira questão.

Para efeito de análise, os valores mais positivos (ótimo e bom) foram agrupados, assim como os valores mais negativos (ruim e péssimo). As diferenças percentuais entre esses dois agrupamentos, foram consideradas como o grau de desempenho do atendimento global da operadora:

$$\text{Grau de desempenho do atendimento} = \frac{S(\text{ótimo} + \text{bom})}{S(\text{ruim} + \text{péssimo})} \%$$

Os valores regular e não sabe foram ignorados nesta análise.



**Tabela 15 – GRAU DE DESEMPENHO GLOBAL DO ATENDIMENTO DA OPERADORA**

Qual destes conceitos – ÓTIMO (1), BOM (2), REGULAR (3), RUIM (4) ou PÉSSIMO (5) - você escolheria para classificar o atendimento prestado pela Claro Digital na compra deste celular? Por quê?

Conceitos	Tipo de compra		Local de Compra			Região de Atuação				Tipo de Telefone		Sexo		Idade			Total	
	Só a linha	Kit-fone	Loja Própria	Loja de Varejo	Agente Autorizado	51	53	54	55	Cartão	Conta	Masc.	Fem.	18-24	25-39	+ 40	Abs.	%
Ótimo	61,1	61,9	56,7	63,0	63,2	65,8	58,3	48,2	55,6	62,2	57,8	57,5	66,1	52,7	67,6	63,5	246	61,5
Bom	32,5	29,9	38,5	23,9	29,6	26,2	39,6	48,2	30,6	31,8	28,1	35,0	26,9	39,5	27,6	27,0	125	31,3
Regular	2,5	4,6	2,9	6,5	3,2	3,5	2,1	3,6	5,6	3,0	6,3	1,9	5,4	2,3	2,1	6,3	14	3,5
Ruim	1,5	0,5	1,0	0,0	1,2	1,2	0,0	0,0	2,8	1,2	0,0	1,4	0,5	1,6	0,0	1,6	4	1,0
Péssimo	1,5	2,0	1,0	4,3	1,6	2,7	0,0	0,0	0,0	0,9	6,3	2,3	1,1	2,3	2,1	0,8	7	1,8
Não sabe	1,0	1,0	0,0	2,2	1,2	0,8	0,0	0,0	5,6	0,9	1,6	1,9	0,0	1,6	0,7	0,8	4	1,0
Grau de Desempenho do Atendimento da Claro Digital	90,6	89,3	93,2	82,6	90,0	88,1	97,9	96,4	83,4	91,9	79,6	88,8	91,4	88,3	93,1	88,1	382	89,5
Base	203	197	104	46	250	260	48	56	36	336	64	214	186	129	145	126	400	100

A tabela 16 a seguir mostra uma média de 89,54% de desempenho do atendimento da operadora de serviços celulares considerado por seus clientes nos diferentes segmentos.

**Tabela 16 - Média de desempenho do atendimento da operadora de serviços celulares**

<b>Segmento Específico</b>	<b>Classificações</b>	<b>Desempenho do Atendimento</b>
Tipo de compra	Só a linha (Ambos tipos de telefone)	90,6 %
	Kit-fone (Pré-pago - Aparelho+Linha) (Aparelho)	89,3 %
Local de Compra	Loja Própria	93,2 %
	Loja de Varejo	82,6 %
	Agente Autorizado	90,0 %
Região atuação	Região 51	88,1 %
	Região 53	97,9 %
	Região 54	96,4 %
	Região 55	83,4 %
Tipo de Telefone	Cartão (Pós-Pago)	91,9 %
	Conta (Pré-Pago)	79,6 %
Sexo	Masculino	88,8 %
	Feminino	91,4 %
Idade (anos)	18-24	88,3 %
	25-39	93,1 %
	+ 40	88,1 %
Média		89,54 %

Analisando por segmentos específicos, verifica-se que: os clientes que só compram a linha estão mais satisfeitos com o atendimento da Claro que aqueles que compram o Kit-Fone; que os clientes que compram somente em lojas próprias estão mais satisfeitos com o atendimento que os demais; que os clientes das regiões 53 e 54 estão mais satisfeitos com o atendimento que os clientes das demais regiões; que os clientes que usam telefone de cartão estão mais satisfeitos que os clientes que usam sistema pós-pago; que as mulheres estão mais satisfeitas com o atendimento que os homens; e que, finalmente, os adultos e jovens estão mais satisfeitos que os clientes das demais idades.

Os principais motivos identificados que levaram os clientes a atribuir um desempenho positivo (ótimo + bom) para o atendimento Claro foram:

- São muito atenciosos / gentis / atendem bem;
- Rapidez no atendimento;
- Clareza nas explicações / informações completas / conhecimento do assunto;
- Todos os serviços da claro são ótimos / é a melhor empresa;
- Funcionários simpáticos.

Já os principais motivos identificados que levaram os clientes a atribuir um desempenho negativo (ruim + péssimo) para o atendimento Claro foram:

- Vendem a linha e não têm a antena;
- Sinal fraco;
- Não aceitaram um aviso da CEEE como comprovante de residência;
- Má vontade do vendedor;
- Depois de decidir comprar perderam o interesse em atender.

Finalmente, os principais motivos identificados que levaram os clientes a atribuir uma condição neutra de avaliação do desempenho do atendimento Claro foram:

- Falta simpatia;
- Faltou explicação;
- Vendedor com pouca vontade;
- Não habilitaram para todo o estado.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Realizadas todas as análises até aqui descritas, fazem-se necessárias algumas considerações de caráter mais enfático sobre os resultados obtidos neste trabalho. Neste sentido, tais considerações incluem conclusões do estudo, limites da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

### **5.1 CONCLUSÕES DO ESTUDO**

Os aspectos teóricos levantados se justificam quando se consegue apropriar implicações práticas.

Segundo Grönroos (1993) alguns atributos são passíveis de serem avaliados somente após a compra ou durante o consumo de um serviço, evidenciando desta forma a característica de intangibilidade dos serviços. Tendo em vista a diversidade de serviços oferecidos pela operadora de telefonia celular pesquisada, ressalta-se que o processo de compra desse serviço está sustentado em muito pela construção das expectativas do consumidor com relação ao serviço do que na própria solidez dos fatos observados. Atributos como cobertura é um fator relevante a ser considerado, pois o cliente dá alta importância e não está satisfeito com o que recebe e/ou percebe. Dentre as vinte (20) dimensões analisadas, este atributo ocupou a posição TOP em importância, mas abaixo da média em satisfação. Apesar

da empresa cobrir 94% da população urbana do Estado, sugere-se que a operadora realize uma maior divulgação da sua área de cobertura junto aos seus canais de distribuição. Outros pontos a serem considerados pela empresa é que agilidade no atendimento, cordialidade/atenção dos vendedores, simpatia, competência do vendedor, confiança e conhecimento do produto deixam o cliente satisfeito, porém a formação de atitudes positivas é obtida principalmente pelo interesse do vendedor em resolver e esclarecer dúvidas, características essas que são a base da prestação do serviço. A compra de um celular envolve muitas informações e muitas pessoas possuem dificuldade em entender o total funcionamento do serviço. Todavia, observa-se que nesse processo de compra, mais importante do que conhecer todas as operações do aparelho e o funcionamento do sistema de telefonia móvel, é saber explicar estas operações de maneira que o cliente entenda, a final sendo este um serviço de alta tecnologia requer uma dedicação maior do vendedor para com o cliente.

Há diferenças nas avaliações e exigências entre os diversos públicos analisados. As diferenças significativas na satisfação estão entre os clientes Pós-pago (conta) e os Pré-Pago (cartão). Sendo o cliente pós –pago mais exigente e conseqüentemente com menor satisfação requer uma atenção diferenciada da operadora, onde Spreng Mackenzie & Olshavski (1996) afirmam que os sentimentos de satisfação manifestam-se quando os consumidores comparam as percepções do desempenho do serviço com as expectativas formuladas sobre este. Já Webster (1994) enfatiza que o gerenciamento das expectativas começa com uma clara segmentação de mercado, pois diferentes mercados possuem diferentes expectativas e reagem de forma diferenciada. Portanto tratar o segmento pós-pago de forma diferenciada poderá ser chave de sucesso para aumentar a satisfação destes, junto ao processo de compra de aparelhos celulares e serviços.

Outra consideração importante a ser feita é a importância dada pelo cliente ao canal de distribuição Loja Própria, seguido dos Agentes autorizados “franquias”, pois estes dois canais são caracterizados por lojas especializadas em telefonia celular, diferente das lojas de varejo (grandes magazines) que entre tantos outros produtos, também comercializam serviços de telefonia celular. Tal constatação vem ao

encontro da afirmação feita por Davidow & Uttal (1989) de que o mercado varia constantemente, obrigando as empresas a um contínuo monitoramento. Desta forma, cabe a empresa dar maior foco ao canal de distribuição Lojas de Varejo para que através do acompanhamento efetivo de desempenho e resultados, possa obter com este canal índices maiores de satisfação junto aos seus clientes.

Atendendo ao objetivo principal desta dissertação, foi identificado e avaliado o grau de satisfação dos clientes da empresa com o processo de compra de aparelhos celulares e serviços, obtendo um índice de satisfação de 93%.

Os resultados deste trabalho proporcionaram também a identificação dos índices de importância e satisfação dos clientes com os critérios de qualidade/atributos, nos diversos segmentos específicos pesquisados. Não sendo possível identificar a relação entre estes conforme mencionado anteriormente.

O grau de satisfação com o atendimento ao cliente durante o processo de compra demonstrou um índice de 89,54% , sendo que a análise realizada apresenta os motivos positivos, negativos e neutros que levaram os clientes a atribuir estes desempenhos, mostrando para empresa as oportunidades de melhoria que devem ser implantadas.

Finalmente, a apresentação dos resultados obtidos usando a ferramenta “Janela do Cliente” foi de grande valor para este trabalho, pois através desta técnica foi possível identificar potenciais ações mercadológicas em relação aos índices de satisfação obtidos com os agrupamentos dos atributos pesquisados.

## 5.2 LIMITES DA PESQUISA / SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Conforme mencionado anteriormente encontrou-se dificuldade para elaboração do questionário tendo em vista que a grande maioria dos entrevistados, durante a

fase qualitativa da pesquisa, demonstraram estar extremamente satisfeitos com o processo de compra da Telet, apontando poucas sugestões de melhoria. Diante desta dificuldade e com o interesse em continuar com o estudo em questão, o pesquisador juntamente com a área de marketing da empresa buscou construir o instrumento de pesquisa baseado na estrutura de pesquisas já utilizadas pela empresa e na bibliografia pesquisada sobre o tema.

Outro ponto identificado como limite foi a composição da amostra, pois da forma como foi construída gerou dificuldade de análise da relação entre os segmentos específicos. A área 51 teve uma representatividade na amostra expressiva, com 65% dos respondentes, enquanto as outras áreas 53, 54 e 55 representaram 12%, 14% e 9% respectivamente.

Desta forma, para que não se depare com o limite encontrado na apuração das entrevistas exploratórias com uso de dados qualitativos, sugere-se que as mesmas sejam feitas no momento em que o cliente estiver finalizando o processo de compra em cada um dos canais de distribuição da operadora, pois, desta forma poderemos identificar outros critérios de qualidade / atributos de importância percebidos por estes clientes.

Assim como para pesquisas futuras estipular um número mínimo de respondentes aceitáveis por região é fundamental para análise dos resultados.

Tendo em vista a importância para empresa dos dados obtidos por uma pesquisa como esta, sugere-se que a mesma seja feita anualmente, direcionando desta forma as ações estratégicas da empresa no que se refere ao processo de compra de aparelhos e serviços, sendo um estudo mais aprofundado e que nos permita identificar diferenças/semelhanças de percepção entre os segmentos específicos. Ficando o seguinte questionamento por parte do pesquisador: Será que o método de pesquisa para este segmento vem sendo aplicado pela empresa de forma correta? Pois em todas as pesquisas realizadas existe um alto grau de satisfação dos clientes, devendo a empresa rever este processo e se utilizar de técnicas diferentes para se certificar do correto uso do método.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes; LEHMANN, Donald. Customer satisfaction; market share and profitability: findings from Sweeden. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 53-66, July 1994.

CÁCERES, Lúcio B. **A Janela do Cliente**. Porto Alegre, UFRGS, 1994. Monografia. Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1994.

CHURCHILL, Gilbert A.; SUPRENT, Carol. An investigation into the determinants of customer satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. XIX, p. 491-504, Nov 1982.

DAVIDOW, William; UTTAL, Bro. **Serviço total ao cliente: a arma decisiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books/McGraw-Hill, 1990.

DUTKA, Alan. **A. M. A. Handbook of customer satisfaction: a complete guide to research planning and implementation**. Chicago: NTC, 1994.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Consumer behavior**. Hinsdale: The Dryden Press, 1995.

EVARD, Yves; LEVY, Julien; MANCEAU, Delphine. Satisfaction des clients et qualité total: une recherche exploratoire sur les pratiques managériales leur déterminants et leur résultats. **Les cahiers de Recherche**, Groupe HEC, 1994.

EVARD, Yves. La Satisfaction des Consommateurs. Etat des Recherches. **Working Paper**, Groupe HEC, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.



GRÖNROOS, Christian. **Service management and marketing**: managing the moments of truth in service competition. [s.l.]: Lexington Books, 1993.

HAYES, Bob E. **Measuring customer satisfaction**: development and use of questionnaires. [s.l.]: ASQC, 1992.

HELSON, Harry. Adaptation level theory. In: KOCK, Sigmund. **Psychology**: a study of a science. New York, McGraw Hill, 1959. v. 1.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo, Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo, Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

MARR, Sheree; CROSBY, Lawrence A. Customer satisfaction measurement: a management information system for total quality. **Working Paper**, Groupe HEC, 1994.

OLIVER, Richard L. Conceptualization and measurement of disconfirmation perceptions in the prediction of consumer satisfaction. **Dissatisfaction and complaint behavior**, 1980.

\_\_\_\_\_. Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. **Journal of Consumer Research**, p. 418-30, 20 Dec 1993.

\_\_\_\_\_. **Satisfaction**: a behavioral perspective on the consumer. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1996. Caps. 1, 2 e 4.

\_\_\_\_\_. Conceptualization and measurement of disconfirmation perceptions in the prediction of consumer satisfaction. **Dissatisfaction and complaint behavior**, 1997.

PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. **Delivering service quality**: balancing customers services, perceptions and expectations. New York: Free Press, 1990.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, Fall, p. 41-50, 1985.

RAPPAPORT, Mirela. Briga por cliente aumenta com novas operadoras. **Jornal do Comércio**, Porto Alegre, 04 abr 2002. Telefonía Celular. p. 11

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antônio. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **ENANPAD**, 21º Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, set. 1997.

SPRENG, Richard A.; MACKENZIE, Scott B.; OLSHAVSKY, Richard W. A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 3, p. 15-32, 1996.

SWAN, J.E.; COMBS, L.J. Product Performance and consumer satisfaction. **Journal of Marketing**, v. 40, p. 25-33, apr. 1976.

VAVRA, Terry. **Marketing de relacionamento**: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.

WEBSTER JR., Frederick E. Defining the new marketing concept. **Marketing Management**, v. 2, n. 4, p. 23-31, 1994.

WESTBROOK, Robert A. Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. **Journal of Marketing Research**, p. 258-70, Aug 1987.

### **Sites**

ANATEL. *Pesquisa satisfação clientes de serviços telefônicos*. Disponível na Internet em: [www.anatel.gov.br/index.asp?link=/biblioteca/publicação/Pesquisa/default.htm](http://www.anatel.gov.br/index.asp?link=/biblioteca/publicação/Pesquisa/default.htm). Acesso em: 14.02.03

## ***Anexos***

---

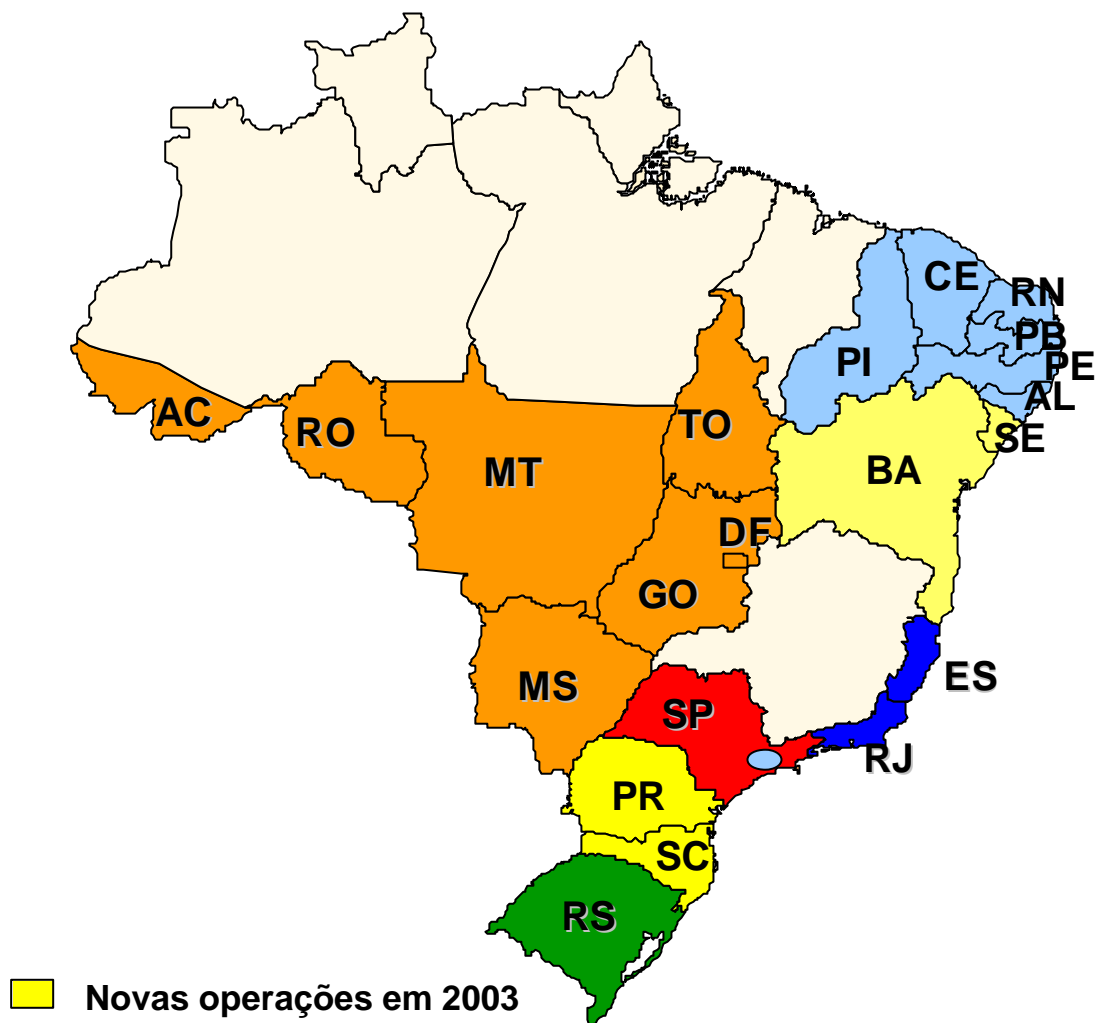
**COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA ATUAL DA EMPRESA TELET**

Acionista	Participação sobre total
Partelet	37,57% (*)
Bndespar	18,34% (*)
Telesystem – TIW	16,33%
Bell Canadá	14,55%
Telecom Americas BVI	7,35%
Sub-Total	94,14%
Outros < 5%	5,86%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

(\*) Sócios Nacionais  
Fonte: Área Financeira

## GRUPO TELECOM AMÉRICAS NO BRASIL

### Telcom Américas Presença no Brasil



## MERCADO DE CELULARES BRASIL

Mercado de celulares*			
Grupo	Operadora	Usuários (em milhões)	Participação de mercado (em %)
<b>Vivo (Portugal Telecom e Tefônica)</b>	Telesp Celular	6	48
	Tele Sudeste Celular	3,4	
	TCO	2,6	
	CRT Celular	2,1	
	Global Telecom	1,2	
	Tele Leste Celular	1	
	NBT	0,6	
<b>Claro (América Móvil)</b>	ATL	2,1	23
	BCP	1,7	
	Tess	1,2	
	Telet	1,1	
	BSE	1	
	Americel	0,9	
<b>TIM</b>	Tele Nordeste Celular	2	16
	Tele Celular Sul	1,7	
	Maxitel	1,4	
	TIM Brasil	0,5	
<b>Banco Opportunity</b>	Telemig Celular	2	8
	Amazônia Celular	0,9	
<b>Telemar</b>	Oi	1,7	5
<b>Total</b>		35,1	100

\*Março de 2003

Fonte: The Yankee Group

## LINHA DE PRODUTOS E SERVIÇOS CLARO DIGITAL

Produto	Características
Claro Digital	Serviço Pós-Pago celular de conta.
Claro Expresso	Serviço Pré-Pago celular de cartão. Subdividido em Fala Tchê com o conceito de tudo que você paga ganha em ligações e o Zoom serviço destinado ao público jovem.
Claro Identifica	Identifica o número de origem da chamada recebida. O usuário pode optar por atender ou não a chamada. E pode ainda rediscar para este número ou armazená-lo na agenda do aparelho de forma simplificada.
Claro Siga-me	Permite desviar temporariamente todas as chamadas recebidas para outro telefone fixo ou móvel. Minimiza a quantidade de chamadas perdidas quando a bateria está fraca ou em área sem cobertura celular.
Claro Reunião	Possibilita que o usuário origine uma segunda chamada, quando estiver em uma chamada corrente. Permite ainda que o usuário mantenha uma conversa simultânea com as duas pessoas.
Claro Espera	Permite que o usuário atenda uma segunda chamada quando estiver em uma chamada corrente. O usuário é alertado do recebimento desta segunda chamada e pode escolher de atendê-la ou não.
Claro Número Afinidade / Especial	Permite a escolha dos últimos 4 dígitos do número do celular.
Conta Detalhada	Fornecer detalhes sobre as chamadas realizadas durante o mês.
Bloqueio 0900/900 e Internacional	Permite o bloqueio de realização de chamadas destes tipos.
Claro Recados	Permite o recebimento de mensagens de voz, quando o telefone estiver fora da área de cobertura, desligado, quando não atender ou estiver ocupado.
Claro Faxmail	Permite o recebimento de faxes em uma caixa postal, através de um outro número diferente do celular, para posterior impressão em uma máquina de fax.
Números Especiais	Acesso aos serviços especiais da operadora fixa (CRT Brasil Telecom), tais como: 102, 130, etc.
Roaming Nacional	Permite o uso do celular fora do RS.
Débito Automático	Permite o pagamento da conta do celular através de débito mensal automático em conta bancária para o Pós-pago e o recebimento de crédito automático para o Pré-pago.
Roaming Internacional	Permite o uso do celular fora do Brasil.
Claro Mensagem	Permite o envio de mensagens de texto do site da operadora para o celular.
Claro E-mail	Permite o recebimento de e-mails no celular através de mensagens de texto.

### LINHA DE PRODUTOS E SERVIÇOS – CONTINUAÇÃO...

<b>Produto</b>	<b>Características</b>
Claro Notícias	Permite o recebimento de notícias e informações no celular através de mensagens de texto. O usuário cadastra os canais com as mensagens de interesse e automaticamente as recebe no celular conforme a periodicidade escolhida.
Claro Escreve	Permite o envio de mensagens de texto de um celular para outro.
Claro Viewer	Permite que empresas utilizem um software que possibilita a análise e gerenciamento detalhado da conta mensal.
Claro Hits	Permite o download de novos tons de chamada no celular. Após o download, o usuário pode personalizar o seu celular com estes novos tons.
Claro Dados	Permite a comunicação de dados através do celular, possibilitando o acesso a internet, envio de fax, etc.
Conta Comigo	Permite a programação automática de crédito mensal de um Pós-pago para um Pré-pago.
Bloqueio de Chamadas à Cobrar	Bloqueia o recebimento de chamadas à cobrar recebidas pelo celular.
Claro Ícones	Permite o download de novos ícones (imagens) no celular. Após o download, o usuário pode personalizar o seu celular com estes novos ícones para visualizá-lo quando receber uma chamada.
Conta On-line	Permite a consulta da conta via Internet. O usuário pode ter dados parciais do mês corrente, bem como dos anteriores.
My Wap	Permite o acesso a internet móvel (sites WAP).
Claro Banking	Permite receber saldo de conta corrente e de poupança no visor do celular.
Claro Grupos	Permite o envio de uma mesma mensagem de texto para até 20 pessoas ao mesmo tempo.
Claro Ramal	Permite a utilização dos celulares como se fossem ramais móveis, bastando teclar os 4 últimos dígitos do número para fazer a ligação.
Claro Bloqueio	Permite o bloqueio para a realização de alguns tipos de chamadas em alguns celulares pré-definidos
Claro Imagem	Permite o envio de imagens em forma de desenhos para celulares.
Claro Escreve Email	Permite o envio de mensagens de texto para qualquer conta de email na Internet.



## QUESTIONÁRIO APLICADO

Entrev.:

**Sexo:** 1 ( ) Masc. 2 ( ) Fem.  
**Idade:** 1 ( ) 18 - 24a 2 ( ) 25-39a 3 ( ) 40a+  
**Área:** 1 ( ) 51 2 ( ) 53 3 ( ) 54 4 ( ) 55

**Tipo de telefone:**

1 ( ) Cartão 2 ( ) Conta

Data:

**Local de compra do aparelho:**

1 ( ) Loja própria /da Claro  
 2 ( ) Loja de varejo  
 3 ( ) Agente autorizado

**Tipo de compra:**

1 ( ) Comprou só a linha  
 2 ( ) Comprou linha + telefone (Kitfone)

-----  
 Apresentação: Bom dia/tarde. Sou entrevistador da Segmento Pesquisas e estamos realizando um trabalho para a **Claro Digital**. Posso lhe entrevistar? A entrevista é rápida e para nós a sua opinião é de fundamental importância. (Se **sim**, prossiga. Se **não**, encerre).  
 -----

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ Nº do telefone: \_\_\_\_\_  
 Cidade: \_\_\_\_\_ Tempo de base: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

1. Você poderia me dizer o principal motivo que o levou a comprar um celular da CLARO DIGITAL? Além deste mais algum? (até 3 motivos e EXPLORAR BEM)

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2. Este é o seu primeiro celular?

1 ( ) Sim  
 2 ( ) Não, já tenho/tive outro celular.

De qual Operadora?

1 ( ) CLARO  
 2 ( ) TELEFÔNICA  
 3 ( ) TIM

3. O seu celular é de conta ou de cartão:

- 1 ( ) Conta
- 2 ( ) Cartão

4. Na compra deste celular você: levou o aparelho e só comprou a linha, comprou o telefone + a linha OU ganhou de presente?

- 1 ( ) Levou o aparelho e só comprou a linha
- 2 ( ) Comprou o telefone + a linha (Kitfone)
- 3 ( ) Ganhou de presente. Você é que foi até a loja para habilitar este celular que recebeu de presente?

Se SIM, PROSSIGA. Você ganhou:

- 1 ( ) Só a linha
- 2 ( ) Kit fone (aparelho + linha)

Se JÁ RECEBEU O CELULAR HABILITADO – ENCERRE A ENTREVISTA.

5. Nesta ocasião, você pagou este seu celular da Claro com:

- 1 ( ) À vista/cheque/dinheiro
- 2 ( ) Cartão de crédito
- 3 ( ) Pré-datado
- ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

6. Você comprou este Claro Digital: em loja própria da Claro, em alguma loja de varejo ou agente autorizado?

- 1 ( ) Loja própria da Claro (corporativa). Qual? \_\_\_\_\_
- 2 ( ) Loja de Varejo. Qual? \_\_\_\_\_
- 3 ( ) Agente autorizado. Qual? \_\_\_\_\_
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

7. Quais os motivos que o levaram a comprar nesta loja? (espontâneo)

---

---

8. No processo de HABILITAÇÃO de seu celular o que mais lhe agradou, ou lhe chamou mais a atenção positivamente?

---

---

9. E o que você menos gostou?

---

---

10. Quando se compra um celular geralmente se leva em consideração uma série de aspectos. Gostaria que você me dissesse qual a IMPORTÂNCIA que você deu a cada um destes aspectos que vou ler agora, dando a cada um deles um grau de 1 a 10 – sendo o 1 POUCA IMPORTÂNCIA e o 10 MUITA IMPORTÂNCIA, está bem?. (ENTREVISTADOR: ler cada aspecto e preencher na grade abaixo o grau de cada um e SÓ DEPOIS fazer a próxima questão)

11. E qual nota de 1 a 10 – sendo o 1 a menor nota e o 10 a maior - você daria para o DESEMPENHO da CLARO nestes mesmos aspectos por ocasião da compra e habilitação do seu celular? (Se a nota for 7, ou menor que 7, perguntar o motivo)

ASPECTOS	IMPORTÂNCIA (Questão 10)	DESEMPENHO (Questão 11)	MOTIVOS da nota 7, ou menos, para o DESEMPENHO da CLARO
1. Nome/Imagem da Operadora			
2. Informações obtidas sobre a Operadora			
3. Localização da loja			
4. Ambiente da Loja			
5. Agilidade no atendimento			
6. Interesse e boa vontade do vendedor em explicar aspectos técnicos de cada celular, como recarregar bateria, tipo de campainha, capacidade da memória, etc			
7. A competência do vendedor (informações com qualidade)			
8. Confiança passada pelo vendedor ao explicar as operações do celular			
9. O vendedor oferecer outros serviços da Operadora, como: envio de mensagem, secretária eletrônica, toques...			
10. Interesse do vendedor em resolver ou esclarecer dúvidas			
11. A área de Cobertura da Operadora			
12. (Somente para quem comprou linha + aparelho na questão 4) O modelo do aparelho			
13. (Somente para quem comprou linha + aparelho na questão 4) Os recursos oferecidos pelo aparelho			
14. A quantidade de documentos solicitados pela empresa para proceder a venda e habilitar o celular			
15. (Somente para quem comprou linha + aparelho na questão 4 e parcelado na questão 5) Tempo destinado ao processo de financiamento junto à financeira			

16. O número de parcelas oferecidas nas condições de pagamento.			
17. A cordialidade/atenção dos vendedores			
18. A simpatia dos vendedores			
19. Tempo total de atendimento para a habilitação do celular			
20. Tempo total de atendimento na loja			

12. A partir desta sua experiência de compra de um celular da Claro Digital, você poderia me dizer qual seria o tempo máximo que você toleraria para:

1. A espera na recepção: \_\_\_\_\_
2. **(Somente para quem comprou parcelado)** O processo de financiamento junto à Instituição: \_\_\_\_\_
3. O tempo total do atendimento: \_\_\_\_\_

13. Qual destes conceitos – ÓTIMO (1), BOM (2), REGULAR (3), RUIM (4) ou PÉSSIMO (5) - você escolheria para classificar o atendimento prestado pela Claro Digital na compra deste celular? Por quê?

Conceito: \_\_\_\_\_ Por quê? \_\_\_\_\_

14. Para você se decidir pela compra deste celular da CLARO, certamente obteve algumas informações. Qual nota de 1 a 10, sendo o 1 POUCA INFLUÊNCIA e o 10 MUITA INFLUÊNCIA você daria para a influência dos:

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1. Anúncios publicados em jornal: _____ | 2. Propagandas na TV: _____   |
| 3. Propagandas no rádio: _____          | 4. Indicação de amigos: _____ |
| 5. Indicação de familiares: _____       | 6. Vitrine da loja: _____     |
| 7. Telemarketing: _____                 | Outra. Qual? _____            |

15. Finalizando, que sugestões você daria para a Claro Digital melhorar o seu processo de venda de celular?

---



---



---



---

(Agradeça e encerre)