

---

# A QUALIDADE EM SERVIÇOS PRESTADOS PELA INTERNET

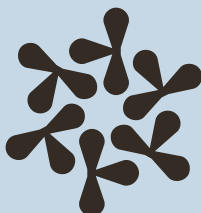
---

✧

Rui Soucasaux Sousa

✧





---

# SUMÁRIO EXECUTIVO

---

O principal objectivo deste projecto foi o de determinar o que constitui qualidade em serviços prestados pela internet (e-serviços). O projecto consistiu na síntese do estado da arte nesta área de investigação e na realização de um estudo empírico. O estudo empírico envolveu um inquérito a utilizadores de um serviço de e-banking, tomado como um serviço representativo das novas questões que se colocam para a qualidade em e-serviços genéricos. O projecto apresenta resultados claros e importantes:

## PRINCIPAIS RESULTADOS

- \* A maioria dos e-serviços de sucesso são de natureza multi-canal, combinando em maior ou menor grau a Internet com canais alternativos de prestação de serviço (instalações físicas, telefone, multibanco, dispositivos móveis, etc.). As aplicações onde uma estratégia Internet-pura (uni-canal) pode ter sucesso são em número reduzido.
- \* A qualidade de um e-serviço compreende três componentes:
  - \* Qualidade Virtual (Qualidade do Web Site): Qualidade da parte do serviço prestado de forma automática pelo web site, avaliada pelas seguintes dimensões: Fulfillment Virtual, Facilidade de Utilização, Rapidez, Privacidade /Segurança, Qualidade da Informação, Atracção Visual.
  - \* Qualidade Física: Qualidade do serviço prestado por pessoas através de canais físicos (instalações físicas, telefone, etc.) em complemento à web. Este serviço inclui o Apoio ao Cliente (avaliado pelas dimensões Capacidade de Resposta, Compensação e Contacto) e o Serviço Logístico (avaliado pelas dimensões Disponibilidade do Inventário, Rapidez da Entrega e Fiabilidade Logística).
  - \* Qualidade de Integração: A capacidade de a empresa proporcionar uma experiência de serviço transparente e sem falhas através dos vários canais, compreendendo uma boa Configuração Canais-Serviços (i.e., uma boa combinação dos serviços disponíveis e canais associados) e Interações Integradas (avaliada pela consistência entre a informação trocada pelos vários canais e pela consistência da experiência do cliente sentida nos vários canais).
- \* Ter um bom web site pode não ser suficiente para prestar e-serviços de qualidade. Há que considerar de forma explícita, cuidadosa e planeada as três componentes de qualidade, aplicando o conceito de “desenho do serviço focado no utilizador” - o desenho de e-serviços multi-canal que vão ao encontro das necessidades críticas dos clientes, em vez de o processo se desenrolar internamente a reboque da profusão ad-hoc de vários canais individuais.
- \* Parece existir o conceito de um design de um web site óptimo para a qualidade, i.e., a existência de uma combinação particular de prioridades a atribuir a cada dimensão da qualidade que satisfaz igualmente bem todos os clientes. Isto significa que o esforço e custo de desenvolver web sites diferentes em termos de prioridades de qualidade para segmentos diferentes de clientes são desnecessários. Assim, os prestadores de serviços podem adoptar um único design para o web site incorporando a combinação de dimensões de qualidade preferida pela sua base de clientes e devem investir o seu esforço na descoberta dessa combinação óptima, em vez de na customização do site.
- \* A qualidade de um web site e a existência de processos eficazes de resolução de problemas ocorridos na web são mecanismos cruciais para a fidelização dos clientes.

---

# EQUIPA DO PROJECTO

---

## Professor Doutor Rui Soucasaux Sousa

RESPONSÁVEL PELO PROJECTO

Doutorado em Gestão de Operações e Tecnologia pela London Business School. Recebeu em 2001 o “European Foundation for Quality Management PhD Thesis Award”, prémio reconhecendo uma contribuição excepcional para o desenvolvimento da Gestão da Qualidade e valor acrescentado e grau de aplicabilidade para as empresas. Leccionou na London Business School e London School of Economics, tendo publicado nas principais revistas internacionais de Gestão de Operações e Tecnologia.

Actualmente é Professor Auxiliar da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa (Porto) e consultor independente.

## Dr. Rômulo Oliveira

Investigador da Universidade Católica Portuguesa - Porto.

---

# O PROJECTO

---

Nos últimos anos, muitas empresas dos mais diversos sectores e dimensões têm investido fortemente na prestação de serviços através da Internet (e-serviços). Segundo a Associação do Comércio Electrónico em Portugal, e apesar da estagnação económica verificada, o comércio electrónico aumentou fortemente em 2005, e prevê-se que cresça a taxas superiores a 50% em 2006. Dada a facilidade com que os clientes podem comparar e mudar de fornecedores na Internet, a qualidade de serviço é um mecanismo chave para assegurar a satisfação e retenção dos clientes. Para além disso, estudos recentes demonstraram que a qualidade é mais importante do que outras variáveis (por exemplo, o preço) na previsão do sucesso ou insucesso das empresas prestadoras de e-serviços. No entanto, os dados disponíveis presentemente apontam também para a existência de uma baixa qualidade de serviço na Internet (como exemplo, um estudo recente da International Customer Service Association registou que apenas 36% dos clientes estavam satisfeitos com as suas experiências de compras na Internet). Ainda assim, pouco se sabe sobre as especificidades da gestão da qualidade em e-serviços e em que é que estes diferem dos serviços tradicionais. Este projecto proporciona uma compreensão profunda sobre os determinantes e consequências da qualidade em e-serviços.

## OBJECTIVOS

1. Compreender o que constitui a qualidade em serviços prestados pela Internet e definir as suas várias dimensões.
2. Investigar empiricamente o grau de heterogeneidade dos clientes em termos de requisitos de qualidade, i.e., em que medida clientes com perfis diferentes valorizam dimensões de qualidade diferentes num e-serviço.
3. Investigar empiricamente se, tal como se verifica nos serviços tradicionais, a qualidade de um e-serviço contribui para a fidelização dos clientes.

## METODOLOGIA

O estudo compreendeu duas fases. A primeira fase abordou o Objectivo 1 e consistiu na revisão do estado da arte sobre a qualidade de e-serviços, concentrando-se em compreender o que é realmente novo em e-serviços e que se diferencia do que se conhece sobre serviços tradicionais. A segunda fase abordou os Objectivos 2 e 3, e consistiu num estudo empírico baseado em dois inquéritos a clientes de um dos principais serviços de e-banking Portugueses. O sector de e-banking foi escolhido por ser um dos tipos de e-serviços mais maduros, com altas taxas de adopção quer do ponto de vista dos fornecedores dos serviços, quer do ponto de vista dos utilizadores (segundo a Forrester Research, em 2003 existiam 60 milhões de utilizadores de e-banking na Europa, correspondendo a cerca de 37% de todos os utilizadores da Internet no continente). Por outro lado, é um sector representativo de muitos dos desafios de qualidade que se colocam aos e-serviços em geral.

Um dos inquéritos (Inquérito Importância - IMP) solicitou aos clientes que avaliassem a importância que atribuíam a diversas dimensões de qualidade de um serviço genérico de e-banking. O outro inquérito (Inquérito Satisfação - SAT), mediu o grau de satisfação dos clientes com o serviço de e-banking seleccionado e o seu grau de fidelização a este serviço. As questões incluídas em ambos os inquéritos foram baseadas na primeira fase do estudo e em estudos científicos publicados em revistas internacionais.

Os dois inquéritos foram colocados no web site do serviço de e-banking seleccionado, logo após o estágio de log-in, para uma amostra aleatória de clientes activos desse serviço (clientes entre 25 e 60 anos de idade com mais de dois log-ins nos últimos três meses): cerca de 15.000 clientes para o inquérito IMP e 36.000 clientes para o inquérito SAT. Depois de os clientes fazerem o log-in no serviço, foram questionados sobre se desejariam responder ao questionário e, em caso afirmativo, foram direccionados para a página deste. A aplicação de gestão do questionário registou todos os respondentes e não-respondentes e, para os respondentes, registou as respectivas respostas ao questionário. Esta aplicação também garantiu que aqueles clientes que declinaram o preenchimento do questionário assim como aqueles clientes que responderam, não foram solicitados uma segunda vez. Os questionários permaneceram activos durante um mês no site, resultando em 2.394 respostas válidas para o inquérito IMP (taxa de respostas de 16.0%) e 5.942 para o inquérito SAT (taxa de respostas de 17.0%). Não foram detectadas diferenças estatisticamente significativas entre respondentes e não-respondentes. As amostras finais são caracterizadas no Quadro 1. O perfil demográfico predominante nas amostras é o de uma pessoa do sexo masculino, jovem e com bons níveis de educação. Este perfil é consistente com o perfil dos utilizadores genéricos da Internet na União Europeia. Os dados recolhidos foram analisados utilizando técnicas multivariável de análise de dados.

As restantes secções do relatório apresentam os principais resultados do projecto.

| Quadro 1 | Caracterização das Amostras.

INQUÉRITO IMP (N=2.394)		INQUÉRITO SAT (N=5.942)	
VARIÁVEL	%	VARIÁVEL	%
<b>V1. SEXO</b>		<b>V1. SEXO</b>	
Masculino	73,7	Masculino	72,1
Feminino	26,3	Feminino	27,9
<b>V2. IDADE</b>		<b>V2. IDADE</b>	
[25-35[	57,3	[25-35[	49,5
[35-45[	24,0	[35-45[	24,2
[45-55[	14,2	[45-55[	15,8
[55-60[	4,5	[55-60[	10,5
<b>V3. EDUCAÇÃO</b>		<b>V3. EDUCAÇÃO</b>	
<b>Básico/Secundário</b>	48,0	<b>Básico/Secundário</b>	54,6
Nenhum Grau	0,0	Nenhum Grau	0,0
Primária	2,6	Primária	4,5
Secundário	45,4	Secundário	50,1
<b>Superior</b>	52,0	<b>Superior</b>	45,4
Bacharelato	11,1	Bacharelato	10,1
Licenciatura	39,5	Licenciatura	34,2
Mestrado	1,3	Mestrado	0,8
Doutoramento	0,1	Doutoramento	0,3

# A NATUREZA MULTI-CANAL DOS E-SERVIÇOS

Da análise que fizemos sobre o sector dos e-serviços, concluímos que, ao longo do seu crescimento, os e-serviços têm adquirido uma natureza multi-canal, combinando a Internet com os canais tradicionais, tais como instalações físicas (e.g., lojas) e telefone. A visão dominante parece ser a de que as aplicações onde uma estratégia Internet pura (uni-canal) pode ter sucesso são em número reduzido, e que as empresas que terão sucesso serão aquelas que conseguirem usar a Internet como um complemento à sua forma tradicional de competirem. As sinergias verificadas entre instalações físicas e a web incluem a possibilidade de usar as operações online para aumentar o tráfego nas lojas, a possibilidade de usar as lojas para promover o web site, maior visibilidade da marca, aumento da confiança dos clientes, facilidade na devolução de produtos, e vantagens na aquisição de clientes. Recentemente, muitos serviços que começaram com estratégias uni-canal (por exemplo, os novos bancos online), têm investido em instalações físicas e/ou em serviços telefónicos de apoio ao cliente. A própria Amazon.com, disponibilizou recentemente um serviço de apoio telefónico nos Estados Unidos em reconhecimento da necessidade sentida pelos seus clientes em falarem com agentes humanos.

Desta forma, devemos olhar para os e-serviços como sendo constituídos por duas componentes: i) Virtual: a parte do serviço prestada automaticamente pelo web site sem intervenção humana; ii) Física: a parte do serviço prestada por pessoas, por exemplo, em instalações físicas ou por telefone. Considere-se os seguintes exemplos:

Exemplo 1: Retalhista livreiro online para o qual as encomendas dos clientes são colocadas no web site e o qual disponibiliza uma linha telefónica de apoio ao cliente. A componente virtual do e-serviço consiste na interacção do cliente com o web site durante a qual este pode procurar informação sobre livros, saber preços, disponibilidade de stocks, efectuar a colocação da encomenda, etc. Esta parte do serviço é prestada de forma automática e sem intervenção humana através do web site (que funciona como a interface com o utilizador, ou o front office) e dos sistemas de informação de back office que reagem aos pedidos (ou clicks) do cliente de forma automática. A componente física do e-serviço pode ser de dois tipos: i) Serviço Logístico, consistindo na entrega do livro encomendado, sendo constituída por uma cadeia de processos de back office com intervenção humana (por exemplo, as actividades logísticas, tais como o picking, transporte, etc.); ii) Apoio ao Cliente, consistindo no atendimento telefónico prestado ao cliente por agentes humanos.

Exemplo 2: Serviço típico de e-banking. A componente virtual do e-serviço consiste na interacção do cliente com o web site, durante a qual este pode procurar informação sobre produtos, preços, efectuar requisições, etc. A componente física do e-serviço pode ser de dois tipos: i) Serviço Logístico, consistindo na entrega física de itens eventualmente associados ao serviço (e.g., livros de cheques, cartões de crédito, etc.); ii) Apoio ao Cliente, consistindo no atendimento telefónico prestado ao cliente por agentes humanos.

✳ Os e-serviços de sucesso são aqueles que conseguem obter sinergias entre o canal internet e os canais tradicionais (instalações físicas, telefone, etc.).

✳ Os e-serviços multi-canal compreendem duas componentes: serviço virtual (prestado automaticamente pelo web site) e serviço físico (prestado por pessoas, incluindo o apoio ao cliente e o serviço logístico).

# O QUE É A QUALIDADE EM E-SERVIÇOS?

Na análise que fizemos de estudos realizados sobre e-serviços, concluímos que a satisfação global dos clientes é influenciada pela qualidade não só do serviço prestado pela web, mas também pelo serviço prestado pelos canais alternativos. A percepção de qualidade de um e-serviço é assim gerada através de todos os momentos de contacto do cliente com o prestador do serviço através dos vários canais.

Neste contexto, o nosso projecto concluiu que a qualidade em e-serviços multi-canal é constituída por três componentes principais: Qualidade Virtual (web site), Qualidade Física (prestada por pessoas, incluindo a logística e o apoio ao cliente), e Qualidade de Integração (experiência de serviço transparente e sem falhas através de canais múltiplos). Desenvolvemos definições para estas componentes, descrevemos as suas sub-dimensões e identificamos os desafios que os prestadores de e-serviços devem resolver para atingirem bons níveis de qualidade nestas componentes. Estes resultados são apresentados de seguida.

## QUALIDADE VIRTUAL |WEB SITE|

A Qualidade Virtual diz respeito aos aspectos do e-serviço que são prestados de forma automática pelo web site, sem intervenção humana. O nosso projecto realizou uma análise de vários estudos de mercado que avaliaram as dimensões de qualidade valorizadas por clientes de web sites. No Quadro 2 fazemos a síntese das dimensões principais da qualidade que identificamos para um web site e dos desafios que se colocam aos prestadores de e-serviços para cada uma delas.

Na concepção e operação de um web site, são estas as dimensões com que o prestador do serviço se deve preocupar no sentido de oferecer aos utilizadores um elevado nível de Qualidade Virtual. É importante realçar que, enquanto algumas das dimensões de qualidade são essencialmente determinadas pela interface com o utilizador (por exemplo, Facilidade de Utilização e Atracção Visual), outras dimensões importantes, tais como o Fulfillment Virtual e a Rapidez, resultam da combinação da interface com o utilizador e os sistemas de informação de back office associados. Assim, conquistar uma imagem de alta qualidade para o web site de uma empresa tem que envolver muito mais do que a criação de uma excelente interface com o utilizador.

✦ **A percepção de qualidade de um e-serviço é gerada através de todos os momentos de contacto do cliente com o prestador do serviço através dos vários canais.**

✦ **A qualidade em e-serviços multi-canal é constituída por três componentes principais: qualidade virtual, qualidade física e qualidade de integração.**

✦ **A qualidade do web site não se resume à criação de uma excelente interface com o utilizador; há que considerar também os sistemas de informação e a eficiência das operações de back-office.**

✦ **É importante controlar a qualidade das componentes tecnológicas do back office que são subcontratadas.**

| Quadro 2 | Dimensões da Qualidade Virtual (Web Site) e Desafios Associados.

DIMENSÃO DE QUALIDADE	DESCRIÇÃO	DESAFIOS
1. “FULFILLMENT” VIRTUAL	Realização sem erros e de acordo com o prometido da parte do serviço automaticamente prestado pelo web site.	Flexibilidade da capacidade de processamento dos sistemas de back office do web site. Integração de diferentes tecnologias e sistemas de informação.
2. FACILIDADE DE UTILIZAÇÃO	Facilidade de navegação, operações intuitivas, organização da informação.	No desenho do web site, reconciliar as necessidades dos clientes em termos de facilidade de utilização/rapidez e a eficiência das operações de back office.
3. RAPIDEZ	Rapidez no acesso e uso do site.	
4. PRIVACIDADE/ SEGURANÇA	O grau em que o site é seguro e protege a informação dos clientes.	Desenho da interface com o utilizador de forma a promover um sentimento de segurança. Desenho de sistemas de back office tecnicamente seguros.
5. QUALIDADE DA INFORMAÇÃO	Qualidade do conteúdo do site; a adequação da informação aos objectivos do utilizador, por exemplo, a exactidão, o formato e a relevância da informação.	Realizar pesquisa de mercado para determinar que informação os clientes desejam no web site. Manter a informação actualizada.
6. ATRACÇÃO VISUAL	Estética, criatividade, apresentação dos gráficos e texto do web site.	Usar cores, grafismos e texto que são agradáveis à vista sem prejudicar a facilidade de utilização, qualidade da informação e rapidez.



## DESAFIOS PARA OS PRESTADORES DE E-SERVIÇOS

✱ **Fulfillment Virtual.** O primeiro desafio no Fulfillment Virtual está relacionado com o número de clientes potenciais que o canal Internet permite atingir. Quando um serviço tradicional abre uma nova instalação física para prestar o serviço em questão, este é exposto aos clientes que residem dentro de um certo raio geográfico em redor desse serviço. Na web, um serviço é exposto desde o dia da abertura a milhões de potenciais utilizadores. Devido a isso, os níveis de procura podem ser altamente flutuantes e imprevisíveis, o que é conhecido pelo efeito “maremoto” (ver destaque “O Massacre do Dia de S. Valentim”). Como consequência, os sistemas de back office que suportam o web site necessitam de ser altamente escaláveis, i.e., de serem capazes de responder adequadamente a este tipo de procura. Um segundo desafio, é a existência de diferentes tecnologias que têm que coexistir e interagir num mesmo sistema de prestação de serviço. Neste contexto, é crucial um bom nível de integração entre as tecnologias. Um dos desafios típicos é realizar a integração entre as tecnologias de contacto com os clientes (e.g., um sistema de Customer Relationship Management (CRM) novo ou um novo tipo de dispositivo móvel usado pelos clientes para acederem ao serviço) e o back office de suporte associado (e.g., um sistema de Enterprise Resource Planning (ERP) de antiga geração já instalado).

✱ **Facilidade de Utilização e Rapidez.** Devido ao grande número de utilizadores potenciais de um e-serviço, o desenho da interface com o utilizador deve ter em conta não apenas as necessidades deste, mas também a eficiência das operações de back office de suporte. Na verdade, a Internet oferece excelentes oportunidades para a padronização e automatização de operações de back office. Decisões como o tipo de tarefas que os clientes podem realizar na web em vez de por canais físicos, o grau de padronização imposto à informação prestada pelos clientes (e.g., o uso de formulários), FAQs, estratégias de “self-sourcing” (encorajar os clientes a realizarem eles próprios algum do trabalho normalmente realizado pelo prestador do serviço) e a quantidade de informação visualizada (necessitando de actualizações regulares) devem estabelecer um equilíbrio delicado entre a conveniência dos utilizadores e a eficiência com que o back office de suporte realiza as tarefas necessárias, em particular, aquelas que requerem intervenção humana.

✱ **Privacidade/Segurança.** Proporcionar uma percepção de privacidade/segurança requer a adopção de um design adequado para a interface com o utilizador, assim como o projecto de um back office de suporte tecnicamente seguro. Em relação à interface com o utilizador, identificamos várias estratégias a que os prestadores de serviço podem recorrer:

- ✱ evitar a recolha não autorizada de informação pessoal dos clientes durante a interacção destes com o site (e.g., através de “cookies”).
- ✱ utilizar selos de garantia ou recomendações de entidades terceiras credíveis que são visualizadas no site.
- ✱ criar comunidades de clientes associadas ao site (e.g., fóruns de discussão e grupos de interesse) e apresentar recomendações de entidades credíveis.

Em relação ao back office, os prestadores de serviço necessitam de utilizar standards e tecnologias de segurança adequados.

\* **Qualidade da Informação.** Os principais desafios que identificamos para proporcionar uma boa qualidade da informação são a realização de uma pesquisa de mercado para determinar que informação os clientes desejam no web site e de que necessitam para realizar as suas tarefas, assim como a criação de estruturas organizacionais adequadas para que esta informação permaneça actualizada.

\* **Atracção Visual.** Constatamos que frequentemente as empresas subcontratam o desenho da interface com o utilizador a empresas terceiras da área da informática, permanecendo arredadas deste processo. Em muitos casos, isso resulta no desenho de um web site que privilegia os aspectos estéticos. Apesar da importância destes aspectos, eles não se devem sobrepor a outras dimensões da qualidade importantes. Por exemplo, deve-se evitar o uso de designs gráficos que prejudiquem a facilidade de utilização, qualidade da informação e rapidez. O desafio para as empresas é passarem a participar de forma mais activa no processo de desenvolvimento do web site do seu serviço.

Identificamos um último desafio que é transversal a todas as dimensões de qualidade determinadas pelo back office tecnológico do web site (Fulfillment Virtual, Rapidez e Privacidade/Segurança). Este desafio resulta de várias das componentes tecnológicas do back office serem frequentemente subcontratadas para aumentar a flexibilidade. Como consequência, a empresa prestadora do e-serviço necessita de desenvolver métodos para monitorizar e manter níveis adequados de qualidade técnica nas componentes subcontratadas. Por exemplo, quando a infra-estrutura técnica de suporte ao web site é subcontratada, há que desenvolver especificações detalhadas para o subcontratado, tais como, taxa de disponibilidade do web site, tempos de resposta, flexibilidade na resposta a flutuações da procura, etc, assim como proceder a uma monitorização regular destas variáveis.



## **O MASSACRE DO DIA DE S. VALENTIM ESTADOS UNIDOS, FEVEREIRO 2000**

Milhões de utilizadores de web sites de postais electrónicos viram as suas caras metades ficar sem receber as ansiadas mensagens amorosas no dia 14, devido a um afluxo brutal ao web site que provocou um atraso no envio dos postais.

Gordon Tucker, CEO da empresa e-Greetings, enviou uma carta aos seus clientes no dia 17 com a seguinte mensagem:

**"Pedimos desculpa pelo incómodo que lhe causamos e encorajámo-lo(a) a enviar esta carta ao seu amigo(a), cara-metade ou familiar de forma a estes saberem que a culpa de eles não terem recebido o postal a tempo foi nossa."**

Até lá, inúmeras perspectivas de romances foram destruídas e inúmeros casais ficaram desapontados.

Fonte: Louise Kehoe - Financial Times, 21 Fev 2000

# QUALIDADE FÍSICA

## |APOIO AO CLIENTE E LOGÍSTICA|

Os e-serviços apresentam frequentemente componentes de serviço físico que ocorrem como um complemento de componentes de serviço virtuais prestadas na web. Neste contexto, o serviço físico pode ser de dois tipos: Serviço Logístico (para e-serviços que envolvem a entrega de itens físicos aos clientes) ou Apoio ao Cliente (prestado por pessoas numa instalação física, por telefone, ou outro canal, tipicamente em resultado de problemas ocorridos durante ou após a interação do cliente com o web site). Apresentamos no Quadro 3 as dimensões de qualidade que identificamos como relevantes para os dois tipos possíveis de serviço físico e os desafios associados.

### DESAFIOS PARA OS PRESTADORES DE E-SERVIÇOS

✳ **Apoio ao Cliente.** O principal desafio é o projecto de um sistema eficaz de recuperação de falhas ocorridas durante ou após o serviço na web. No projecto, identificamos três tipos distintos de falhas: falhas da tecnologia, dos processos ou dos clientes. As falhas de tecnologia são aquelas que impedem os clientes de aceder ao e-serviço (e.g., web site está indisponível ou não está a funcionar bem). Nestes casos, os clientes vão reverter para os canais físicos, ou para se queixarem ou para receberem o serviço desejado. Devido ao grande número de clientes potencialmente afectados pela falha, o sistema de suporte ao cliente deve possuir uma capacidade de processamento muito flexível de forma a proporcionar um acesso rápido e conveniente dos clientes a um agente humano. Por exemplo, se se trata de um Contact Centre, este deve prever acordos laborais que proporcionem essa flexibilidade. As falhas de processos são aquelas que ocorrem em algum ponto após a interação do cliente com o web site e que impedem a prestação correcta do serviço (por exemplo, o cliente completa com sucesso a encomenda na web, mas um erro no back office faz com que esta não seja processada). Nestes casos, uma vez que a interação com o cliente correu como esperado, o cliente espera receber o serviço normalmente e a falha só se torna aparente num estágio mais avançado (e.g., os itens encomendados no web site nunca são entregues). O desafio neste caso é ser capaz de detectar estas falhas o mais cedo possível e contactar o cliente proactivamente para as resolver, assim como possuir mecanismos eficientes para resolver os problemas. As falhas de clientes são aquelas que ocorrem como resultado de um erro do cliente durante a interação com o web site (e.g., não ser capaz de perceber e completar os passos necessários para a colocação de uma encomenda online). Aqui o desafio é detectar as dificuldades ou erros dos clientes atempadamente e realizar acções de ajuda ao cliente em tempo real.

✳ **Serviço Logístico.** Os e-serviços que fornecem itens físicos para entrega recorrem a um vasto leque de opções para fazerem o aprovisionamento desses itens e têm acesso a inventários que podem ser detidos internamente ou por fornecedores externos. Como consequência, ao ser feito o processamento de encomendas os prestadores de serviços têm que gerir o aprovisionamento tirando vantagem do grande número de opções de armazenamento disponíveis. Isto implica ter que servir clientes que são geograficamente muito dispersos a partir de fontes de inventário que também podem ser geograficamente muito dispersas e distantes dos destinos. Deste modo, os prestadores de serviço têm como desafio logístico o fazer o transporte de itens nesta geografia muito dispersa. Devido ao grande número de clientes potenciais, o sistema logístico tem também que possuir uma capacidade de processamento muito flexível (e.g., para reagir a picos de procura sazonais).

✳ **O principal desafio no apoio ao cliente é o projecto de um sistema eficaz de recuperação de falhas ocorridas durante ou após o serviço na web.**

✳ **O principal desafio no serviço logístico é fazer o transporte de itens entre fontes e destinos dispersos.**

| Quadro 3 | Dimensões da Qualidade Física e Desafios Associados.

TIPO DE SERVIÇO FÍSICO	DIMENSÕES DE QUALIDADE	DESAFIOS
APOIO AO CLIENTE	<p><b>Capacidade de Resposta:</b> Mede a capacidade de a empresa disponibilizar informação adequada quando surgem problemas, de ter mecanismos de devolução de produtos e oferecer garantias online.</p> <p><b>Compensação:</b> Envolve recuperar o dinheiro da compra, assim como os custos postais da devolução física de produtos.</p> <p><b>Contacto:</b> Envolve a capacidade de os clientes poderem falar com um agente humano de apoio ao cliente.</p>	<p>Grau de flexibilidade da capacidade de processamento do apoio ao cliente quando ocorre uma falha na tecnologia.</p> <p>Identificação atempada e reacção eficaz a falhas nos processos de back office.</p> <p>Identificação e reacção eficaz a falhas de clientes.</p>
SERVIÇO LOGÍSTICO	<p><b>Disponibilidade do Inventário:</b> Capacidade de fazer o “sourcing” do inventário encomendado pelo cliente.</p> <p><b>Rapidez:</b> Mede o tempo de ciclo e está inversamente relacionada com o tempo da entrega a partir de inventário.</p> <p><b>Fiabilidade Logística:</b> É uma medida global que captura a capacidade do prestador do serviço em cumprir as expectativas sinalizadas aos clientes em relação ao desempenho do serviço de distribuição.</p>	<p>Grau de de flexibilidade da capacidade de processamento logístico.</p> <p>Gestão das fontes de aprovisionamento tirando vantagem do grande número de opções de armazenamento disponíveis.</p> <p>Gestão das entregas de forma a contemplar o transporte de itens de fontes dispersas para destinos dispersos.</p>

# QUALIDADE DE INTEGRAÇÃO

Um e-serviço multi-canal pode exibir bons níveis de qualidade física e virtual e, ainda assim, a qualidade global percebida pode ser baixa. Como exemplo, considere-se a situação em que um cliente coloca uma pergunta sobre o serviço a um agente humano (por exemplo, sobre o estado de execução de uma encomenda previamente colocada na web) e pesquisa a mesma informação no web site. Se houver discrepância entre as duas informações prestadas pelo serviço, resultará claramente daqui uma percepção de qualidade negativa. Isto acontecerá ainda que as perguntas na web e pessoal tenham sido respondidas com elevados níveis de qualidade virtual e física, respectivamente. Assim, concluímos que há que considerar uma terceira componente de qualidade para os e-serviços. Designamos esta componente de Qualidade de Integração, e definimo-la como a capacidade de prestar uma experiência de serviço transparente e sem falhas através de canais múltiplos. Em e-serviços multi-canal a qualidade de integração pode ser extremamente difícil de conseguir e, desta forma, encerra em si um grande potencial gerador de vantagem competitiva e de satisfação do cliente.

Identificamos duas dimensões principais para a Qualidade de Integração - Configuração Canais-Serviços e Interações Integradas - que apresentamos de seguida.

**Configuração Canais-Serviços** - Esta dimensão refere-se à qualidade da combinação disponível de serviços (ou componentes de serviços) e canais associados. Esta dimensão compreende por sua vez duas sub-dimensões: a Variedade de Escolha de Canais e a Transparência da Configuração Canais-Serviços. A primeira compreende o grau em que os clientes podem escolher canais alternativos para um dado serviço e o grau em que os clientes podem realizar as tarefas pretendidas através de cada canal disponível. Esta sub-dimensão é importante porque frequentemente os clientes valorizam a escolha dos canais através dos quais comunicam com o prestador de serviços e ficam insatisfeitos quando “forçados” a utilizar um dado canal. Por exemplo, um e-serviço de e-commerce que permita a colocação de encomendas online e por telefone exibirá uma configuração canais-serviços superior a um outro que só permita a colocação de encomendas online. A segunda sub-dimensão inclui o grau em que os clientes têm conhecimento de todos os canais existentes e das eventuais diferenças entre atributos do serviço nos diferentes canais. Esta sub-dimensão é importante porque muitos clientes não têm conhecimento de todos os canais que têm à sua disposição para a prestação de um dado serviço e porque frequentemente existem diferenças entre os atributos do serviço (preço, prazos de entrega, variedade de produtos/serviços) dependendo do canal de prestação. Por exemplo, se um certo banco permite que a requisição de cheques seja realizada na web e por Multibanco com preços diferenciados, o web site do e-serviço deverá explicitar estas duas opções e respectivos preços.

**Interações Integradas** - Esta dimensão refere-se à consistência entre as interações que os clientes experimentam através de canais diferentes, resultando numa experiência de serviço uniforme. Esta dimensão compreende por sua vez duas sub-dimensões: uma representando a consistência do conteúdo e outra a consistência do processo de uma interação com o cliente. A Consistência de Conteúdo refere-se à consistência entre a informação trocada com o cliente através de diversos canais, incluindo informação de saída e de entrada. Indicadores desta subdimensão incluem o grau em que um cliente recebe a mesma resposta a uma mesma questão colocada através de canais diferentes (informação de saída) e o grau em que uma interação que ocorre através de um dado canal leva em conta eventuais interações passadas que

✳ Um e-serviço multi-canal pode exibir bons níveis de qualidade física e virtual e, ainda assim, a qualidade global percebida pode ser baixa.

✳ A qualidade de integração envolve um bom emparelhamento e configuração dos serviços e canais oferecidos, assim como uma boa integração das interações dos clientes através dos vários canais.

tiveram lugar através de outros canais (informação de entrada; por exemplo, se quando um cliente contacta com um agente humano por telefone para saber o estado de tratamento de uma reclamação previamente colocada por e-mail, esse agente está ao corrente dessa reclamação). Por seu lado, a Consistência de Processo refere-se à consistência entre atributos de processo relevantes e comparáveis dos front offices associados aos diferentes canais. Indicadores desta sub-dimensão incluem a consistência ao longo dos canais da imagem do serviço, tempos de espera e níveis de autonomia dos colaboradores (no caso de uma interface humana). Por exemplo, se um web site projecta uma imagem conservadora (através do seu grafismo, cores, etc.) e os colaboradores no atendimento telefónico passarem uma imagem dissonante (e.g., mais informal, através da sua linguagem, trato, etc.) a consistência de processo será deficiente.

No Quadro 4 resumimos as principais dimensões identificadas para a Qualidade de Integração e desafios associados.

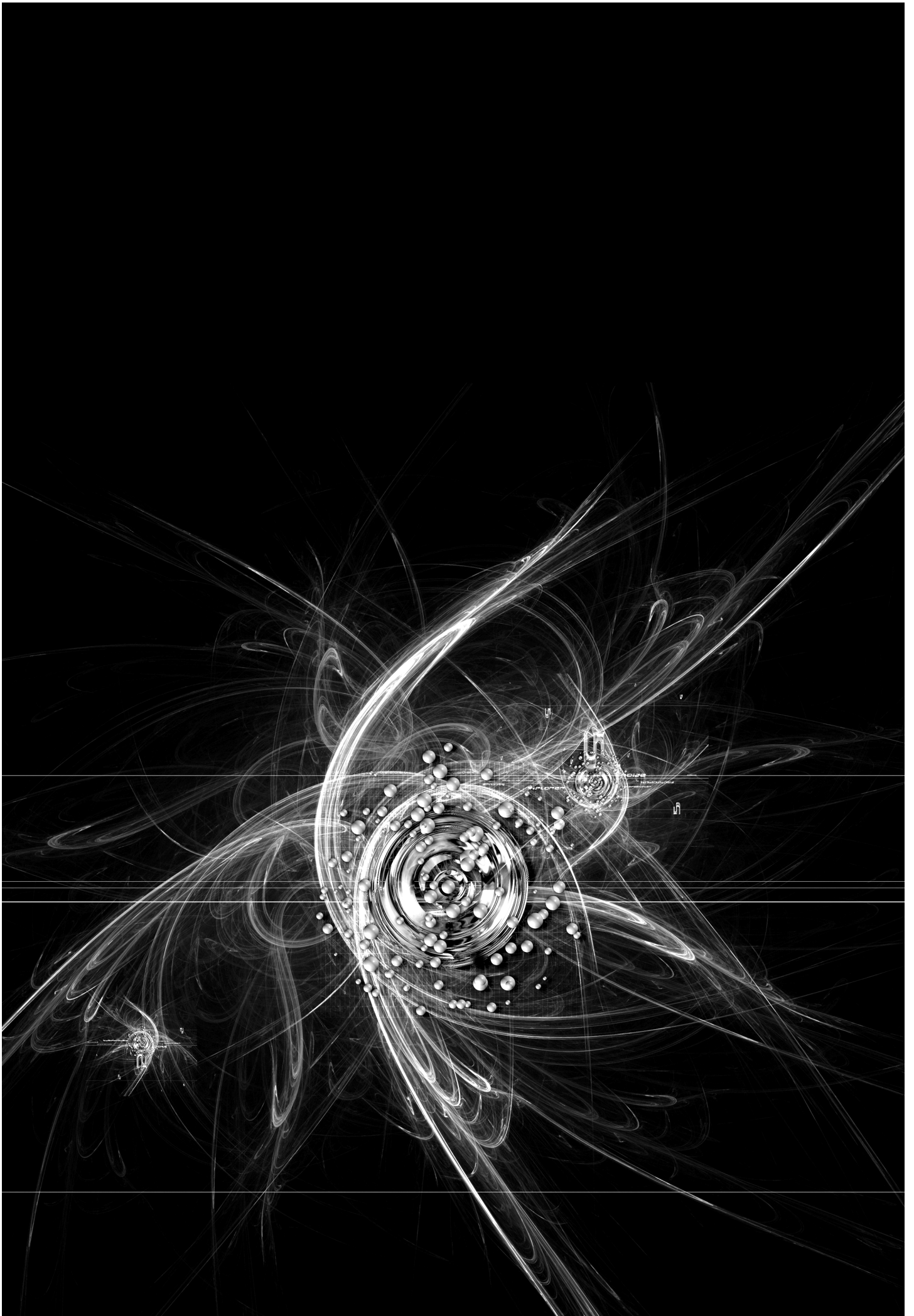
#### DESAFIOS PARA OS PRESTADORES DE E-SERVIÇOS

\* **Configuração Canais-Serviços.** A melhoria da Variedade de Escolha de Canais requer a oferta de vários canais virtuais para além da web (e.g., TV interactiva, dispositivos móveis, etc.), o que pode resultar na existência de uma panóplia de front offices fragmentados para o serviço. Estes front offices podem partilhar um mesmo back office ou ter back offices dedicados. No primeiro caso, o desafio é integrar o back office comum com os vários front offices. No segundo caso, o desafio é integrar entre si os vários back offices dedicados. Adicionalmente, os back offices existentes devem estar preparados para acomodar a adição de novos canais futuros, incorporando novas tecnologias de contacto com os clientes. Isto significa que estes back offices devem ser escaláveis em termos de canais. A melhoria da Transparência da Configuração requer o projecto dos front-offices individuais dos vários canais de forma a disponibilizar informação relevante sobre a configuração canais-serviços global. Por exemplo, deve ser claramente indicado no web site quais os canais disponíveis para a prestação dos vários serviços e indicadas eventuais diferenças entre atributos do serviço.

\* **Interações Integradas.** Aqui o desafio é proporcionar elevados níveis de consistência de conteúdo e de processo. Para assegurar Consistência de Conteúdo é necessário existir consistência da informação de saída (da empresa para o cliente) e de entrada (do cliente para a empresa) entre os vários canais. A consistência da informação de saída garante-se através de estas comunicações serem todas baseadas num repositório de informação comum, independentemente do canal. A consistência de informação de entrada requer o desenvolvimento de uma “vista única do cliente”, incorporando todas as interações ocorridas através dos vários canais. Em resumo, a consistência de conteúdo é assegurada se todos os front offices dos canais forem suportados por um back office comum ou por back offices individuais fortemente interligados. Relativamente à Consistência de Processo, o desafio é assegurar a consistência no desenho e na operação dos front offices dos vários canais. Em muitos casos, isto é difícil de conseguir pois os diferentes canais podem ter sido criados em alturas e locais diferentes, com lógicas de recrutamento de recursos humanos diferentes (e.g., ligadas às tecnologias de canal) e, assim, podem ter desenvolvido culturas diferentes dentro da mesma organização. A consistência de processo requer o desenvolvimento de estruturas organizacionais internas com incentivos alinhados e o evitar de gerir os diferentes momentos de contacto dentro de silos organizacionais. Presentemente, os Customer Interaction Centers e sistemas CRM são duas estratégias que ajudam a resolver alguns dos desafios enumerados.

| Quadro 4 | Dimensões da Qualidade de Integração e Desafios Associados.

DIMENSÕES DE QUALIDADE	DESCRIÇÃO E SUB-DIMENSÕES	DESAFIOS
CONFIGURAÇÃO CANAIS-SERVIÇOS	<p>Qualidade da combinação disponível de serviços ou componentes de serviços e canais associados:</p> <p><b>Variedade de Escolha de Canais:</b> o grau em que os clientes podem escolher canais alternativos para um dado serviço e o grau em que os clientes podem realizar as tarefas pretendidas através de cada canal disponível.</p> <p><b>Transparência da Configuração:</b> o grau em que os clientes têm conhecimento de todos os canais existentes e das eventuais diferenças entre atributos do serviço (preços, prazos de entrega, variedade de produtos/serviços) nos diferentes canais.</p>	<p>Integração do canal internet com os outros canais. Grau de escalação de canais.</p> <p>Desenhar os front offices dos vários canais de forma a disponibilizar informação relevante sobre a configuração canais-serviços global.</p>
INTERACÇÕES INTEGRADAS	<p><b>Consistência de Conteúdo:</b> Refere-se à consistência entre a informação trocada com o cliente através de diversos canais, incluindo informação de saída e de entrada.</p> <p><b>Consistência de Processo:</b> Refere-se à consistência entre atributos de processo relevantes e comparáveis (em relação às expectativas) dos front offices associados aos diferentes canais.</p>	<p>Todos os canais devem ser suportados por um back office comum ou por back offices individuais fortemente integrados.</p> <p>Assegurar a consistência do desenho e operação dos vários canais.</p>



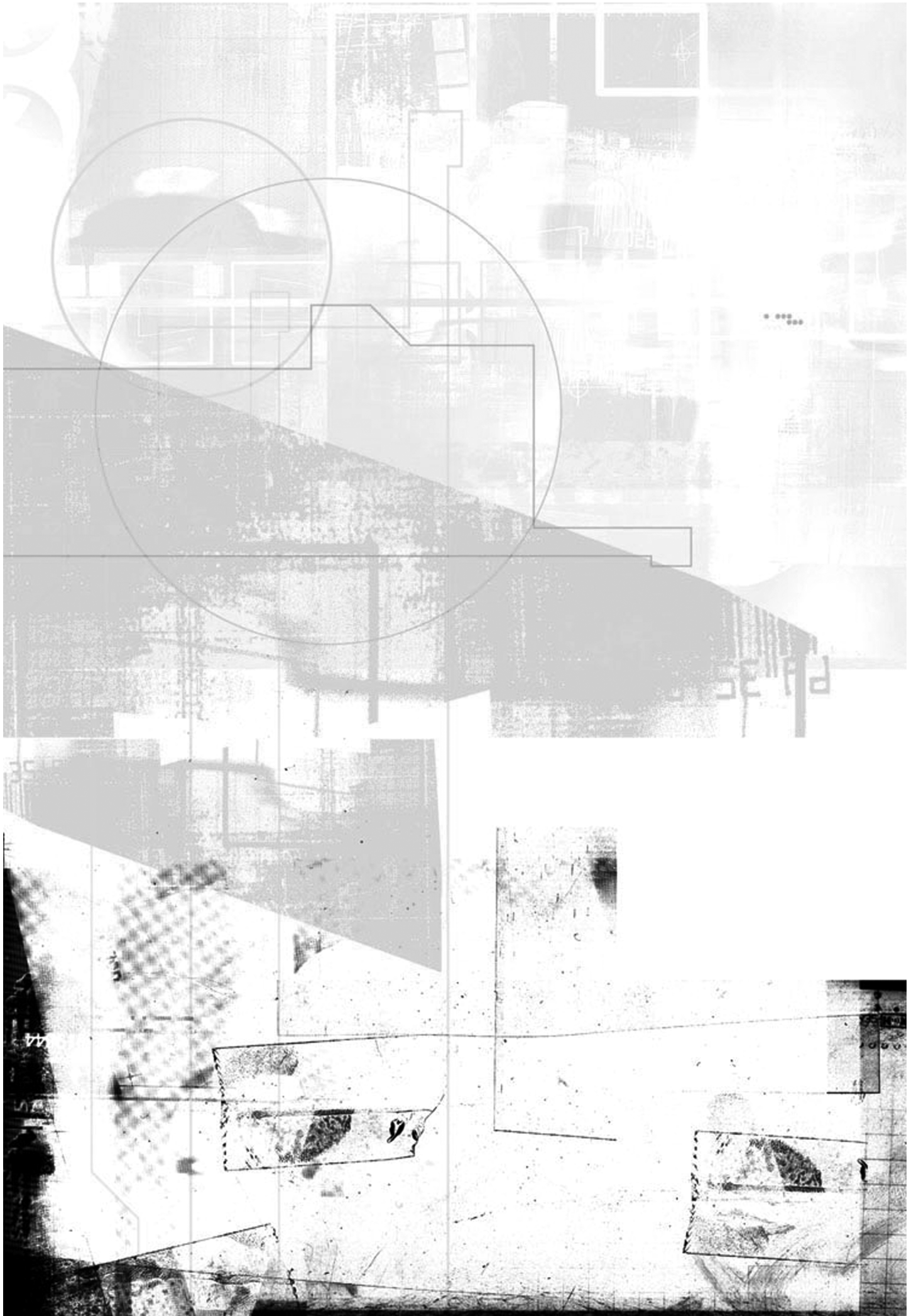
# HETEROGENEIDADE DOS CLIENTES

Devido à natureza virtual do canal Internet, um web site é exposto a um grande número de clientes com diferentes perfis pessoais, incluindo atributos demográficos e comportamentais. Complementarmente, é possível recolher de forma automática e a baixo custo uma grande quantidade de informação sobre perfis pessoais dos clientes aquando da interacção destes com o web site. Neste contexto, é importante determinar se clientes com perfis diferentes valorizam de forma distinta as diferentes dimensões da qualidade de um web site, sendo que algumas delas podem ser conflituosas entre si (por exemplo, a melhoria da Atracção Visual através da inclusão de mais gráficos pode prejudicar a Rapidez; ou a melhoria da Facilidade de Utilização através de “cookies” pode prejudicar a dimensão de Privacidade).

O nosso projecto investigou esta questão através do inquérito IMP, administrado a clientes do serviço de e-banking seleccionado. Neste inquérito, solicitou-se aos clientes para indicarem de 1 a 5 o grau de importância atribuído às diferentes dimensões de qualidade de um web site genérico de e-banking (estas dimensões estão descritas no Quadro 2). A análise das respostas revelou que o grau de importância atribuído a cada uma das dimensões é independente do perfil do cliente (incluindo os atributos sexo, idade, nível de educação, frequência de uso do serviço, antiguidade no uso do serviço e frequência relativa da utilização do canal Internet para transacções versus outros canais (agências físicas, multibanco e telefone)). Assim, conclui-se que a grande heterogeneidade existente nos perfis de clientes não se traduz em heterogeneidade nas preferências sobre as diferentes dimensões de qualidade: os clientes parecem valorizar todos da mesma forma as diversas dimensões de qualidade. Os resultados suportam assim a existência do conceito de um design de um web site óptimo para a qualidade, i.e., a existência de uma combinação particular de prioridades a atribuir a cada dimensão da qualidade que satisfaz igualmente bem todos os clientes. Isto significa que o esforço e custo de desenvolver web sites diferentes em termos de prioridades de qualidade para segmentos diferentes de clientes são desnecessários (por exemplo, desenvolver um tipo de web site com maior Atracção Visual mas com menos Rapidez para um segmento de clientes e outro com gráficos mais simples mas com mais Rapidez para um outro segmento). Assim, os prestadores de serviços podem adoptar um único tipo de design para o web site incorporando a combinação de dimensões de qualidade preferida pela sua base de clientes e devem investir o seu esforço na descoberta dessa combinação óptima, em vez de na customização do site. As abordagens “one-to-one” proclamadas pelos profissionais do Marketing recomendam que os prestadores de e-serviços ofereçam web sites com um conteúdo de informação à medida de cada cliente individual. No entanto, os nossos resultados indicam que, embora essa customização possa ser feita a nível da informação mostrada a cada cliente, tal não deve acontecer no que diz respeito às prioridades relativas a colocar nas diferentes dimensões de qualidade de um web site.

Nota: Resultados mais detalhados em relação ao que é valorizado num serviço de e-banking genérico encontram-se disponíveis mediante solicitação.

✳ Parece existir um design de um web site óptimo para a qualidade, i.e., a existência de uma combinação particular de prioridades a atribuir a cada dimensão da qualidade que satisfaz igualmente bem todos os clientes.



# O IMPACTO DA QUALIDADE NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Nos serviços tradicionais é amplamente aceite que a fidelização dos clientes contribui para a rentabilidade. Clientes satisfeitos e fidelizados compram com mais frequência, adquirem produtos e serviços de maior valor, e difundem por comunicação passa-palavra opiniões positivas sobre a empresa fornecedora. Por outro lado, o custo inicial de atrair e fidelizar estes clientes já foi absorvido e, devido a efeitos de curva de experiência, tipicamente estes podem ser servidos com menores custos. Ao contrário, perder clientes é dispendioso: pode custar cerca de cinco vezes mais angariar um novo cliente do que reter um cliente existente e os clientes novos não são frequentemente lucrativos durante os primeiros tempos da relação.

Da análise que fizemos de estudos em e-serviços, concluímos que a fidelização é também crucial na web. Por um lado, verifica-se que atrair clientes novos na web é muito mais caro do que em serviços tradicionais comparáveis. Por outro lado, verifica-se que a rentabilidade e difusão de opiniões positivas por comunicação passa-palavra de um cliente acelera de forma muito mais rápida na web ao longo da relação, comparado com os serviços tradicionais.

Nos primórdios da web, pensava-se que a habituação e familiaridade de um cliente com um dado web site criaria custos de mudança elevados e que, por esse facto, a fidelização estaria garantida. A realidade mostrou-se diferente. A padronização que entretanto ocorreu no design de web sites e a facilidade que os clientes têm em comparar serviços alternativos na web (por exemplo, utilizando sites que automatizam a comparação entre serviços alternativos, e.g., Bizrate.com), faz com que hoje em dia os custos de mudança sejam muito baixos (os concorrentes estão à distância de um “click”). Neste contexto, os prestadores de e-serviços devem adoptar mecanismos proactivos de retenção dos seus clientes, mais do que gastar grandes somas de dinheiro para atrair o maior número de clientes possível.

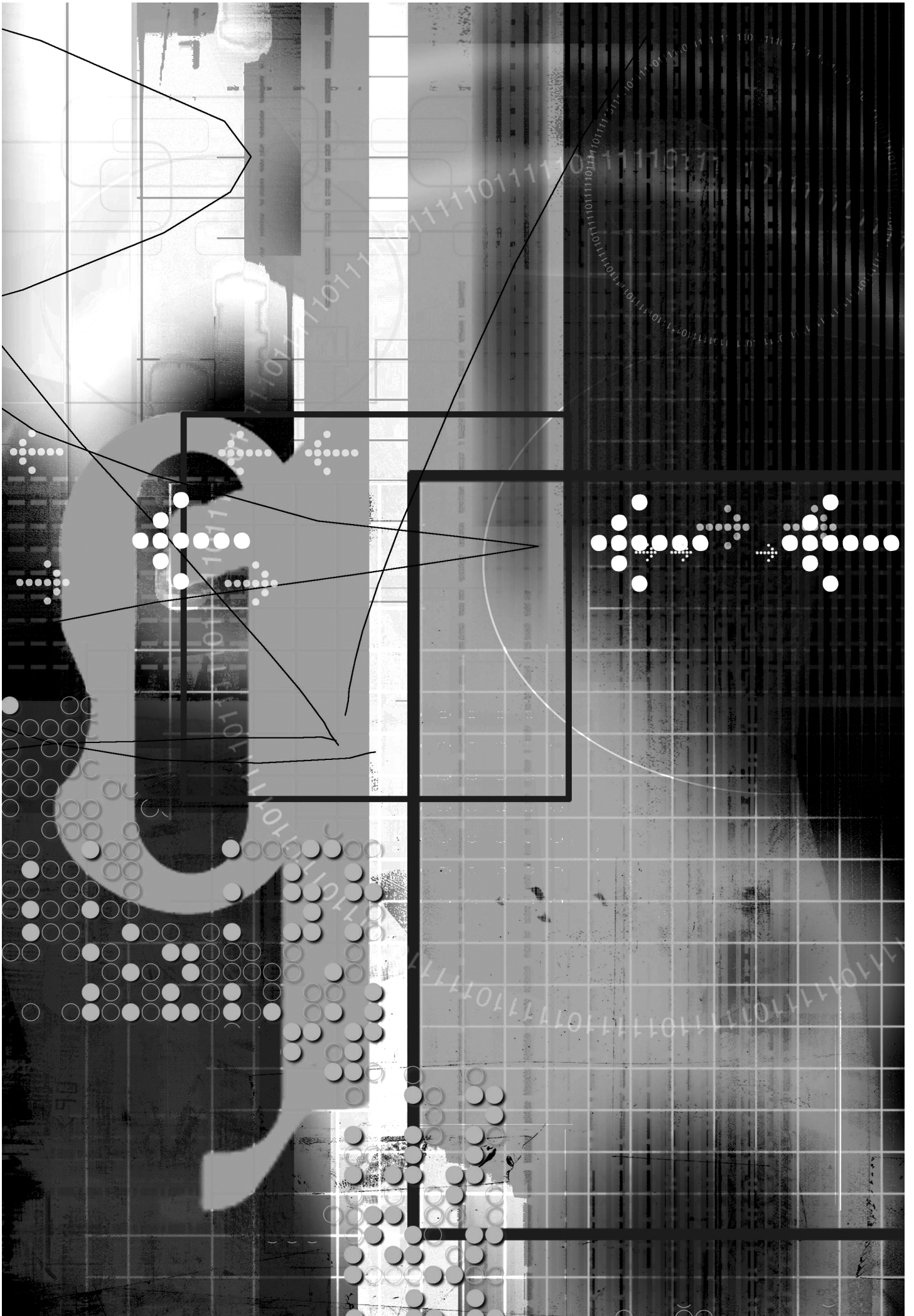
Nos serviços tradicionais, um dos mecanismos mais importantes para fidelizar os clientes é ter um serviço de boa qualidade. Será que nos e-serviços a qualidade é também uma alavanca importante da fidelização e, portanto, da rentabilidade?

O nosso projecto investigou esta questão através do inquérito SAT, administrado a clientes do serviço de e-banking seleccionado. Este inquérito mediu o grau de satisfação dos clientes com as várias dimensões de qualidade do web site do serviço de e-banking, assim como indicadores de fidelização (intenção de voltar a usar o serviço e intenção de recomendar o serviço a amigos ou familiares). A análise das respostas revelou uma correlação muito forte (0,6) e estatisticamente significativa entre a qualidade do web site percebida pelos clientes e a fidelização destes.

O inquérito SAT incluiu também questões sobre se os clientes já tinham tido algum problema com o web site e, se sim, se o problema tinha sido resolvido. Os resultados mostram que o grau de fidelização dos clientes que nunca tiveram problemas é superior ao dos clientes que já tiveram problemas (diferença estatisticamente significativa). De entre os que já tiveram problemas, os clientes para os quais o problema foi resolvido apresentam um grau de fidelização superior aos outros (diferença estatisticamente significativa). Este resultado confirma que a qualidade de um web site - medida ao longo das dimensões do Quadro 2 - é uma ferramenta poderosa para a fidelização dos clientes na web; e alerta para a necessidade de o prestador de serviço ter um processo eficaz de resolução de problemas na web.

Nota: Resultados mais detalhados em relação ao impacto que o custo das operações realizadas na web têm na percepção por parte de um cliente da qualidade de um

✳ **A qualidade de um web site e a existência de processos eficazes de resolução de problemas ocorridos na web são mecanismos cruciais para a fidelização dos clientes.**



# CONCLUSÕES FINAIS

O Quadro 5 resume as dimensões principais da qualidade em e-serviços. Estas dimensões devem ser usadas para fazer o diagnóstico de um e-serviço e guiar acções de melhoria. Apresentamos neste relatório os principais desafios com que se deparam actualmente os prestadores de e-serviços para conseguirem elevados níveis de desempenho nas três componentes da qualidade.

Para os gestores de e-serviços, a realização de que existem três componentes de qualidade num e-serviço (Qualidade Virtual, Física e de Integração) alerta para o facto de ter um bom web site poder não ser suficiente para prestar e-serviços de qualidade. Muitas vezes, na concepção de um novo e-serviço, a ênfase é colocada no rápido desenho e activação de um web site, sem se ponderar adequadamente os aspectos integrativos. Os nossos resultados enfatizam a necessidade de se considerar de forma explícita, cuidadosa e planeada as três componentes de qualidade, algo que tem sido ignorado frequentemente até à data. Neste processo, será crucial os gestores aplicarem o conceito de “desenho do serviço focado no utilizador” - o desenho de e-serviços multi-canal que vão ao encontro das necessidades críticas dos clientes, em vez de o processo se desenrolar internamente a reboque da profusão ad-hoc de vários canais individuais. Complementarmente, o desenvolvimento e lançamento de um novo web site deve seguir um processo estruturado, tal como se tratasse da introdução de um novo produto. Estes projectos devem ser geridos numa lógica de engenharia concorrente envolvendo equipas multi-funcionais, incluindo clientes e fornecedores relevantes.

No projecto, concluímos também que existe um design de um web site óptimo para a qualidade, i.e., a existência de uma combinação particular de prioridades a atribuir a cada dimensão da qualidade que satisfaz igualmente bem todos os clientes. Isto significa que o esforço e custo de desenvolver web sites diferentes em termos de prioridades de qualidade para segmentos diferentes de clientes são desnecessários. Assim, os prestadores de serviços podem adoptar um único design para o web site incorporando a combinação de dimensões de qualidade preferida pela sua base de clientes e devem investir o seu esforço na descoberta dessa combinação óptima, em vez de na customização do site.

Finalmente, o projecto revelou que a qualidade de um web site e a existência de processos eficazes de resolução de problemas ocorridos na web são mecanismos cruciais para a fidelização dos clientes.

Quadro 5 | As Principais Dimensões da Qualidade em E-Serviços.

QUALIDADE VIRTUAL (WEB SITE)	QUALIDADE FÍSICA	QUALIDADE DE INTEGRAÇÃO
<p>Fulfillment Virtual Facilidade de Utilização Rapidez Privacidade/ Segurança Qualidade da Informação Atracção Visual</p>	<p>1. Apoio ao Cliente: Capacidade de Resposta Compensação Contacto</p> <p>2. Serviço Logístico: Disponibilidade do Inventário Rapidez Fiabilidade</p>	<p>1. Configuração Canais-Serviços: Variedade de Escolha de Canais Transparência da Configuração</p> <p>2. Interações Integradas: Consistência do Conteúdo Consistência do Processo</p>

---

# PUBLICAÇÕES ASSOCIADAS AO PROJECTO | SELECÇÃO |

---

- \* Sousa, R., Voss, C. (forthcoming), "Service quality in multi-channel services employing virtual channels", *Journal of Service Research*.
- \* Sousa, R., Yeung, A., Cheng, E., "Customer heterogeneity in operational e-service design attributes: An empirical investigation of service quality", article under review.
- \* Sousa, R. (2005), "The relationship between quality and loyalty in e-services: Evidence from e-banking", *Decision Sciences Institute Annual Meeting*, San Francisco.
- \* Sousa, R., "Qualidade na web", artigo publicado no *Jornal de Notícias*, 6 de Agosto de 2002.
- \* Sousa, R., "To web or not to web", artigo publicado no *Jornal de Notícias*, 7 de Março de 2005.

---

## AGRADECIMENTOS

---

Este projecto foi financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia e participado pelo Fundo Comunitário Europeu (FEDER) (Projecto POCTI/GES/49074/2002).

UNIÃO EUROPEIA - Fundos Estruturais   
Programa Operacional "Ciência, Tecnologia, Inovação"



**FCT** Fundação para a Ciência e a Tecnologia  
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

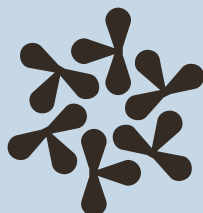
Os investigadores agradecem também a colaboração prestada pelo banco que foi alvo do estudo empírico (anónimo).

---

# SOBRE A FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO

---

A Faculdade de Economia e Gestão (FEG), herdeira da tradição de qualidade e excelência que têm sido apanágio da Universidade Católica Portuguesa, tem como missão o afirmar-se como uma entidade inovadora nas áreas do ensino e da investigação nas ciências da economia e da empresa. Através do seu Centro de Estudos em Gestão e Economia Aplicada (CEGEA), a FEG presta serviços de assessoria a empresas, associações empresariais, instituições públicas e organismos internacionais. O CEGEA mantém também programas de investigação próprios, suportados por financiamento nacional e comunitário, muitos deles desenvolvidas em colaboração com outros centros de investigação, nacionais e internacionais. Entre outras áreas de intervenção no campo da Gestão e da Economia, o CEGEA apresenta fortes competências na área de Gestão de Operações e Tecnologia (GOT). Nesta área, o CEGEA pretende ser um centro de excelência na prestação de serviços na gestão dos processos e tecnologias de produção dos bens ou prestação dos serviços oferecidos pelas organizações - com ênfase nas áreas chave de E-Operações, Gestão da Qualidade, Gestão dos Serviços, Benchmarking/Estudos de Produtividade e Supply Chain Management. O CEGEA oferece uma abordagem de cariz independente, credível, rigorosa e flexível à resolução dos problemas empresariais; e a aplicação do conhecimento de ponta e das boas práticas na área da Gestão de Operações e Tecnologia. Entre outras empresas, a equipa de GOT do CEGEA desenvolveu projectos conjuntos com a Rank Xerox, Siemens, TAP-Air Portugal, Portugalia, STCP, e diversos bancos portugueses. Para mais informações sobre a área de GOT no CEGEA, contactar o Professor Rui Sousa ([rsousa@porto.ucp.pt](mailto:rsousa@porto.ucp.pt)).





**CATÓLICA**  
UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA  
FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA  
FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO

Rua Diogo Botelho, 1327  
4169 - 005 Porto, Portugal  
|T| +351-22 619 6229  
|F| +351-22 619 6291

RESPONSÁVEL PELO PROJECTO:

Professor Doutor Rui Soucasaux Sousa  
E-mail: [rsousa@porto.ucp.pt](mailto:rsousa@porto.ucp.pt)  
<http://www.porto.ucp.pt/feg/docentes/rsousa/>

Título |  
A Qualidade em Serviços Prestados pela Internet

Design Gráfico |  
Carla Almeida

Impressão |  
Lidergraf

ISBN |  
972-99847-2-7

Depósito Legal |  
241612/06