

Célia Cristina Pereira de Paiva

Impacto da Certificação NP EN ISO 9001 na Satisfação dos Clientes

Empresas do Ramo Distribuição Alimentar

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2015

Célia Cristina Pereira de Paiva

Impacto da Certificação NP EN ISO 9001 na Satisfação dos Clientes

Empresas do Ramo Distribuição Alimentar

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2015

Célia Cristina Pereira de Paiva

Impacto da Certificação NP EN ISO 9001 na Satisfação dos Clientes

Empresas do Ramo Distribuição Alimentar

“Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa como parte os requisitos para obtenção do grau de Mestre em Gestão da Qualidade.”

Resumo

As expectativas e exigências dos clientes face à prestação dos serviços iniciaram um novo rumo no processo de reestruturação e modernização administrativas. Não se trata de modificar as organizações, mas sim de cumprimento estrito de procedimentos, por uma lógica direcionada para a Satisfação dos Clientes. Neste contexto, as organizações apostaram na gestão da qualidade, encarando-a como uma ferramenta eficaz para fazer face à competitividade nacional e internacional.

O presente trabalho aborda a temática da Avaliação da Satisfação do Cliente, verificando o impacto da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade em empresas da área de atividade de Comércio por grosso de outros produtos alimentares (distribuição alimentar).

O objetivo principal foi fazer um estudo empírico sobre a perspetiva do cliente relativamente à prestação do serviço, comparando duas empresas com características semelhantes havendo a diferença de uma delas ter um Sistema de Gestão da Qualidade certificado.

O estudo foi desenvolvido através da aplicação de um inquérito de satisfação aos clientes das empresas observadas. Os resultados obtidos indiciam que a certificação pode funcionar mais como imagem de marca e exigência de mercado do que como efetiva melhoria da qualidade da prestação do serviço.

Palavras-chave: Satisfação do Cliente; Avaliação da Satisfação do Cliente; Sistema de Gestão da Qualidade; ISO 9001; Certificação

Abstract

Expectations and requirements of customers regarding the provision of services initiated a new direction with the administrative restructuring and modernization process. This does not imply an effective change in organizations, rather a strict adherence to procedures in a logical directed towards Customer Satisfaction. In this context, organizations relied on quality management, viewing it as an effective tool to tackle the national and international competitiveness.

This paper discusses the topic of Customer Satisfaction Evaluation, checking the impact of the certification of a Quality Management System for companies in the activity area of wholesaler of other food products (food distribution).

The main objective was to make an empirical study on the customer's perception regarding service provision, comparing two companies with similar characteristics but with the difference of one having a certified Quality Management System.

The study was developed through the application of a customer satisfaction survey to the clients of both companies. The results obtained suggest that certification is more relevant for brand image and market requirement rather than for the effective improvement of the quality of the service provided.

Keywords: Customer Satisfaction; Evaluation of Customer Satisfaction; Quality Management System; ISO 9001; Certification

Dedicatórias

Dedico esta Tese, bem como todas as minhas demais conquistas, aos meus amados companheiro e filho (António e Salvador). A todos os meus próximos pais, sogros, irmãos que disponibilizaram o seu tempo para a conclusão desta dissertação.

Agradecimentos

Fernando Pessoa (1888) no Livro Desassossego escreveu que “A única vantagem de estudar é gozar o quanto os outros não disseram”. Não quero deixar de dizer a minha gratidão a todas as pessoas envolvidas que tornaram e deixaram esta dissertação ser possível.

Em primeiro lugar o meu reconhecimento à Professora Doutora Ana Fonseca, orientadora da dissertação, reconheço o apoio, a partilha do saber e as contribuições para o trabalho. Um obrigado por me continuar a acompanhar nesta jornada e por despertar o meu interesse pelo conhecimento e pela vida académica.

Aos docentes da Universidade Fernando Pessoa, Professor Doutor António Monteiro e Professora Doutora Teresa Laginha, agradeço a oportunidade para a elaboração desta tese.

Aos meus colegas de mestrado, por terem partilhado comigo o sonho de compreender as dinâmicas sociais.

Presto o meu agradecimento a todas as empresas e instituições que colaboraram neste projeto, em especial às que permitiram a realização do caso de estudo, pela colaboração e disponibilidade.

O meu profundo e sentido agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta tese, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

Índice

Resumo	VI
Abstract.....	VII
Dedicatórias	VIII
Agradecimentos	IX
Índice	X
Índice de Figuras	XII
Índice de Tabelas	XIII
Lista de Abreviaturas e Símbolos.....	XV
Capítulo I – Introdução.....	1
1.1 Tema	1
1.2 Justificação do Tema	1
1.3 Objetivos e Metodologia.....	2
1.4 Restrições do Estudo.....	2
1.5 Resultados Obtidos	3
1.6 Estrutura da Tese	3
Capítulo II – Qualidade, Certificação, Avaliação da Satisfação dos Clientes.....	5
2.1 Introdução	5
2.2 Abordagens sobre Qualidade	5
2.2.1 Evolução dos Conceitos da Qualidade	5
2.2.1.1 – 1ª Era da Inspeção.....	6
2.2.1.2 – 2ª Era do Controlo Estatístico da Qualidade	6
2.2.1.3 – 3ª Era da Garantia da Qualidade.....	7
2.2.1.4 – 4ª Era da Gestão pela Qualidade Total (TQM)	8
2.2.2 William Edwards Deming (1900 – 1993)	9
2.2.3 Joseph Moses Juran (1904 – 2008)	13
2.2.4 Philip Bayard Crosby (1926 – 2001)	14
2.3 Gestão da Qualidade	17
2.3.1 ISO	18
2.3.2 Normas Internacionais da Família ISO 9000	19

2.3.3 Princípios de Gestão da Qualidade.....	21
2.4 Certificação de Sistemas de Gestão	22
2.4.1 Organismos de Certificação em Portugal.....	24
2.4.2 Razões e Benefícios para a Implementação e Certificação.....	25
2.4.3 Barreiras e Dificuldades à Implementação e Certificação	28
2.4.4 Processo de Implementação e Certificação do SGQ.....	29
2.4.4.1 – Implementação do SGQ.....	30
2.4.4.2 – Certificação do SGQ.....	32
2.5 Qualidade de Produtos / Serviços – Diferenças	35
2.6 Caracterização dos Clientes	37
2.7 Atributos da Satisfação dos Clientes	38
2.8 Qualidade e a Satisfação dos Clientes	40
2.9 Impacto da ISO 9001 nos clientes – Outras investigações	42
Capítulo III – Metodologia.....	46
3.1 Introdução	46
3.2 Introdução à Investigação Empírica	46
3.3.1 A Escolha do Tema	47
3.3.2 Hipótese Geral e Hipótese Operacional	47
3.3.3 Métodos de Investigação.....	47
3.3.4 Processo de Amostragem	49
3.3.5 Técnicas de Recolha de Dados.....	56
Capítulo IV – Parte Empírica	61
4.1 Introdução	61
4.2 Pergunta de Partida, Objetivos e Hipóteses de Trabalho.....	61
4.3 Método de Investigação e Caracterização das Empresas Seleccionadas.....	63
4.4 Técnica de Recolha de Dados – Inquérito por questionário – Dimensão Amostral	65
4.5 Análise de Dados	66
4.5.1 Teste à Fiabilidade	66
4.5.2 Teste da 1ª hipótese – Operacional	68
4.5.3 Teste da 2ª hipótese – Geral	72
4.6 Discussão dos resultados	73
Capítulo V – Conclusão.....	75
Bibliografia.....	77
Normas	83
Anexo 1 - Calendarização para a Implementação de um SGQ	84
Anexo 2 - Inquérito da Empresa Certificada.....	86

Índice de Figuras

Figura 2:1 – Evolução dos conceitos das quatro Eras da Qualidade.....	9
Figura 2:2 – Ciclo PDCA ou Ciclo de Deming	10
Figura 2:3 – Processo de Certificação	33
Figura 2:4 – Nível de Satisfação.....	41
Figura 2:5 – Escala Nominal	59
Figura 2:6 – Escala Ordinal	59
Figura 4:7 – Tipo de Escala do Questionário Utilizado	65

Índice de Tabelas

Tabela 2:1 – “Catorze Pontos de Deming”	12
Tabela 2:2 – “A Trilogia de Juran”	14
Tabela 2:3 – “6 C's de Crosby”	15
Tabela 2:4 – Normas Internacionais da Família ISO 9000	20
Tabela 2:5 – Princípios de Gestão da Qualidade	21
Tabela 2:6 – Normas aplicáveis para Certificação em Portugal.....	23
Tabela 2:7 – Recomendação da ISO para Escolha de Organismos de Certificação.....	24
Tabela 2:8 – Organismos de Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade	25
Tabela 2:9 – Razões de Certificação	26
Tabela 2:10 – Benefícios Internos e Externos na Implementação do SGQ.....	26
Tabela 2:11 – Benefícios Qualitativos e Quantitativos na Implementação do SGQ.....	27
Tabela 2:12 – Barreiras e Dificuldades à Implementação e Certificação.....	29
Tabela 2:13 – Passos de Implementação do SGQ	30
Tabela 2:14 – Passos de Certificação do SGQ	33
Tabela 2:15 – Diferenças entre Produtos e Serviços	36
Tabela 2:16 – Caracterização dos Tipos de Clientes.....	37
Tabela 2:17 – Tipos de Atributos	40
Tabela 3:18 – Tipos de Investigação Empírica	46
Tabela 3:19 – Métodos de Investigação	48
Tabela 3:20 – Métodos de Amostragem.....	50
Tabela 3:21 – Tipos de Amostragem do Método Não Probabilístico	50
Tabela 3:22 – Tipos de Amostragem do Método Probabilístico	52
Tabela 3:23 – Abordagens sobre o tamanho da amostra	55
Tabela 3:24 – Técnicas de Recolha de Dados	56
Tabela 3:25 – Condições de Construção de um Questionário.....	57
Tabela 3:26 – Passos para Testar um Questionário que já existe.....	60
Tabela 4:27 – Objetivo 1 e Hipótese Operacional de Trabalho	62

Tabela 4:28 – Objetivo 2 e Hipótese Geral do Trabalho.....	63
Tabela 4:29 – Caracterização das Empresas	64
Tabela 4:30 – Dimensão Amostral	65
Tabela 4:31 – Classificação da Confiabilidade a partir do Coeficiente Alpha de Cronbach.....	66
Tabela 4:32 – Alpha de Cronbach Global	67
Tabela 4:33 – Alpha de Cronbach Parcial	67
Tabela 4:34 – Médias de Satisfação dos Itens do Inquérito para os dois Grupos	68
Tabela 4: 35 – Teste T para a Igualdade de Médias dos dois grupos	71
Tabela 4:36 – Média de Satisfação Global nos Dois Grupos	72
Tabela 4:37 – Teste T para a Igualdade de Média Global dos Dois Grupos.....	73

Lista de Abreviaturas e Símbolos

ad hoc – “para esta finalidade”

AIP – Associação Industrial Portuguesa

ISO/TC176 – *International Organization for Standardization / Technical Committee 176*

EN – Norma Europeia

ISO – *International Organization for Standardization*

ISO 9000 – *International Organization for Standardization 9000*

ISO 9001:2008 – *International Organization for Standardization 9001:2008*

IOS - *International Organization for Standardization*

IPAC – Instituto Português de Acreditação

IPQ – Instituto Português da Qualidade

ITT Corporation – *International Telephone & Telegraph Corporation*

NP – Norma Portuguesa

OIN - *Organisation internationale de normalisation*

PDCA – *Plan, Do, Check, Act* (Planear, Fazer, Verificar, Atuar)

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SPQ – Sistema Português da Qualidade

Stakeholders – “Parte Interessada”

TQM – Gestão da Qualidade Total

Capítulo I – Introdução

1.1 Tema

Com o fenómeno da globalização, as organizações sabem que a qualidade do bem produzido ou do serviço prestado é determinante para obter um lugar de destaque num mercado altamente concorrencial e internacionalizado. Devem portanto estar preparadas para concorrer em qualquer parte do mundo. No entanto, são altos os desafios: desde a necessidade de redução de custos, à alta competitividade e a clientes cada vez mais exigentes. Estes últimos são determinantes para a sobrevivência das organizações. Daí que a satisfação dos clientes é essencial para qualquer empresa de qualquer sector.

Uma das ferramentas de gestão que visa assegurar o bom desempenho da organização bem como a satisfação do cliente é a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade, construídos e certificados com base no referencial ISO 9001. As normas da família ISO 9000, sobretudo depois de revistas em 2000, são normas internacionalmente harmonizadas, tendo como um dos principais objetivos assegurar que através da Gestão da Qualidade, uma organização disciplina os seus processos e metodologias de trabalho nas áreas-chave, reduz falhas internas, antevê os problemas agindo proactivamente e, conseqüentemente reforça a satisfação dos seus clientes (Sousa, 2007).

Segundo esta norma, uma organização que cumpra os requisitos da ISO 9001 transmite confiança acerca da capacidade dos seus processos e da qualidade dos seus produtos, fomentando a melhoria contínua e conduzindo a um aumento da satisfação de clientes. A questão é: será que na prática esta satisfação aumenta com a certificação?

1.2 Justificação do Tema

A escolha do tema deste trabalho surgiu pelo facto de uma empresa do ramo de distribuição alimentar, tendo contacto com a experiência profissional da mestranda na área da gestão da qualidade, lhe ter solicitado uma análise com base na qual a empresa tomará a decisão de se certificar ou não pela NP EN ISO 9001. Esta empresa, ao tomar consciência da concorrência de mercado, pretende também aprofundar o conhecimento

dos seus clientes, melhorar as técnicas para auscultar as suas expectativas e necessidades de forma a se manter bem posicionada no mercado atual.

Neste contexto, surge como tema deste trabalho: “ Impacto da Certificação NP EN ISO 9001 na Satisfação dos Clientes – Empresas do Ramo de Distribuição Alimentar”, sendo o principal intuito perceber qual o impacto desta certificação no grau de satisfação dos clientes deste tipo de empresa.

Dada a limitação dos recursos disponíveis, nomeadamente em termos de tempo, optou-se pela seleção da empresa não certificada acima referida, fazendo um estudo comparativo com uma outra empresa do mesmo ramo com características idênticas, mas com um SGQ implementado e certificado na expectativa de uma análise mais sensata e realista face aos condicionalismos encontrados.

1.3 Objetivos e Metodologia

Pretendendo estudar o impacto da certificação NP EN ISO 9001 na satisfação dos clientes das empresas do ramo de distribuição alimentar, com o objetivo de perceber se de facto esta certificação se reflete ao nível da obtenção de uma maior satisfação dos clientes das empresas certificadas, este trabalho realizou-se nas seguintes fases: uma primeira, em que se procedeu à recolha de informação teórica relativa ao tema; uma segunda, em que se procedeu à seleção da empresa com características semelhantes à empresa não certificada; uma terceira, em que se procedeu à recolha de dados através da aplicação de um inquérito de avaliação de satisfação dos clientes; e uma última, em que se procedeu à análise dos dados obtidos e respetivas conclusões.

1.4 Restrições do Estudo

As restrições do estudo são de diversa índole. A limitação temporal foi uma das principais para este estudo, uma vez que seria necessário mais tempo para receber e analisar dados das empresas para obtermos uma dimensão de amostra mais significativa. Foram também limitações temporais que obrigaram a uma diferente metodologia de aplicação do questionário nas empresas, o que constitui também uma

restrição aos resultados obtidos neste estudo. Essas restrições são esclarecidas ao longo da parte empírica e por suma na conclusão.

1.5 Resultados Obtidos

Ao estudar o impacto da certificação NP EN ISO 9001 na satisfação dos clientes, concluímos que não existem diferenças estatisticamente significativas na satisfação global dos clientes nas duas organizações estudadas. Estes resultados indiciam que a certificação não faz aumentar o grau de satisfação dos clientes, porém, em fase de decisão do cliente poderá ser aspeto relevante devido à imagem de confiança quanto à qualidade dos serviços ou produtos.

1.6 Estrutura da Tese

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos.

No primeiro capítulo faz-se um enquadramento do tema, seguida da motivação e objetivos propostos onde é feito um sumário do que se pretende equacionar e esclarecer. É composto ainda pela descrição breve dos temas abordados em cada capítulo e as restrições do estudo.

No segundo capítulo, procede-se à revisão bibliográfica sobre o tema, apresentando as abordagens sobre a qualidade e referenciando os principais impulsionadores da qualidade. Seguidamente procede-se à exposição do que é a gestão da qualidade e quais os seus princípios, referindo a importância da ISO e as normas internacionais da família ISO 9000. São apresentadas de forma sucinta as razões e vantagens decorrentes da implementação e certificação, bem como as suas dificuldades, os organismos de certificação existentes e como se procede o processo de implementação e certificação. É mencionada a diferença entre produtos e serviços na perspetiva da qualidade, como são caracterizados os clientes para a medição da satisfação, quais os atributos da satisfação que condicionam o comportamento do cliente na compra e a importância da qualidade face à satisfação do cliente. Para finalizar, foram analisados outros estudos empíricos sobre a norma ISO 9001 e satisfação dos clientes das empresas, no sentido de enquadrar os resultados obtidos neste estudo.

De seguida no terceiro capítulo, é descrita de forma genérica toda a metodologia possível para servir como base de conhecimento das técnicas a utilizar na parte empírica.

O quarto capítulo é de carácter prático, encontra-se a descrição da parte empírica em estudo, a descrição da metodologia utilizada e onde é feita a análise e discussão dos resultados obtidos a partir do questionário.

Por fim o quinto capítulo ostenta-se as principais conclusões e implicações futuras desta investigação

Capítulo II – Qualidade, Certificação, Avaliação da Satisfação dos Clientes

2.1 Introdução

Neste capítulo efetua-se uma breve revisão bibliográfica para um enquadramento do tema em estudo. Inicialmente faz-se uma análise da evolução histórica do conceito de Qualidade para melhor compreensão do seu significado. Seguidamente realça-se um conjunto de elementos que são considerados os principais pilares da Teoria da Qualidade – Pioneiros da Qualidade. Como outro tópico faz-se referência aos modelos de Gestão da Qualidade, à série de normas ISO 9000, à norma ISO 9001:2008 bem como aos seus princípios de Gestão da Qualidade, analisando-se com maior detalhe as cláusulas fundamentais para o objeto em estudo. Depois aborda-se a temática da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e sua certificação, as vantagens e desvantagens associadas, bem como se analisam outras investigações na área para enquadrar os potenciais resultados deste trabalho.

2.2 Abordagens sobre Qualidade

Definir Qualidade ou a Gestão de Qualidade não constitui tarefa fácil. Como conceito é um valor conhecido por todos, mas, definido de forma diferenciada por diferentes camadas sociais e diferentes grupos. A Qualidade e a Gestão da Qualidade têm vindo a evoluir ao longo dos anos, tal como a existência de várias abordagens sobre a Qualidade. Sobre esta temática têm-se verificado diferentes propostas e vários autores que se destacaram e criaram os seus modelos. De entre eles se destacam alguns “gurus da Qualidade” como por exemplo: William Edwards Deming, Joseph Moses Juran e Philip Crosby.

2.2.1 Evolução dos Conceitos da Qualidade

Desde que o mundo é mundo o ser humano sempre procurou adaptar-se às realidades e necessidades de ordem social, intelectual e material. Ainda que só recentemente o conceito de Qualidade de bens e serviços esteja integralmente incorporado na mente e considerado uma função formal da gestão, a preocupação com a Qualidade existe desde as nossas origens da civilização.

Para Garvin (1988) a evolução da Qualidade é observada em quatro fases, designadas por Eras: a da Inspeção, do Controle Estatístico, da Garantia da Qualidade e a de Administração da Qualidade Total.

2.2.1.1 – 1ª Era da Inspeção

As preocupações com a Qualidade são verificadas em civilizações antigas como a Grega, Romana ou Egípcia onde monumentos, teatros, templos, pirâmides e vias de comunicação terrestres eram trabalhados com precisão, com as ferramentas adequadas e melhores materiais para a efetuação do trabalho (Pires, 2007).

No final do século XVIII e princípio do século XIX, a atividade produtiva era basicamente artesanal e em pequena escala. As maiores necessidades de produção eram conseguidas através da constituição de oficinas de artesãos, onde existiam especialmente os três elementos como: o mestre da oficina que desempenhava a função de chefia e responsável pela Qualidade final do produto, o ajudante que realizava tarefas delegadas pelo mestre e inspecionava as tarefas realizadas pelo aprendiz (Pires, 2007).

O objetivo nesta fase era obter Qualidade igual e uniforme em todos os produtos e o destaque centrou na conformidade. Esta fase predominou por muitos anos, não havia uma análise crítica das causas dos defeitos ou dos problemas.

2.2.1.2 – 2ª Era do Controlo Estatístico da Qualidade

Com a revolução industrial o acontecimento da aptidão ao uso foi-se diluindo já não sendo eficaz no contexto atual dos negócios. O aparecimento do “Taylorismo”, despoletou uma revolução nas organizações que procurava uma produção em massa permitindo uma alta produtividade através do trabalho em série e redução de preços dos produtos de forma a aumentar a procura. O crescimento e a evolução da população, para dar resposta à produtividade em série foi necessário recorrerem a métodos estatísticos (Ribeiro *et al.*, 2008).

Após o “Taylorismo” alguns progressos significativos começaram a acontecer, entre eles o trabalho pioneiro de pesquisadores para resolver problemas referentes à

Qualidade dos produtos da Bell Telephone, nos Estados Unidos. Este grupo pioneiro tinha como referência Walter A. Shewhart, criador da Carta de Controle e posteriormente, Joseph Juran dedicou-se em pesquisas que levaram ao surgimento do Controle Estatístico de Processos (Ribeiro *et al.*, 2008).

Walter A. Shewhart, mestre de W.E. Deming, foi o primeiro a utilizar técnicas estatísticas para obter o controle dos processos e a reconhecer a variabilidade como intrínseca aos processos industriais. Nesta era, a ferramenta Gráfico de Controle de Processos desenvolvida por Shewart foi poderosa e até hoje é muito utilizada (Pires, 2007).

Com a II Guerra Mundial verificou-se o uso de materiais e tecnologias não testados que demonstraram falhas de concepção e ineficiência da impraticabilidade da inspeção 100% na produção em escala ou em massa de armamentos e munições. Com estas irregularidades impôs que fossem incrementadas novas alterações a nível organizacional, permitindo uma análise e planeamento (Pires, 2007).

2.2.1.3 – 3ª Era da Garantia da Qualidade

Nos anos 60, com o advento dos grandes investimentos (indústria petroquímica e nuclear) é institucionalizada a cultura de gestão da Qualidade.

Entre 1950 e 1960 em plena atividade da Escola de Recursos Humanos e com estudos da motivação humana, vários trabalhos foram publicados no campo da Qualidade. Além das ferramentas estatísticas, foi criada como ferramenta a prevenção e as técnicas gerenciais, habilidades e conceitos.

Segundo Garvin (1988) as quatro principais influências que compõem esta era são: a quantificação dos custos da Qualidade, o controle total da Qualidade, as técnicas de confiabilidade e o programa Zero Defeitos de Philip Crosby.

Resumidamente, nesta era são verificadas tarefas típicas da Engenharia da Qualidade, que passam pelo planeamento da Qualidade, análise de reclamações, análise de

resultados, definição de métodos estatísticos, preparação de programas de prevenção de defeitos, análise de causas de defeitos, acompanhamento da Qualidade dos fornecedores, análise de custos não Qualidade, qualificação de novos produtos e auditorias.

2.2.1.4 – 4ª Era da Gestão pela Qualidade Total (TQM)

Nos anos 70 e a partir dos anos 80, face à intensificação das preocupações com a satisfação das necessidades dos clientes, com a redução de custos e com o controlo da Qualidade em todos os níveis de gestão, surge a fase da Gestão pela Qualidade Total (TQM – Total Quality Management).

Conforme Pires (2007), nesta era é enfatizada a integração na gestão global da empresa e a cultura de empresa é capaz de assegurar a satisfação dos clientes.

A era TQM é a soma e consequência das três eras que a antepuseram e está em curso até hoje. A Qualidade deixou de ser apenas um problema da produção e passou a ocupar também a gestão. A orientação para o cliente, baseada na simples preocupação com satisfação de necessidades, é acrescida de pesquisa sobre as expectativas, a decisão é descentralizada passando a ocupar todos os níveis hierárquicos e o trabalho em equipa e a melhoria contínua tornam-se princípios fundamentais.

Esquemáticamente, a Figura 2.1 apresenta a evolução dos conceitos das quatro Eras da Qualidade segundo Garvin (1988) e com base nos resultados do estudo de Pires (2007):

Impacto da Certificação NP EN ISO 9001 na Satisfação dos Clientes Empresas do Ramo Distribuição Alimentar

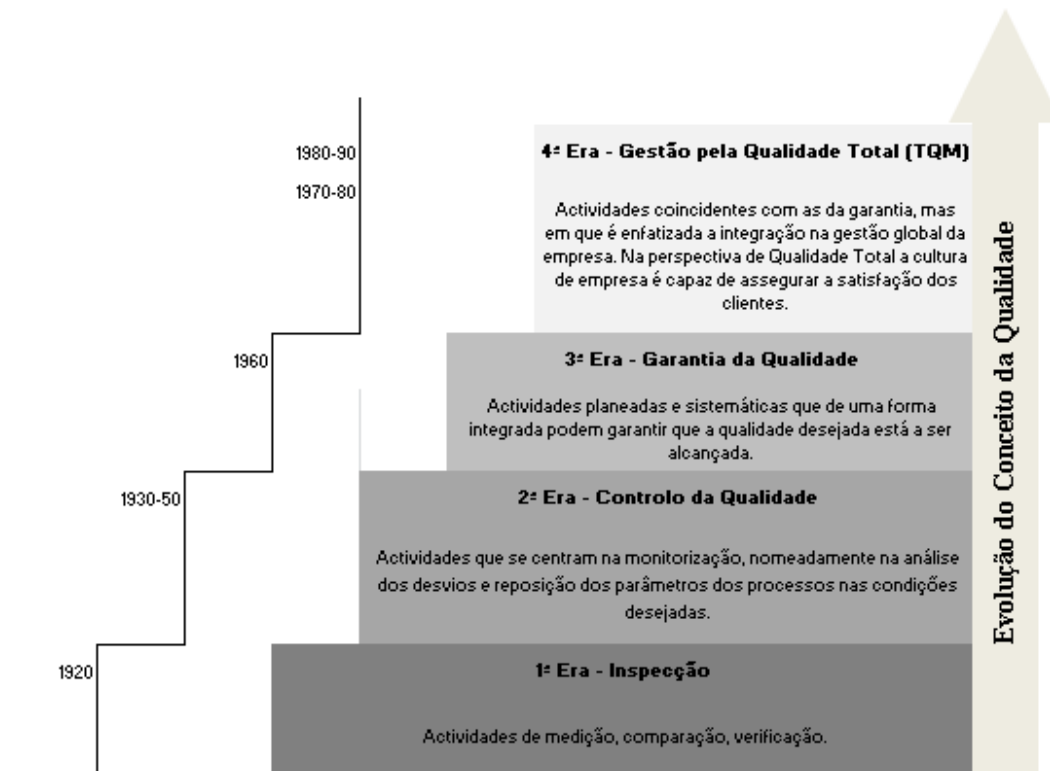


Figura 2:1 – Evolução dos conceitos das quatro Eras da Qualidade

Fonte: Adaptado de Garvin (1988) e Pires (2007)

2.2.2 William Edwards Deming (1900 – 1993)

William Edwards Deming, nasceu em Sioux no estado de Iowa em 14 de Outubro de 1900 vindo a falecer a 20 de Dezembro de 1993. Professor universitário e estatístico foi o pioneiro mais atuante e inovador da gestão da Qualidade. Conforme Lucinda (2010), William Edwards Deming foi o responsável pela recuperação da economia japonesa no período pós Segunda Guerra Mundial.

O impacto das suas ideias foi de tal forma grandioso e influente na economia Japonesa que hoje, é considerado como o pai do milagre industrial japonês. Conforme Mirshawka (1990), existem aqueles que já reconhecem que o Dr. Deming deve ser qualificado como o pai da Segunda Revolução Industrial!

Deming debatia que 94% dos problemas de Qualidade são da responsabilidade da gestão. Acreditava numa abordagem quantitativa e sistemática para a identificação e solução dos problemas, e em 1950 aplicou e popularizou o Ciclo *Plan, Do, Check, Act* (PDCA) no Japão após a guerra, apesar de sempre referir que foi idealizado por Shewhart na década de 20.

O ciclo PDCA conhecido por ciclo de Deming, tem como princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na organização da gestão da Qualidade. É aplicado em normas de sistemas de gestão e pode ser utilizado em qualquer empresa que deseje organizar um sistema de gestão. O ciclo é dividido por quatro etapas, conforme a figura abaixo.

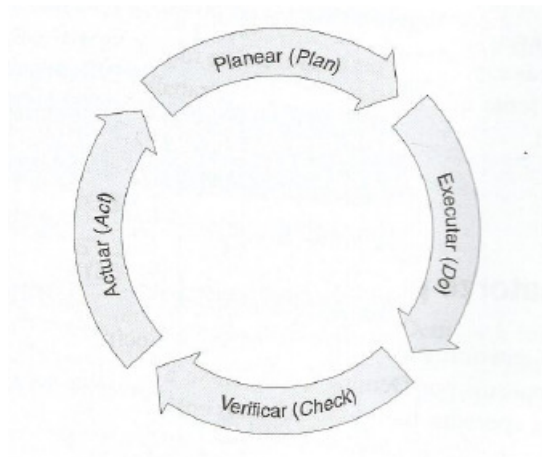


Figura 2:2 – Ciclo PDCA ou Ciclo de Deming

Fonte: Nelson Santos António e António Teixeira (2007)

Para Deming, a Qualidade é explicada conforme as exigências e as necessidades do consumidor. Como as necessidades estão em constante mudança as especificações de Qualidade devem ser alteradas constantemente. Porém, considera que não é suficiente cumprir as especificações, é preciso utilizar os instrumentos de controlo estatístico de Qualidade, em vez da comum inspeção de produtos.

No seu livro *Out of the Crisis* (1982) para servir como linha de base à implementação das linhas gerais da Qualidade apresenta os «sete pecados mortais» dos gestores

ocidentais, que dizem respeito às práticas de gestão prejudiciais para alcançar o objetivo da Qualidade. Vejamos então os chamados «pecados mortais»:

1. Falta de consistência (ausência de estratégia a longo prazo);
2. Focalização nos lucros a curto prazo;
3. Destaque em demasia nas avaliações de desempenho;
4. Afluência regular entre tarefas dos gestores, fora e dentro das organizações;
5. Importância elevada aos números visíveis menosprezando outros aspetos menos tangíveis da organização;
6. Excessivos custos de saúde suportados pela empresa;
7. Excessivos custos judiciais.

Para a cura dos «sete pecados mortais», Deming propôs textualmente no seu livro *Out of the Crisis* (1982), 14 princípios básicos da Qualidade, que deveriam e podem ser adotados em todos os níveis da organização. O seu método preocupa-se com a Qualidade de produtos e serviços, mas também as influências do ambiente organizacional. Foi o primeiro a considerar o aspeto comportamental como um fator crítico para o sucesso da implementação da gestão da Qualidade. Esses princípios, na Tabela 2:1 em baixo destacados, ficaram conhecidos como “catorze pontos de Deming”, ainda são atuais, seguidos e adaptados conforme os objetivos de Qualidade das organizações e o seu método exige mudanças profundas no relacionamento das empresas com os seus clientes, fornecedores e colaboradores.

Tabela 2:1 – “Catorze Pontos de Deming”

1.	<i>“Create constancy of purpose for improving products and services”</i> Estabelecer objetivos estáveis, que resultem na melhoria dos produtos e serviços.
2.	<i>“Adopt the new philosophy”</i> Implementar uma nova filosofia de gestão.
3.	<i>“Cease dependence on inspection to achieve quality”</i> Não depender exclusivamente da inspeção para aceitar a Qualidade.
4.	<i>“End the practice of awarding business on price alone; instead, minimize total cost by working with a single supplier”</i> Não utilizar apenas o preço para a condução do negócio. Em vez disso, minimizar os custos totais, trabalhando com um único fornecedor.
5.	<i>“Improve constantly and forever every process for planning, production and service”</i> Melhorar constantemente qualquer processo de planeamento, produção e fornecimento do serviço.
6.	<i>“Institute training on the job”</i> Instituir a formação no posto de trabalho.
7.	<i>“Adopt and Institute leadership”</i> Adotar e instituir a liderança da direção.
8.	<i>“Drive out fear”</i> Eliminar o medo (de cometer erros).
9.	<i>“Break down barriers between departments”</i> Eliminar as barreiras funcionais entre áreas.
10.	<i>“Eliminate slogans, exhortations and targets for the workforce”</i> Eliminar slogans, exortações e cartazes dirigidos aos trabalhadores dos níveis inferiores (inadequados no conteúdo, na forma e no tempo).
11.	<i>“Eliminate management by objectives”</i> Eliminar indicadores monetários para os trabalhadores e os objetivos numéricos impostos à gestão.
12.	<i>“Remove barriers to pride of workmanship”</i> Eliminar as barreiras que retiram às pessoas o orgulho no seu trabalho, sistemas de pontuações anuais, ou sistemas de mérito.
13.	<i>“Institute education and self-improvement”</i> A educação e o estudo devem ser encorajados.
14.	<i>“The transformation is everyone’s job”</i> Envolver toda a gente no trabalho de forma a alcançar os objetivos de mudança.

Fonte: Adaptado de Deming (1982)

2.2.3 Joseph Moses Juran (1904 – 2008)

Joseph Moses Juran nasceu em 1904 na Roménia e com a sua família emigrou na sua infância para os Estados Unidos, licenciou-se em 1924 em engenharia e direito. Inicia a sua atividade profissional como gestor de Qualidade na *Western Electric Company* e, em 1926, é convidado a participar no Departamento de Inspeção Estatística da empresa no qual ficou responsável pela aplicação e divulgação de novas técnicas de controlo estatístico de Qualidade, proporcionando uma rápida ascensão na organização (Lucinda, 2010).

Juran foi o segundo revolucionário da Qualidade e junto com Deming um dos responsáveis pela recuperação da economia japonesa do pós-guerra. As suas ideias foram publicadas no seu livro *Quality Control Handbook*, publicado em 1951, tornando-se como referência nos Estados Unidos. Em 1979, fundou o *Juran Institute*, instituição que tem como finalidade promover a Qualidade nas organizações e nas sociedades (Lucinda, 2010).

Para Juran, a Qualidade tem como definição como “aptidão para o uso” o que realça a confiança que um serviço ou produto deve merecer aos seus utilizadores. Pode ser aplicada a todo o tipo de organizações, seja de serviços, indústria, com ou sem fins lucrativos. A Qualidade é avaliada pelo uso do cliente e tem como objetivo a satisfação do cliente com a “quantidade certa”. Tal como Deming, Juran sustenta que a maioria dos problemas da Qualidade de uma organização é causada pelos seus dirigentes e não pelos colaboradores (Lucinda, 2010).

Um programa de Qualidade tem tanto mais probabilidade de sucesso, quanto maior for o envolvimento da gestão de topo mas, para Juran, o programa pode funcionar mesmo sem esta ligação.

No seu livro *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook* (1989), resume o processo de melhoria da Qualidade, hoje conhecido por “A Trilogia Juran” e composto por:

1. Planeamento da Qualidade;
2. Controlo da Qualidade;
3. Melhoria da Qualidade.

Esta trilogia é uma imagem de marca de Juran, apresentada na Tabela 2.2.

Tabela 2:2 – “A Trilogia de Juran”

Planeamento da Qualidade	Controlo da Qualidade	Melhoria da Qualidade
<ol style="list-style-type: none">1. Estabelecer metas de Qualidade.2. Identificar quem são os clientes.3. Determinar as necessidades dos clientes.4. Desenvolver as características do produto que respondem às necessidades dos clientes.5. Desenvolver processos capazes de produzir as características do produto.6. Estabelecer controlos de processos; transferir os planos para as forças operacionais.	<ol style="list-style-type: none">1. Avaliar o desempenho real.2. Comparar o desempenho real com as metas de Qualidade.3. Atuar nas diferenças.	<ol style="list-style-type: none">1. Identificar as necessidades de melhoria – projetos de melhoria.2. Estabelecer a infraestrutura necessária para assegurar uma melhoria de Qualidade anual.3. Estabelecer o projeto de equipas.4. Fornecer às equipas recursos, formação e motivação para: diagnosticar as causas, estimular o estabelecimento de uma solução.

Fonte: Adaptado de Juran J.M. (1989).

2.2.4 Philip Bayard Crosby (1926 – 2001)

Philip Bayard Crosby nasceu a 18 de Junho de 1926 nos Estados Unidos em *Wheeling, West Virginia* e faleceu a 18 de Agosto de 2001. Principiou a sua atividade profissional na área da Qualidade em 1952, após ter servido na Segunda Guerra Mundial, na Guerra da Coreia e ter estudado medicina entre as duas guerras (Lucinda, 2010).

Tal como Joseph Juran e Edward Deming, Crosby também criou consciências nas organizações relativamente à Qualidade. Crosby tentou popularizar o conceito de que a Qualidade é sem custos, “*quality is free*” (a Qualidade é gratuita) (Crosby, 1979).

No seu livro *Quality is Free* (Crosby, 1979) defende que produzir bem à primeira depende da gestão de recursos humanos da empresa, de motivar os colaboradores para produção com Qualidade, de criar uma perceção coletiva para a Qualidade e reconhecer o esforço dos colaboradores para a melhoria da Qualidade.

Logo, de acordo com esta aceção quanto maior a Qualidade, menores serão os custos, pois menores serão os desperdícios. Portanto, a Qualidade é facilmente mensurável. Para Crosby a não conformidade detetada é falta de Qualidade e propõe medir a Qualidade pelo custo da não conformidade, ou “o custo de fazer as coisas erradas”.

A partir desta visão da Qualidade, a qual as pessoas devem esforçar-se para “fazer certo logo à primeira”, Philip Crosby como gerente da Qualidade na *Martin-Marrietta* criou o conceito “Zero Defeitos”. Ao exercer a função de Vice-presidente na *ITT Corporation*, teve a oportunidade de implementar a filosofia de gestão em diversas organizações industriais e comprovou que funcionava perfeitamente em todas elas (Philip Crosby Associates, 2014).

Segundo Mukherjee (2006), Crosby ficou famoso pelos “6 C’s de Crosby” apresentados na Tabela 2.3:

Tabela 2:3 – “6 C’s de Crosby”

1.º	“ <i>Comprehensions</i> ” – Compreensão ou capacidade de compreender e absorver as atividades relacionadas com a Qualidade, o seu sustento e melhorias.
2.º	“ <i>Commitments</i> ” – Compromissos por todos, ou seja, a gestão de topo, os colaboradores, os fornecedores e os clientes para o desempenho do sistema de gestão da Qualidade.
3.º	“ <i>Competence</i> ” – Competência para a melhoria e a sustentabilidade para a melhoria a longo prazo. Aqui a competência significa a eficácia e a eficiência de todo o sistema de gestão da Qualidade.
4.º	“ <i>Corrections</i> ” – Correções na fabricação dos produtos e realização dos serviços, coloca o sistema de gestão da Qualidade de volta no caminho para um desempenho de classe mundial.

Tabela 2:3 (continuação) – “6 C's de Crosby”

5.º	“ <i>Communications</i> ” – Comunicações na organização devem ser claras, sem ambiguidade e honestas. Isto irá assegurar o apoio ao sistema de gestão da Qualidade dos colaboradores, fornecedores e clientes da mesma forma.
6.º	“ <i>Continuance</i> ” – Continuação do bom desempenho da organização e a sua melhoria contínua é a essência de uma organização de classe mundial e a sua operação bem-sucedida.

Fonte: Adaptado de Mukherjee (2006)

À semelhança da filosofia de Deming, Crosby também apresentou um programa de 14 pontos para a gestão da Qualidade, dando ênfase ao “custo da Qualidade” (António, 1991):

1. Os dirigentes devem estar comprometidos com o programa, de tal maneira a admitir que o aperfeiçoamento da Qualidade é a única via que incrementa os lucros.
2. Deve existir um grupo dedicado à melhoria da Qualidade, orientando-os sobre seu propósito e metas.
3. A Qualidade deve ser medida, para verificação de como o processo está a desenvolver.
4. Os custos da Qualidade devem ser avaliados e os gerentes devem estar conscientes em relação a eles.
5. Deve ter-se uma perceção constante da Qualidade. Comunicar e divulgar as notícias referentes aos custos da Qualidade entre supervisores e colaboradores.
6. Ações corretivas devem ser empreendidas, isto é, promover reuniões de forma a encontrar e solucionar todos os tipos de problemas.
7. Deve ser fundada uma comissão *ad hoc* para o programa Zero Defeitos.

8. Deve ser dada formação contínua aos supervisores.
9. Estabelecer um dia dedicado ao programa “Zero Defeitos”.
10. Devem ser fixados os objetivos da Qualidade.
11. As causas de erros devem ser eliminadas.
12. O reconhecimento deve ser demonstrado aos colaboradores.
13. Devem ser instituídos Conselhos de Qualidade.
14. Deve fazer-se tudo isto de novo (cíclico).

Crosby acrescenta quatro conceitos para a Qualidade (Brocka & Brocka, 1994):

1. Qualidade significa conformidade com os padrões estabelecidos, isto é, é necessário definir a Qualidade;
2. Encarar a Qualidade através de medidas de prevenção, tal como, formação;
3. O nível de desempenho da Qualidade deve ser o “Zero Defeitos”;
4. A Qualidade mede-se tendo como contrapartida o preço da não conformidade.

2.3 Gestão da Qualidade

Atualmente a gestão da Qualidade é uma das maiores preocupações nas empresas, sejam elas voltadas para a Qualidade dos serviços ou dos produtos. Conforme Lobo (2010), gestão da Qualidade são todas as atividades da função geral da gestão que determinam os objetivos, as responsabilidades, a política da Qualidade, e os implementam por meios de planeamento, o controlo da Qualidade, a garantia e a

melhoria da Qualidade, no âmbito do sistema da Qualidade. A gestão da Qualidade é da responsabilidade de todos os níveis de gestão, mas deve ser conduzida pela gestão do topo e a sua implementação envolve todos os membros da organização.

Segundo Oliveira (2004) a postura do gestor de topo na gestão da Qualidade tem de considerar que a Qualidade é um conceito abrangente, com quatro pontos principais:

1. Os clientes devem ter a última palavra sobre até que ponto um produto atende às suas necessidades e satisfaz às suas expectativas.
2. A satisfação relaciona-se com o que a concorrência oferece.
3. A satisfação, relacionada com o que a concorrência oferece, é conseguida durante vida útil do produto e na apenas na compra.
4. É preciso um conjunto de atributos para proporcionar o máximo de satisfação.

A consciencialização para a gestão da Qualidade e o reconhecimento de sua importância, tornou a implementação e certificação de sistemas de gestão da Qualidade indispensável para as micro e pequenas empresas de todo o mundo.

2.3.1 ISO

ISO é a sigla de *International Organization for Standardization*, em português é Organização Internacional de Normalização. É uma entidade não-governamental que tem como objetivo aprovar normas internacionais em todos os campos técnicos, como classificações de países, normas técnicas, normas de procedimentos e processos de forma a facilitar o intercâmbio internacional de bens e serviços, e desenvolver a cooperação a nível científico, tecnológico, económico e intelectual.

A ISO começou em 1946 quando delegados de 25 países reuniram-se no Instituto de Engenheiros Civis em Londres, e para facilitar a coordenação internacional e unificação de padrões industriais decidiram criar uma organização internacional. O grupo em

Fevereiro de 1947 começou oficialmente as operações e desde então publicou mais de 19 500 Normas Internacionais, abrangendo quase todos os aspetos de fabricação e tecnologia (ISO, 2014).

International Organization for Standardization, como em diferentes línguas as siglas seriam distintas (IOS em Inglês, OIN em Francês), os fundadores decidiram dar-lhe a forma abreviada ISO, uma vez que o significado em grego é igual. Logo, seja em que país e língua for a forma abreviada do seu nome é sempre ISO.

Desde 1949 a sede da ISO foi instalada em Genebra, Suíça e hoje tem 162 países como membros e 3.368 colaboradores a tempo integral.

A organização ISO é a maior desenvolvedora mundial de normas internacionais voluntárias, ajudando a tornar a indústria mais eficiente e eficaz. Em cada país membro é representada por uma outra organização, em Portugal é o Instituto Português da Qualidade (IPQ).

No ponto seguinte pode observar-se um resumo das normas mais conhecidas da série ISO 9000.

2.3.2 Normas Internacionais da Família ISO 9000

Antes da ISO, existiam outras normas multinacionais e nacionais essencialmente do sistema de Qualidade, foram desenvolvidas para as necessidades de indústria nuclear e militar, porém, as várias normas tinham padrões diferentes em comum e ligações históricas. Segundo Juran e Godfrey (1998), não eram suficientemente consistentes na terminologia ou de conteúdo para uso generalizado no comércio internacional. Por conseguinte a ISO veio a normalizar todas estas questões.

A Organização Internacional para a Normalização (ISO) através do seu comité técnico ISO/TC 176 iniciou em 1976 investigações das diversas normas de sistemas da Qualidade. Publicou em 1987, a sua primeira série de Normas Internacionais da família ISO 9000, seguindo-se posteriormente a três revisões, em 1994, 2000 e 2008, para integrar as últimas teorias de gestão da Qualidade (ISO, 2014).

As Normas Internacionais da família ISO 9000 são referenciais para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), que visam dar a garantia ao consumidor/cliente de que a empresa fornecedora/fabricante possui um Sistema de Garantia de Qualidade em plena atividade, assegurando o fornecimento de produtos que satisfaçam os requisitos dos clientes, assim como a melhoria contínua das organizações e a prevenção de problemas (não conformidades ou potenciais não conformidades) (ISO, 2014).

As Normas Internacionais da família ISO 9000 referentes a sistemas de gestão da Qualidade incluem as subseqüentes normas apresentadas na Tabela 2.4, juntamente com o seu campo de aplicação:

Tabela 2:4 – Normas Internacionais da Família ISO 9000

Normas	Generalidades
NP EN ISO 9000: 2005 Sistema de gestão da Qualidade Fundamentos e vocabulário	Descreve os fundamentos de sistemas de gestão da Qualidade e especifica a terminologia que lhes é aplicável.
NP EN ISO 9001: 2008 Sistema de gestão da Qualidade Requisitos	Especifica os requisitos de um sistema de gestão da Qualidade sempre que a organização necessite de demonstrar a sua capacidade para o fornecimento dos produtos que satisfaçam os requisitos dos clientes, como dos regulamentos aplicáveis com vista ao aumento da satisfação dos clientes.
NP EN ISO 9004: 2000 Sistemas de gestão da Qualidade Linhas de orientação para a melhoria do desempenho	Fornecer linhas de orientação que consideram tanto a eficácia como a eficiência de um sistema gestão da Qualidade. Tem como objetivo a melhoria do desempenho da organização e a satisfação dos seus clientes e as partes interessadas.
NP EN ISO 19011:2003 Linhas de orientação para auditorias de sistemas de gestão da Qualidade e/ou de gestão ambiental	Orientação para a execução de auditorias a sistemas de gestão da Qualidade e a sistemas de gestão ambiental.

Fonte: Adaptado de Pinto e Soares (2010) e da NP EN ISO 9000:2005

Segundo a NP EN ISO 9000:2005, estas quatro normas formam um conjunto de normas de sistemas de gestão da Qualidade que simplificam a compreensão mútua do comércio internacional e nacional e baseiam-se em oito princípios de gestão da Qualidade.

2.3.3 Princípios de Gestão da Qualidade

Com base nas normas do sistema de gestão da Qualidade existem oito princípios como base (NP EN ISO 9000:2005) e foram publicados no documento *Quality management principles* em 1998 e revisto em 2009. O grupo ISO também apresenta as vantagens e implicações práticas de cada um dos princípios.

Estes princípios podem ser adotados pela gestão de topo de uma organização e se forem adequadamente implementados, podem criar sucesso tanto para a organização e todos intervenientes internos e externos, tal como clientes, colaboradores e fornecedores (NP EN ISO 9000:2005). A tabela 2:5 apresenta brevemente cada princípio:

Tabela 2:5 – Princípios de Gestão da Qualidade

Princípios	Significado
Focalização no Cliente	Como as organizações dependem principalmente dos seus clientes, convém que compreendam as suas necessidades de forma a satisfazer os requisitos e expectativas dos clientes.
Liderança	A liderança consiste em providenciar modelos comportamentais que irão permitir alcançar os objetivos da organização e convém que criem e mantenham um ambiente interno de forma a permitir o pleno envolvimento das pessoas.
Envolvimento das Pessoas	Envolver as pessoas significa partilhar conhecimento, encorajar e reconhecer os seus valores. Sem as pessoas não existe a essência de uma organização e as suas aptidões não são utilizadas em benefício da organização.
Abordagem por processos	Quando as atividades e os recursos associados são geridos como um processo dinâmico, fazem com que as coisas aconteçam de forma mais eficiente e os procedimentos ajudam as pessoas a cumprir uma tarefa.
Abordagem da gestão como um sistema	Ao identificar, compreender e gerir processos interrelacionados como um sistema contribui para alcançar de forma eficaz e eficiente os objetivos do sistema, que neste caso consiste na satisfação das partes interessadas.

Tabela 2:5 (continuação) – Princípios de Gestão da Qualidade

Melhoria Contínua	A melhoria contínua consiste na melhoria gradual no que concerne ao desempenho global de uma organização e não se trata na resolução de problemas, mas sim de ações corretivas e preventivas no controlo do processo.
Abordagem à tomada de decisões baseadas em factos	A tomada de decisões eficazes é obtida a partir de observações realizadas por pessoas qualificadas que utilizam meios qualificados.
Relações mutuamente benéficas com fornecedores	Os fornecedores são vistos como parceiros e as relações mutuamente benéficas são aquelas em que ambas as partes partilham conhecimentos e valores.

Fonte: Adaptado da NP EN ISO 9000:2005 e ISO (2012)

Estes princípios descritos fornecem uma perspetiva geral subjacente à série ISO 9000. Dão uma visão geral sobre princípios que trabalhando coletivamente, podem formar uma base para o desempenho de uma excelência organizacional (ISO, 2012).

Há várias formas diferentes de aplicar estes princípios de gestão, e estes aplicados podem levar ao sucesso sustentado da organização e podem servir de guia para a gestão de topo (ISO, 2012).

2.4 Certificação de Sistemas de Gestão

Com a globalização dos mercados há a necessidade premente de estudo às questões da Qualidade. Como a Qualidade é uma filosofia de atuação nas empresas competitivas e modernas, torna-se cada vez mais a certificação de sistemas de gestão uma questão de acesso a mercados mais exigentes.

A certificação de uma empresa num sistema de gestão consiste num ato voluntário por parte da organização, independentemente da sua dimensão ou setor de atividade. A certificação é o reconhecimento formal de uma Entidade Certificadora acreditada no âmbito do Sistema Português da Qualidade (SPQ), após a realização de uma auditoria de certificação que verifica se a implementação do sistema de gestão cumpre com os requisitos legais e das normas aplicáveis, dando lugar à emissão de um certificado (IPQ, 2014).

Quando uma empresa ou organização é certificada por um padrão ISO elas recebem um certificado do organismo de certificação e aparece no certificado ISO, porém, não é a ISO que o emite. Os organismos de certificação geralmente operam as suas atividades de certificação de acordo com a série de normas internacionais que se relacionam com o consenso internacional e de boas práticas em matéria de certificação (ISO, 2014).

Segundo o IAPMEI (2014), certificar uma organização, empresa pública ou privada, compreende em demonstrar a conformidade das características de um produto, serviço ou sistema, tendo como base um documento de referência concreto que determine e quantifique todos os parâmetros a serem analisados.

No processo de certificação em Portugal, a certificação é sempre efetuada por organismos de certificação independentes e acreditados para o efeito. Em Portugal o Instituto Português de Acreditação (IPAC) é quem regula as entidades certificadoras (IPAC, 2014).

O desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão entendem como uma decisão estratégica para a organização e pode ser efetuada utilizando recursos próprios ou recorrendo a consultores externos (Portal da Empresa, 2014).

A certificação de um sistema de gestão em Portugal poderá ser feita de acordo com as seguintes normas aplicáveis demonstradas na tabela 2:6:

Tabela 2:6 – Normas aplicáveis para Certificação em Portugal

Normas	Designação
NP EN ISO 9001: 2000	Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos.
NP EN ISO 14001:2004	Sistemas de Gestão Ambiental. Requisitos.
NP 4457:2007	Gestão da Investigação Desenvolvimento e Inovação (IDI). Requisitos do Sistema de Gestão da IDI.
OHSAS 18001:1999 / NP 4397:2001	Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no trabalho. Especificações.
NP 4427:2004	Sistemas de Gestão de Recursos Humanos. Requisitos.
NP EN ISO 22000:2005	Sistemas de Gestão da Segurança Alimentar. Requisitos para qualquer organização que opere na cadeia alimentar.

Tabela 2:6 (continuação) – Normas aplicáveis para Certificação em Portugal

Normas	Designação
SA 8000	Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social.

Fonte: Portal da Empresa (2014)

2.4.1 Organismos de Certificação em Portugal

A competitividade constante verificada nos mercados de comércio internacional leva a que cada organização ou empresa dispute o melhor lugar no mercado, diferenciando-se e destacando-se.

Ao implementar um sistema de gestão com o objetivo da sua certificação seguindo um referencial ISO, devemos escolher um organismo de certificação para essa etapa. Seguindo a informação disponível no portal da ISO, apresentamos na Tabela 2:7 algumas recomendações:

Tabela 2:7 – Recomendação da ISO para Escolha de Organismos de Certificação

1	Avaliar vários organismos de certificação;
2	Ter em mente que por vezes o mais barato poderá sair mais caro, a longo prazo, uma vez que a auditoria de conceção possa ser de baixo padrão;
3	Deve-se questionar se o organismo de certificação implementa a norma ISO/IEC 17021:2011 – Avaliação da Conformidade – Requisitos para organismos de sistemas de auditoria e de gestão de certificação;
4	Perguntar se é acreditado. A acreditação não é obrigatória, porém, não significa que não seja respeitável. No entanto, permanece uma confirmação independente de competência.

Fonte: Portal da ISO (2014)

Atualmente os organismos acreditados para certificar uma Terceira parte no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade conforme a norma ISO 9001 e segundo o portal do IPAC são os apresentados na Tabela 2:8:

Tabela 2:8 – Organismos de Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade

Sigla	Entidade
APCER	Associação Portuguesa de Certificação
SGS ICS	SGS ICS – Serviços Internacionais de Certificação, Lda.
LR EMEA PT	Lloyd's Register EMEA – Portugal
BVC	Bureau Veritas Certification Portugal, Unipessoal, Lda.
EIC	EIC – Empresa Internacional de Certificação, S.A.
TUV	TUV Rheinland Portugal, Inspeções Técnicas, Lda.
AENOR	Asociación Española de Normalización y Certificación
CERTIF	CERTIF – Associação para a Certificação

Fonte: Portal do IPAC (2014)

2.4.2 Razões e Benefícios para a Implementação e Certificação

Quando uma organização ou empresa pensa em implementar ou certificar o seu Sistema de Gestão da Qualidade, devem realizar um balanço sobre as capacidades da própria empresa de forma a conseguir implementar com sucesso o SGQ.

Por vezes as razões de certificação são apenas como estratégia de marketing para destacar a sua empresa ou marca, mas o sucesso obtido pela implementação e certificação tem como intuito tirar partido de inúmeros benefícios que dela provém.

Segundo a ISO 9000:2005 umas das principais razões de implementar os sistemas de gestão da Qualidade é que podem ajudar as organizações a aumentar a satisfação dos clientes. Como a abordagem do sistema de gestão de Qualidade incentiva as organizações a analisar os requisitos dos clientes, a definir e manter os processos de controlo para a contribuição na realização de um produto aceitável pelo cliente, permite um enquadramento certo para a melhoria contínua de modo a fomentar a probabilidade de aumento na satisfação dos clientes e outras partes interessadas.

A ISO fundamenta que para a implementação do SGQ é o de melhorar a eficácia e eficiência dos processos de organização (ISO, 2014).

Conforme Domingues (2003) as razões que levam as organizações e empresas a serem certificadas são de origem comercial e de natureza organizacional, conforme expresso na Tabela 2:9:

Tabela 2:9 – Razões de Certificação

Origem Comercial	Natureza Organizacional
Aumentar a satisfação dos clientes	Aumentar a capacidade competitiva
Atrair clientes mais exigentes	Aumentar a satisfação dos fornecedores
Manter os clientes atuais	Melhorar o serviço de assistência pós-venda
Melhorar a imagem da empresa no mercado	Aumentar a satisfação dos trabalhadores
	Aumentar a faturação
	Aumentar a produtividade
	Melhorar a organização em geral
	Reduzir os custos da não Qualidade

Fonte: Adaptado de Ivo Domingues (2003)

Existem trabalhos publicados sobre as razões, motivações e benefícios resultantes da certificação do SGQ e pode-se deparar com várias opiniões unânimes de que os resultados da certificação estão relacionados com motivações internas e externas (Nadae *et al.*, 2009; Sampaio *et al.*, 2009).

Portanto, a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade oferece para além da possibilidade de ampliar novos mercados uma série de benefícios internos e externos para as empresas, apresentados na Tabela 2:10:

Tabela 2:10 – Benefícios Internos e Externos na Implementação do SGQ

Internos	Externos
Aumento da produtividade	Acesso a novos mercados
Diminui a taxa de produtos irregulares	Melhora a imagem da empresa
Melhora a consistência da Qualidade dos produtos	Crescimento nas vendas
Define as responsabilidades e obrigações individuais	Aumento e melhoria da relação entre fornecedor/cliente
Diminui as não conformidades	Aumento da participação no mercado

Tabela 2:10 (continuação) – Benefícios Internos e Externos na Implementação do SGQ

Internos	Externos
Melhora a documentação dos processos	Aumenta a satisfação dos clientes
Obtenção de bons níveis de desempenho, de forma a contribuir para a satisfação dos diferentes stakeholders e, em particular, de modo direto os acionistas ou sócios.	Aumenta a perceção dos clientes, no que se refere a Qualidade dos produtos

Fonte: Nadae *et al.*, 2009

No estudo de Nadae *et al.* (2009), além da identificação dos benefícios internos e externos percebidos pelas organizações, os benefícios também podem ser classificados como qualitativos e quantitativos, conforme a Tabela 2:11:

Tabela 2:11 – Benefícios Qualitativos e Quantitativos na Implementação do SGQ

Qualitativos	Quantitativos
Utilização adequada dos recursos (equipamentos, materiais, mão de obra).	Redução de custos, dado que evita repetições, perdas de tempo, tratamento de reclamações, perdas de imagem, redução de desperdício, ineficácia laboral, entre outros.
Uniformização da produção.	Redução do consumo de materiais
Facilita a contratação ou venda de tecnologia.	Padronização de componentes e equipamentos.
Facilita a contratação de mão-de-obra, melhorando o seu nível técnico.	Redução da variação dos produtos.
Aumento de produtividade e eficácia, melhoria da Qualidade e da satisfação do cliente e consequente credibilidade juntos dos mesmos.	Envolvimento das pessoas e a manutenção ou melhoria do seu nível de motivação.

Fonte: Nadae *et al.*, 2009

Resumidamente as razões e motivações que os autores apresentam, ao implementar o SGQ oferecem e estão relacionadas na maioria na satisfação dos clientes e com o produto conforme, dando ênfase ao envolvimento na satisfação dos colaboradores.

2.4.3 Barreiras e Dificuldades à Implementação e Certificação

Ao realizar a implementação de um SGQ normalmente há uma grande mudança na maioria dos casos dentro de uma empresa ou organização, uma vez que envolve todos os departamentos e colaboradores. Neste processo de certificação podem surgir dificuldades ou barreiras.

No estudo de Casadesús, *et al.* (2001), conclui-se que o único aspeto prejudicial encontrado é o do aumento no custo da gestão da Qualidade. Apesar de os custos poupados serem difíceis de quantificar, alguns consultores declaram que o investimento desembolsado com a Qualidade ser recuperado sensivelmente em três anos após a sua implementação.

Conforme uma pesquisa efetuada por Branco (2008) em Portugal, a disponibilidade de tempo é uma das maiores dificuldades na implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, de seguida surge a dificuldade na implementação dos requisitos relativos às ações corretivas, ao tratamento das não conformidades, à falta de envolvimento da gestão e topo e a interpretação dos requisitos da norma ISO 9001 em conformidade à atividade da empresa.

Nadae *et al.* (2009) no seu estudo de caso expõem algumas dificuldades apresentadas na Tabela 2.12.

Pinto e Soares (2009) classificam alguns custos associados à implementação de um SGQ, que podem criar barreiras para o desenvolvimento imediato da implementação e certificação do SGQ, juntamente exibidos na Tabela 2.12. com as dificuldades referidas por Nadae *et al.* (2009).

Tabela 2:12 – Barreiras e Dificuldades à Implementação e Certificação

Resistência à Cultura Organizacional.
Falta de envolvimento de todos os colaboradores, incluindo a gestão de topo.
Falta de compreensão dos requisitos da norma.
Falta de motivação dos colaboradores de modo a contribuírem na melhoria da Qualidade
Dificuldade na disseminação da cultura da Qualidade.
Qualificação insuficiente dos recursos humanos.
Falhas na Comunicação
Afetação de recursos humanos - Despesas de contratação de consultores ou técnico responsável pela implementação de sistemas de gestão.
Afetação de recursos materiais – Gabinetes, hardware e software em caso de contratação de alguém.
Tempo consumido com o envolvimento da administração no acompanhamento do sistema a ser implementado e posteriormente mantido.
Tempo gasto com os colaboradores envolvidos nos processos da empresa ou organização.
Investimento na formação de recursos humanos, a nível de custo monetário e do tempo empregado para a realização da formação.

Fonte: Adaptado de Nadae et al. (2009) e Pinto e Soares (2009)

Pode-se concluir que as principais e as mais preocupantes dificuldades apontadas pelas empresas, na implementação e certificação do SGQ, são o aumento de custos, aumento de custos de gestão da Qualidade, a resistência à mudança, a falta de tempo dos colaboradores e do envolvimento da gestão de topo e a falta de recursos humanos e materiais.

2.4.4 Processo de Implementação e Certificação do SGQ

Uma organização poderá implementar um sistema de gestão, sem estar certificado. A certificação é uma decisão por parte da gestão de topo.

A implementação de um sistema de gestão da Qualidade certificado pela norma ISO 9001 é uma forma de reconhecimento mais utilizada pelas empresas para revelar a capacidade de prover produtos e serviços com Qualidade. Assim, qualquer implementação de sistema ou verificação da conformidade deverá ser feita de acordo com princípios expostos anteriormente e executada por etapas. Podemos destacar as etapas a serem desenvolvidas no processo de implementação e de certificação.

2.4.4.1 – Implementação do SGQ

Conforme o autor Pinto e Soares (2009) os passos para a implementação do SGQ consiste em dez etapas, com a presença de interseções entre atividades introduzidas em etapas diferentes. Como referido por Pinto e Soares (2009) a listagem que apresentam com as dez etapas, a ordenação e a numeração apresentada exibe uma estrutura de ordenação temporal e não é rígida, uma vez que várias atividades inseridas em etapas diferenciadas por razões de eficiência, podem e devem recorrer em simultâneo.

Objetivamente o processo de implementação do SGQ, tem as seguintes etapas apresentadas na Tabela 2:13:

Tabela 2:13 – Passos de Implementação do SGQ

<p>1. Levantamento Inicial</p> <p>Nesta etapa realiza-se um levantamento das necessidades, verificando o estado atual da organização em matéria da Qualidade.</p> <p>Deve-se começar por analisar o que a organização faz, como faz e identificar os processos já existentes (produtos/clientes, fornecedores) utilizando de forma simples e eficaz os fluxogramas. Com base na identificação dos processos e a avaliação de recursos deve-se realizar uma auditoria de diagnóstico para relacionar com os requisitos normativos da ISO 9001 e verificar o seu grau de cumprimento, bem como outras normas que a empresa eventualmente queira subscrever.</p>
<p>2. Responsabilidade da Gestão</p> <p>A gestão de topo e o responsável pelo projeto de implementação apresenta os resultados de diagnóstico, de forma a sensibilizar as direções para as vantagens da implementação e certificação do sistema.</p> <p>Para o envolvimento de todos os colaboradores, deve-se promover formação ou ações de sensibilização adequadas a fim de conseguir a adesão de todos e a boa colaboração de cada um para o projeto em implementação.</p>
<p>3. Definição da Política da Qualidade</p> <p>Conforme a NP EN ISO 9001: 2008, nesta etapa a gestão de topo deve definir e assegurar que a política da Qualidade, seja apropriada aos objetivos da organização, incluir um comprometimento de cumprir os requisitos e de melhorar continuamente a eficácia do sistema, proporcionar um enquadramento para o estabelecimento e a revisão dos objetivos da Qualidade, que a política seja entendida e comunicada dentro da organização.</p> <p>É através da política da Qualidade que a gestão de topo oficializa o compromisso da organização em garantir que a Qualidade esteja no topo das prioridades, articulada com a visão e estratégia da empresa.</p>

Tabela 2:13 (continuação) – Passos de Implementação do SGQ

<p>4. Definição da Equipe de Projeto</p> <p>Após os resultados e a análise da auditoria de diagnóstico a organização terá de definir a equipa de projeto. Como na maioria dos casos as organizações não dispõem de nenhum técnico de Qualidade, é aconselhável recorrer à ajuda externa ao longo de todo o processo, deve-se selecionar consultores com experiência reconhecida.</p> <p>Deve-se estabelecer de forma clara as condições contratuais de modo a que fiquem bem definidas as obrigações por ambas as partes (a quem cabe fazer o quê), os ritmos a que se obrigam e a forma de monitorização dos progressos do projeto. O consultor não substitui os responsáveis pela gestão, a direção das empresas pertence exclusivamente a administradores e diretores, na medida dos poderes delegados.</p>
<p>5. Definição do Plano de Implementação</p> <p>A organização identifica e define os objetivos, a sua calendarização, as responsabilidades e competências individuais de cada elemento da equipa de projeto, a forma como monitorizar os progressos do projeto e a periodicidade das reuniões de acompanhamento com o representante da gestão de topo.</p>
<p>6. Formação da Equipa de Projeto em Sistemas de Gestão da Qualidade</p> <p>A organização nesta etapa providencia formação especializada a fim de dotar as competências dos envolvidos do projeto para um bom seguimento do projeto.</p>
<p>7. Planeamento</p> <p>Nesta etapa a organização face ao normativo da ISO 9001 verifica que uma parte significativa dos requisitos já é prática corrente. Porém é necessário compilar a informação interna já existente e efetuar um enquadramento de acordo com o exigido pela norma, de forma a melhorar algumas práticas existentes e evidenciar a conformidade com os requisitos e, redigindo a forma como se realizam ou se vão realizar, controlam e registam as atividades.</p>
<p>8. Implementação e Funcionamento</p> <p>Nesta fase é necessário ver o envolvimento de todos os colaboradores da organização. Deverá estar estabelecida a política, os objetivos e metas que pretendem atingir e explicar claramente os contributos que se espera de cada um. Normalmente nesta etapa, recolhe-se ideias, sugestões, retêm-se situações e ocorrências indicadoras de ações corretivas e preventivas. Para incentivo dos colaboradores e a gestão de topo é aconselhável, os responsáveis pelo projeto elaborarem mensalmente um boletim informativo dos avanços do projeto.</p>

Tabela 2:13 (continuação) – Passos de Implementação do SGQ

<p>9. Verificação e Ações Corretivas</p> <p>Neste passo efetua-se a análise de apreciação do sistema quanto ao seu seguimento dos seus objetivos e criam-se mecanismos que possibilitem o controlo regular e permanente de forma a agir proactivamente sobre o sistema implementado. Elaboram-se e implementam-se os procedimentos de controlo de documentos e registos, não conformidades, ações corretivas e preventivas e auditorias. Com a ajuda das auditorias internas analisa-se provas que confirmam a eficácia e conformidade do que está a ser feito e identificam-se os desvios de forma a corrigir preventivamente.</p> <p>Este processo culmina na revisão do sistema pela direção de topo, realizando a análise dos resultados das monitorizações efetuadas e verificação dos indicadores de desempenho da organização. Após esta revisão constitui a oportunidade para a organização criar e traçar novos objetivos mais ambiciosos.</p>
<p>10. Certificação</p> <p>A certificação do SGQ para as organizações é a etapa final, a do reconhecimento internacional. A entidade certificadora certifica que a organização cumpre com os requisitos do referencial normativo e legais, assim como garante aos clientes internos e externos, à gestão de topo e a todas partes interessadas que as atividades da organização se processam de modo controlado conforme a norma ISO 9001.</p>

Fonte: Adaptado de Pinto e Soares (2009) e NP EN ISO 9001:2008

Segundo Pinto e Soares (2009) para implementar um sistema de gestão da Qualidade é necessário em média um ano, implicando um grande empenho da organização a todos os níveis hierárquicos. Estes autores apresentam um modelo de calendarização para implementação do SGQ que é exibido nesta Tese como Anexo 1 – Calendarização para a Implementação de um SGQ.

2.4.4.2 – Certificação do SGQ

A fase posterior à implementação de um SGQ numa organização é a do processo de certificação. Este processo não é obrigatório, mas é visto para as organizações como uma forma de diferenciação e de conquista de novos mercados e clientes como já referenciado nas razões de certificação.

Para fins de certificação do SGQ, a única norma aplicável é a NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos.

Uma empresa para se candidatar ao processo de certificação necessita de percorrer alguns passos para atingir a certificação. Encontra-se no portal da Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ) os passos a seguir para o processo de certificação, evidenciado na Figura 2:3:



Figura 2:3 – Processo de Certificação

Fonte: APQ (2014)

Conforme o Portal da Empresa para o processo de certificação é necessário seguir seis passos, referenciados na Tabela 2:14.

Tabela 2:14 – Passos de Certificação do SGQ

1º Passo – Pedido de Certificação

Primeiramente, a organização deverá consultar a lista de organismos de certificação acreditada para a Certificação do SGQ, através do portal do Instituto Português de Acreditação (IPAC) e avaliar as condições que os organismos apresentam. Após a decisão do organismo de certificação a contratar, a organização realiza o pedido de certificação.

Neste passo é exposto todo o processo e ser-lhe-á pedido algumas informações, para a entidade certificadora poder conhecer os processos da empresa e iniciar o planeamento da auditoria, assim como, estabelecer as condições contratuais.

Tabela 2:14 (continuação) – Passos de Certificação do SGQ

<p>2º Passo – Processo de Auditoria</p> <p>Apesar de todos os organismos basearem-se na mesma norma, por vezes a metodologia utilizada para o processo de auditoria varia de acordo com a entidade certificadora. Porém, de forma geral neste passo podemos encontrar a fase de planeamento e de realização.</p> <p>A fase de planeamento, consiste em preparar a organização que pretende obter a certificação. É explicado a metodologia a utilizar e quais os processos que serão auditados. A organização nesta fase poderá solicitar um pré-auditoria que permite avaliar a posição atual da organização face ao referencial determinado pela norma. Também deve-se calendarizar o processo de auditoria, definindo quais os processos e os períodos que irão ser analisados e avaliados.</p> <p>A fase de realização, comporta na realização da auditoria de certificação na qual a equipa de auditores do organismo de certificação escolhido, examina os processos e procedimentos acordados na fase de planeamento. Como resultado da auditoria é entregue à organização um relatório, onde serão apresentados as conformidades e não conformidades, possíveis melhorias ou necessidades a intervir.</p>
<p>3º Passo – Desenvolvimento de Ações Corretivas</p> <p>Após a identificação das não conformidades e possíveis melhorias ou necessidades a intervir apresentadas no relatório de auditoria, dá-se início ao planeamento e desenvolvimento de ações corretivas de forma a efetuar as ações necessárias e eliminar o problema encontrado.</p> <p>O organismo de certificação poderá solicitar um plano de ações, onde esteja explícito de forma detalhada, a não conformidade e a respetiva a ação corretiva.</p>
<p>4º Passo – Auditoria de Certificação – Decisão</p> <p>Depois do passo de desenvolvimento de ações corretivas o organismo de certificação irá realizar a análise dos resultados da auditoria e confrontar com as ações corretivas. Com a realização desta análise o organismo de certificação irá decidir sobre o processo de certificação. A decisão terá de ser convenientemente fundamentada, pelo que, podem ser pedidos esclarecimentos adicionais que facilitem avaliar com rigor a adequabilidade das ações corretivas e a sua eficácia.</p> <p>Quando a decisão não é positiva para emitir o certificado e não se verificar conformidade com a norma certificadora em causa, é possível realizar novas auditorias, visando o seguimento e acompanhamento da implementação das ações corretivas. Os organismos de certificação poderão apoiar no desenvolvimento das ações necessárias para fazer face ao normativo em causa.</p>
<p>5º Passo – Emissão do Certificado de Conformidade</p> <p>Na finalização de todas as condições necessárias para a obtenção do certificado caso estejam em conformidade com o normativo em causa, o organismo de certificação procede à emissão do Certificado de Conformidade, que será válido por um período pré-estabelecido.</p> <p>O Certificado de Conformidade é composto pela norma de referência, o âmbito da certificação, a designação do organismo de certificação, a data de emissão e a sua validade.</p>

Tabela 2:14 (continuação) – Passos de Certificação do SGQ

6º Passo – Uso da Marca de Empresa Certificada

As organizações certificadas após a emissão do Certificado de Conformidade, continuam a ser avaliadas por auditorias periódicas, que visam garantir que a organização continua a seguir os processos de melhoria contínua e a cumprir com os requisitos normativos e legais. Quando o período do Certificado de Conformidade termina, poderá ser renovado.

Fonte: Adaptado do Portal da Empresa e Instituto Português de Qualidade

Após a certificação do SGQ baseado na norma ISO 9001 a organização é reconhecida nacionalmente e internacionalmente e tem como mais-valia uma credencial que lhe permite participar em mercados nacionais e internacionais.

2.5 Qualidade de Produtos / Serviços – Diferenças

O termo Qualidade é utilizado numa infinidade de situações, não existe uma definição única e absoluta de Qualidade. Podemos utilizar o termo Qualidade, como Qualidade de vida, Qualidade do atendimento, Qualidade do produto, entre outros. Qualidade é um conceito multidimensional e resulta de opiniões de diferentes autores que ao longo do tempo deram destaque a diferentes dimensões de uma mesma temática.

Conforme o autor Rocha (2006) é “oportuno sublinhar que o conceito de Qualidade se identifica atualmente com o conceito de Gestão da Qualidade Total (TQM) e que para muitos autores existem vários modelos de Qualidade total”. Selecionando alguns principais nomes relacionados com esta temática, encontramos Deming que defende que a satisfação e as necessidades dos clientes devem ser ajustadas às necessidades do mercado, Crosby entende que deve estar em conformidade com as especificações ou requisitos e Juran define que a Qualidade é como adequação ao uso.

Para além da diversidade de abordagens existentes, nasce uma outra dificuldade na materialização do conceito de Qualidade em relação aos produtos e serviços.

Citando Rocha (2006), Qualidade de um produto refere-se “de forma clara às características externas do objeto, à sua conformação com determinadas especificações” indo ao encontro das necessidades de forma a satisfazer os consumidores.

Definir a Qualidade dos serviços já é mais intrincado, pois a Qualidade de um produto obedece a critérios objetivos, já os serviços têm características distintas.

Com base na obra de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2004), a Qualidade em serviços é um tema complexo e a sua avaliação surge ao longo do processo da prestação do serviço. Sempre que haja contacto com o cliente no momento da prestação do serviço é como fosse um momento da verdade e a oportunidade de satisfazer ou não ao cliente.

Para melhor distinção é apresentado na Tabela 2:15 as diferenças entre produtos e serviços.

Tabela 2:15 – Diferenças entre Produtos e Serviços

Produtos	Serviços
<ul style="list-style-type: none">● Tangíveis É um objeto.● Homogêneos Os bens são regularmente semelhantes.● Produção e distribuição separadas do consumo.● Resultado de produção da fábrica.● Os consumidores normalmente não participam nos processos de produção.● Podem ser mantidos em stock.● A interação entre o fornecedor e o cliente não interfere na Qualidade do produto.● Transferência de propriedade.	<ul style="list-style-type: none">● Intangíveis Normalmente são desempenhos prestados.● Heterogêneos Os serviços advêm de desempenhos individuais.● Produção, distribuição e consumo consistem num processo simultâneo.● Resultado de uma atividade ou processo.● Os consumidores interagem na produção.● Não é possível manter em stock.● A interação entre o fornecedor e o cliente é determinante na avaliação subjetiva da Qualidade do serviço.● Não existe transferência de propriedade.

Fonte: Adaptado de Rocha (2006)

Determinar a diferença entre Qualidade de um produto e um serviço não é tarefa fácil, podemos encontrar na compra de um produto o acompanhamento de um serviço e na

compra de um serviço muitas vezes inclui um conjunto de produtos e serviços. Isto é, a distribuição alimentar é considerada como uma prestação de um serviço, porém, com ele está também relacionada a venda de produtos.

2.6 Caracterização dos Clientes

Ao longo desta dissertação por várias vezes utiliza-se a palavra “clientes” para definição de vários temas relacionados com a Qualidade. A caracterização dos clientes é um dos aspetos fundamentais para a medição da satisfação dos clientes.

Os clientes são a razão de ser de qualquer empresa, isto é, sem clientes não há empresa.

Para Marques (2006), os clientes são as pessoas mais importantes para qualquer negócio, as empresas dependem dos clientes, é a razão do trabalho de qualquer empresa, pois são as pessoas que compram os produtos da empresa, para consumo próprio ou para distribuí-los para os consumidores finais.

De facto, e conforme Pires, *et al.* (1996) os clientes são o principal ativo de uma organização. O ponto de partida para o sucesso de uma organização é conhecer as necessidades, gostos e processos de avaliação e decisão de escolha das alternativas disponíveis.

Normalmente as definições de clientes são referentes ao cliente externo, porém existem outros tipos de clientes referenciados na Tabela 2.16.

Tabela 2:16 – Caracterização dos Tipos de Clientes

Tipos de Clientes	Definição
Externo	É o cliente que paga pelos nossos produtos ou serviços e que não participa no processo de produção ou realização. É este tipo de cliente que naturalmente vem à nossa mente quando pensamos em algum negócio, isto é, o cliente final.

Tabela 2:16 (continuação) – Caracterização dos Tipos de Clientes

Tipos de Clientes	Definição
Interno	O conceito de cliente interno é muito dinâmico. O cliente interno são as pessoas que trabalham na organização, influenciando o processo produtivo e de fornecimento de serviços. Os clientes internos não trocam dinheiro, mas sim trabalho, informação, apoio e cooperação. Principalmente no caso de serviços o comportamento dos prestadores de serviços (cliente interno) é crucial para a satisfação dos clientes finais.
Da Concorrência (Não Clientes)	Estes são os não clientes da nossa organização, mas sim os clientes externos das organizações nossas concorrentes. A soma dos nossos clientes externos com os clientes da concorrência forma toda a massa de clientes ativos, que chamamos de mercado atual. Precisamos de conhecer as expectativas dos clientes da concorrência, para que estes sejam os nossos clientes externos.
Ex-Clientes	É um alvo que a organização deve conhecer o porquê do abandono para poder analisar e atuar sobre os ex-clientes.

Fonte: Adaptado de Marques (2006), Pires *et al* (1996)

Para que uma organização tenha uma melhoria contínua e uma vantagem competitiva, em primeiro lugar tem de conhecer o seu público – alvo ou segmento de mercado a atingir e entender quem são eles e que serviços precisam.

2.7 Atributos da Satisfação dos Clientes

Com o conhecimento da caracterização dos clientes que a organização quer atingir, é útil conhecer alguns aspetos básicos que condicionam o comportamento do cliente na decisão de compra, pois são os critérios e formas de avaliação por eles desenvolvidos que vão influenciar os parâmetros que determinam o nível da satisfação dos clientes.

Pires, *et al.* (1996) caracteriza o comportamento da decisão de compra face aos produtos ou serviços que varia de acordo com aspetos sociais e característicos com o meio envolvente, como também com os aspetos intrínsecos pessoais (educação, formação, valores, religião, etc.) diferentes de cliente para cliente.

De forma sintética Pires, *et al.* (1996), apresenta o processo de comportamento dos clientes conforme a Figura 2.5:

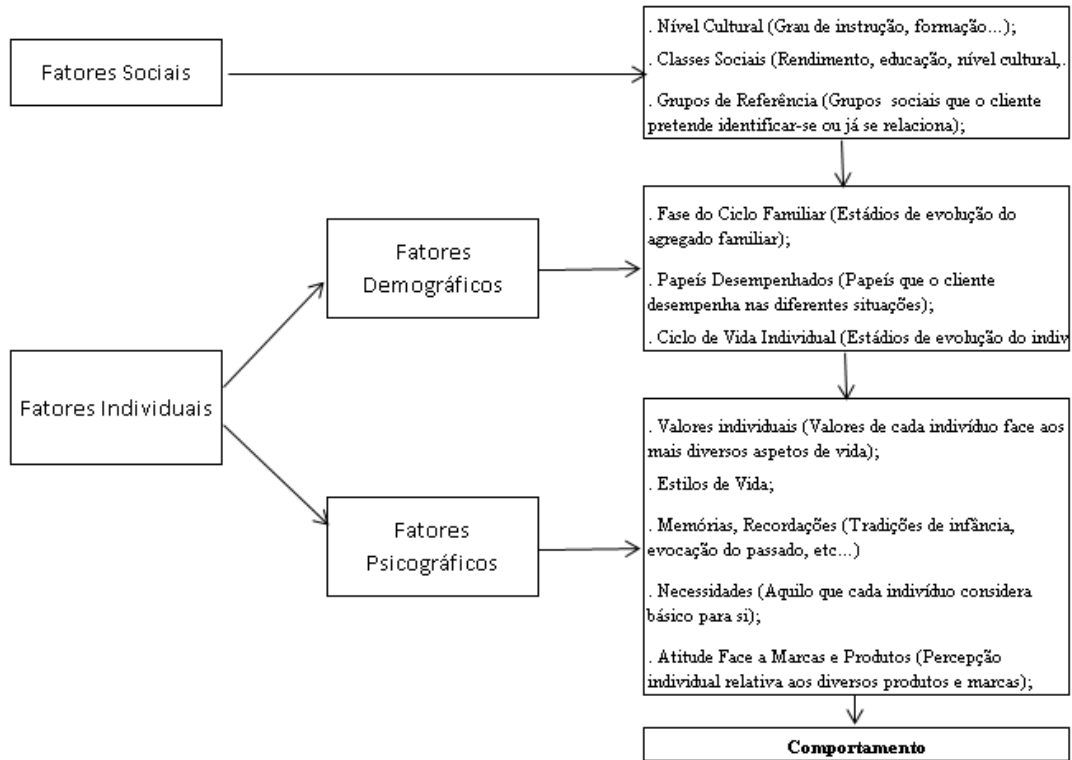


Figura 2:5 – Processo de Comportamento dos Clientes

Fonte: Pires, *et al.*(1996)

Com a compreensão do processo de comportamentos dos clientes, a caracterização dos clientes a segmentar é de grande utilidade identificar os tipos de atributos para os programas de avaliação da satisfação dos clientes.

De uma forma geral Pires, *et al.* (1996) tipifica os atributos em três grandes grupos, conforme a Tabela 2.17.

Tabela 2:17 – Tipos de Atributos

1.	Relacionados com o Produto	Relação Preço / Qualidade
		Benefícios oferecidos
		Caraterísticas próprias
		Design
		Durabilidade e reutilizações potenciais
		etc.
2.	Relacionados com o Serviço	Garantias oferecidas
		Prazos de Entrega
		Resolução de Problemas
		etc.
3.	Relacionados com o Ato de Compra	Cortesia / Simpatia
		Meios de Comunicação
		Conveniência / Facilidade e aquisição
		Imagem da Empresa / Marca
		Competência do Pessoal
		etc.

Fonte: Adaptado Pires, *et al.* (1996)

A divisão destes atributos por grupo é simplesmente uma referência, que é alterada consoante a atividade da organização, dos objetivos e necessidades de cada caso.

2.8 Qualidade e a Satisfação dos Clientes

Diariamente fala-se da Qualidade do produto, da Qualidade do serviço e de satisfação do cliente e, de uma forma geral toda a população aceita estes temas importantes. Mas, afinal o que implicam tais apreciações?

A orientação para o cliente e as suas implicações relativas à satisfação dos clientes são princípios posteriores ao aparecimento das primeiras filosofias da Qualidade (Cole *et al.*, 1999; Reis *et al.*, 2003).

O conceito de satisfação do cliente recebeu diversas definições no decorrer dos anos 80 quando as organizações perceberam que a Satisfação dos Clientes é a variável chave no comportamento posterior dos clientes, isto é, o núcleo do novo padrão da Qualidade.

Conforme Pires, *et al.* (1996) pode “definir-se Qualidade de um produto ou serviço como um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis associados a esse produto ou serviços que permitem satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes a que se destinam”.

Para Kotler (1995) a satisfação consiste no sentimento de prazer ou desapontamento consequente da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas do cliente. Obviamente que a satisfação é o resultado do desempenho percebido e de expectativas. Se o desempenho estiver longe das expectativas, o cliente estará insatisfeito. Se o desempenho refletir às expectativas, o cliente estará satisfeito e se excedê-las estará altamente satisfeito.

Gerson (1998) entende que a satisfação existe quando um produto satisfaz ou excede a expectativa do cliente, isto é, o cliente fica sempre satisfeito quando as suas necessidades reais ou imaginárias são satisfeitas.

A satisfação do cliente é uma medição de como os produtos e serviços fornecidos correspondem ou excedem a expectativa dos clientes. O nível de satisfação de um cliente ou grupo homogêneo de clientes para Pires, *et al.* (1996) dependem dos atributos de um produto (necessidades dos clientes), como também das expectativas dos clientes face ao desempenho global do produto, conforme representação estatística referenciada na Figura 2:4.

$$\text{Nível de Satisfação} = f \frac{\text{Atributos}}{\text{Expectativas}}$$

Figura 2:4 – Nível de Satisfação

Fonte: Pires, *et al* (1996)

Na definição de atributos incluem-se as características técnicas e outros aspetos como, a marca, o serviço pós-venda, as garantias, a simpatia, a competência pessoal de atendimento, as instalações, a imagem, os produtos e serviços complementares (Pires, *et al.*,1996).

As expetativas dos clientes são criadas pelos fornecedores dos serviços ou produtos e pelos concorrentes com ofertas similares. Ao criarem as expetativas dos clientes é importante que os fornecedores criem expetativas não elevadas para que possam cumprir, para não conduzir a uma avaliação de satisfação dos clientes negativa (Pires, *et al.*,1996).

Não podemos falar de satisfação dos clientes sem referir a insatisfação do cliente. As organizações no presente devido à competitividade, não podem dar-se ao luxo de ignorar a insatisfação dos clientes e sem perceber o porquê da perda de clientes. Com o facto de oferecerem produtos ou serviços de Qualidade, garantias e transparecerem a imagem de confiabilidade, os clientes por vezes voltam.

2.9 Impacto da ISO 9001 nos clientes – Outras investigações

O impacto da ISO 9001 na satisfação dos clientes das empresas foi já analisado em outros estudos empíricos que importa referir, no sentido de melhor enquadrar as possíveis conclusões deste trabalho de investigação, seja pelo potencial de as sustentar, seja pela possibilidade de reequacionar os resultados.

Um dos trabalhos encontrados nesta temática é de Matias (2011) subordinado ao tema “*A certificação segundo a norma ISO 9001 na perspetiva do cliente*”. Considerando que a literatura não se tem focado numa análise profunda da perspetiva do cliente quando se fala de certificação de sistemas de gestão da qualidade segundo a ISO 9001, Matias (2011) propôs-se a investigar a opinião dos clientes sobre os produtos/serviços prestados por empresas certificadas e não certificadas, através da aplicação de um questionário. A amostra utilizada incluiu organizações, associadas dos parceiros Associação Industrial Portuguesa (AIP) e Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), certificadas e não certificadas segundo a norma ISO 9001, em diversos setores de atividade e localizadas maioritariamente na região de “Lisboa e Vale do Tejo”. Da

análise comparativa efetuada, concluiu que se pode inferir que o produto/serviço prestado por empresas certificadas é melhor avaliado que o produto/serviço prestado pelas não certificadas e que os requisitos que os clientes mais valorizam são: a qualidade do produto/serviço, o cumprimento de prazos, a competência na prestação do serviço e a eficiência. Embora Matias (2011) tenha sugerido que futuras investigações deveriam ter em conta o setor de atividade e o alargamento da amostra ao nível europeu, este estudo científico corrobora a hipótese de que a certificação ISO 9001 se faz notar positivamente na perspetiva do cliente.

Um outro trabalho académico nesta temática foi conduzido por Dias (2012) e versa sobre o “*Contributo para a Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade segundo a norma ISO 9001*”. A empresa do setor de indústria automóvel alvo deste estudo, influenciada pelos seus clientes para a implementação do SGQ, solicitou a Dias que desenvolvesse o trabalho de revisão da documentação existente, acompanhasse e avaliasse a implementação e certificação do SGQ segundo a norma ISO 9001:2008. A autora, ao analisar toda a documentação e fazer o levantamento dos processos deparou-se com ineficiência nos mecanismos de contacto com os clientes. Assim, aplicou novas formas de contacto com os clientes, dando especial atenção ao sistema de reclamações, obtendo um *feedback* positivo por parte destes. Apesar de não ter concluído o objetivo final do seu trabalho, uma vez que não se realizou a auditoria de concessão da certificação, o contributo de Dias (2012) foi importante pois permitiu apurar dificuldades e benefícios do processo de implementação e certificação de um SGQ. As principais dificuldades sentidas foram a resistência à mudança e a falta de envolvimento e empenho dos colaboradores na correção dos erros detetados, notando-se uma cultura organizacional sustentada no mito de que “está tudo bem”. Como principais benefícios da implementação do SGQ apresentou-se a melhoria da comunicação com os clientes e naturalmente a melhoria da imagem da empresa para o exterior.

Outra das investigações que aborda esta temática é de Pinto (2009) subjacente à rubrica “*Gestão da Qualidade nas empresas de construção – A Certificação ISO 9001 no distrito de Braga*”. Notando Pinto (2009) que um dos critérios de seleção de empresas ou vantagem competitiva é a certificação, o autor propõe avaliar a implementação do SGQ segundo a ISO 9001, utilizando como amostra empresas do sector de construção

civil certificadas do distrito de Braga, aplicando como instrumentos de recolha de dados o inquérito por questionário. Pinto (2009), durante o processo de investigação, aferiu que as principais dificuldades ao nível da implementação de um SGQ se relacionam com os custos com a qualidade, com o insuficiente envolvimento dos colaboradores (ressaltando que o envolvimento da gestão de topo não é um aspeto impeditivo para o sucesso do SGQ conforme apontavam alguns estudos) e com o tempo que é necessário despendido, nomeadamente para o tratamento de burocracias. Averiguando os números da certificação ISO 9001, Pinto (2009) repara que a nível mundial as empresas certificadas têm maior sucesso. Nota também que a implementação está mais presente em empresas de maior dimensão. Pinto (2009) conclui que as principais motivações para a certificação do SGQ assentam no seguinte: melhorar a qualidade do produto/serviço; melhorar a imagem da empresa; melhorar as relações com os clientes; e atingir novos mercados. Também menciona que na generalidade 97% das empresas inquiridas no âmbito do estudo estão satisfeitas e desejam manter o Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001.

Na investigação subordinada ao tema “*Avaliação do Impacto da Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade, na Gestão Otimizada das Organizações*”, Silva (2013) pretendeu analisar se a certificação de um SGQ se faria sentir ao nível dos indicadores económico/financeiros da empresa. Para tal, estudou três empresas: uma certificada, outra sem renovação de certificação e uma terceira não certificada. No caso da empresa certificada, verificou-se que aumentaram o número de clientes e as substituições em pós venda, sendo que reduziram as reclamações e os custos de qualidade. Na empresa que perdeu a certificação, observou-se uma diminuição do número de clientes, das reclamações, das substituições em pós venda e dos custos de qualidade. Na empresa que cumpre os requisitos de gestão mas não é certificada, observou-se que o número de clientes, número de reclamações e de substituições em pós venda, bem como os custos da qualidade diminuíram. Silva (2013) constata que devido ao atual contexto económico, as pequenas e médias empresas têm tendência a manterem a implementação do SGQ pela sua importância, mas não o submetem a renovação da certificação por motivos de redução de custos. Das três empresas analisadas, a que viu aumentar o número de clientes foi a certificada, o que leva o autor a propor que a credibilidade da organização, com reconhecimento da qualidade dos seus serviços e

produtos, permite o aumento do número de clientes, através da satisfação dos clientes existentes. Apesar de reconhecer que a amostra e o período de estudo conseguido foi pequeno para conclusões efetivas, sugerindo alargar futuras investigações a diferentes sectores de atividade e aumentar a amostra, o autor conclui que, no geral, o SGQ quando bem implementado e mesmo não certificado traz mais-valias e que os objetivos da norma vão de encontro às necessidades das empresas.

O autor Ribeiro (2012), partindo da sua experiência profissional e da ideia de que muitas vezes a qualidade é mal desenvolvida associando-se mais a burocracia do que a qualidade propriamente dita, propõe-se investigar “*Os Benefícios e as dificuldades na certificação da qualidade – Norma NP EN ISO 9001:2008*”. O autor pretende demonstrar que, quando bem implementado e certificado, o SGQ é relevante para a satisfação dos clientes, para o desempenho da empresa, para melhorias do produto/serviço e para a estrutura organizacional. O estudo empírico é desenvolvido em duas fases: uma primeira em que utiliza a entrevista com o Responsável da Qualidade e de dez colaboradores da empresa; e uma segunda fase de realização de inquéritos a 1080 empresas portuguesas certificadas. Ribeiro (2012), em consonância com os autores que refere na sua revisão bibliográfica, reconhece como dificuldades na certificação: a implementação de procedimentos definidos; a resistência dos colaboradores; o elevado custo para as práticas inerentes ao referencial normativo e a insuficiência de formação dos colaboradores. Como benefícios, Ribeiro (2012) conclui que estes são: vantagem competitiva; melhoria das práticas de gestão da qualidade; a melhoria na qualidade dos produtos/serviços; o impulso competitivo; o permitir ir de encontro aos requisitos e expectativas dos clientes; e a melhoria de imagem das empresas. Ribeiro (2012) conclui que um SGQ bem implementado e certificado pode trazer mais-valias para as organizações, através da melhoria contínua, do aumento da satisfação dos clientes, do aumento da qualidade do serviço/produto e da redução de erros ou defeitos, na certeza porém de que “*cada empresa deve ter o seu próprio SGQ de modo a ir ao encontro da satisfação do seu cliente*” (Ribeiro, 2012, pág. 7).

Capítulo III – Metodologia

3.1 Introdução

Este ponto compreende o processo para realizar uma investigação científica. Deste modo, é feita uma abordagem teórica genérica sobre os tipos, métodos e técnicas existentes possíveis para estudos de investigação e para melhor direção da parte empírica.

3.2 Introdução à Investigação Empírica

As ciências sociais e naturais têm por base investigações empíricas para construir explicações ou teorias mais adequadas a um fenómeno de estudo. Hill *et al.* (2005) distingue três tipos de investigação empírica, apresentados na Tabela 3:18.

Tabela 3:18 – Tipos de Investigação Empírica

Investigação Pura	Este tipo de investigação tem como aplicabilidade descobrir novos factos para testar deduções feitas a partir de uma teoria que só tem interesse a nível intelectual, e durante a investigação parece não ter aplicação prática.
Investigação Aplicada	A finalidade deste tipo de investigação é de descobrir os factos novos para testar deduções feitas a partir de uma teoria que pode ter aplicação prática a médio longo prazo.
Investigação Aplicável	O objetivo desta investigação é descobrir factos novos que sejam capazes de resolver problemas práticos a curto prazo.

Fonte: Adaptado de Hill *et al.* (2005)

3.3.1 A Escolha do Tema

O processo de investigação empírica além de ser um processo de aplicação de conhecimentos também é um processo de planificação e criatividade controlada. Para a escolha do tema de investigação, Hill *et al.* (2005) pressupõe que em caso de Licenciaturas ou Mestrados o autor da investigação deve demonstrar os conhecimentos adquiridos, ter capacidade de desenvolver a investigação ao nível requerido, a escolha do tema convém “ser realista e manejável” e o investigador deverá ter interesse particular na escolha do tema de investigação.

Na escolha do tema Hill *et al.* (2005) sugere que é necessário encontrar como objetivos “uma área geral que o interesse” e “encontrar um tema dentro da área geral escolhida”. Após efetuar a revisão da literatura tem-se como próximo passo na investigação empírica determinar as hipóteses gerais e operacionais.

3.3.2 Hipótese Geral e Hipótese Operacional

Ao finalizar a revisão da literatura o investigador já consegue estabelecer a Hipótese Geral e a Hipótese Operacional.

A hipótese geral é como o próprio nome indica é geral, já a hipótese operacional é mais específica e os dados devem ser analisados usando métodos estatísticos. Conforme Hill *et al.* (2005) a hipótese operacional tem maior importância no processo de investigação para clarificar o objetivo específico do trabalho.

3.3.3 Métodos de Investigação

Com a escolha do tema e as hipóteses definidas sabe-se o que se quer saber. Falta definir a estratégia para o conseguir. Nesta etapa sabe-se as informações que se quer saber, mas como as obter? É necessário proceder ao delineamento da pesquisa, selecionar as unidades de observação, como reter os métodos de investigação e as técnicas de recolha das informações pretendidas.

Para Gerson (1998) medir a satisfação dos seus clientes, pode-se utilizar uma série de métodos de investigação, descritos na Tabela 3:19.

Tabela 3:19 – Métodos de Investigação

Métodos de Investigação	Significado
Dados Secundários	As fontes dos dados secundários incluem a informação que já existe no objeto a investigar (empresa), e a informação poderá obter relatórios existentes. É informação já disponível através da garantia de informação ou através de investigações realizadas por quaisquer outros motivos. Isto é, dados secundários não foram obtidos por si para investigar um determinado problema ou situação.
Dados Primários	A recolha de dados primários é informação obtida por si e que está diretamente relacionada com o projeto de investigação, neste caso, medidas de satisfação do cliente. É informação mais exata e dispendiosa, mas refere-se especificamente à investigação que está a ser conduzida. Consegue-se obter este tipo de informação através das técnicas de recolha, que incluem sondagens, sondagens de opinião, entrevistas e questionários. Este tipo de recolha pode ser utilizado para classificar os clientes habituais, segundo categorias demográficas, psicográficas e sociográficas.
Metodologia Qualitativa	Esta metodologia é uma pesquisa indutiva, isto é, o investigador intenta compreender subjetivamente a experiência do cliente quando compra ou utiliza o seu produto ou serviço. Não existe medições na investigação qualitativa, apenas o investigador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados. Os dados acerca a medição da satisfação do cliente obtêm-se através da observação, entrevistas, grupos de análise e experiência pessoal.

Tabela 3:19 (continuação) – Métodos de Investigação

Métodos de Investigação	Significado
Metodologia Quantitativa	As metodologias quantitativas aplicam-se em situações com amostras de grande dimensão e com representatividade estatística do universo em análise. A condução de uma pesquisa quantitativa é descobrir quantas pessoas de uma determinada população coparticipam uma característica ou um conjunto de características. Neste tipo de metodologia os meios e técnicas utilizadas são bastante variados, mas normalmente são utilizados quer na fase de identificação e ponderação de atributos, quer na avaliação do desempenho das empresas. Para determinar o grau de satisfação dos clientes e a avaliação, é utilizado este método de investigação, utilizando normalmente as técnicas de recolha questionários ou sondagens.

Fonte: Adaptado de Gerson (1998) e Pires A. et al. (1996)

3.3.4 Processo de Amostragem

Conforme Hill *et al.* (2005) qualquer investigação empírica pressupõe de uma recolha de dados. Em ciências sociais é vulgar designar como um estudo de “caso”. As investigações abrangem um universo de elementos de enorme dimensão que é impossível considerar na sua totalidade.

Na recolha de informação em qualquer tipo de metodologia quantitativa e qualitativa é fundamentado na definição de uma amostra, ou seja, com uma parte representativa do universo (Pires *et al.*, 1996).

Gerson (1998) define amostragem como método de investigação para determinação de quantos clientes deverão ser investigados para obter a informação que pretende. Não existe nenhum tamanho ideal de amostra, a menos que se consiga sondar e entrevistar a totalidade dos clientes. Na maioria dos casos se conseguir investigar 50 a 100 pessoas num dado período, terá provavelmente uma amostra representativa.

Segundo Pires *et al.* (1996) os métodos para selecionar uma amostra podem ser efetuados segundo vários critérios que se dividem em dois grandes grupos, apresentado na Tabela 3:20.

Tabela 3:20 – Métodos de Amostragem

	Métodos de Amostragem	Métodos de Investigação
1º Grupo	Amostragem Não Probabilística, ou «dirigida», ou Amostragem Não-Casual	Qualitativas
2.º Grupo	Amostragem Probabilística ou Amostragem Casual	Quantitativas

Fonte: Adaptado de Pires *et al.* (1996) e Hill *et al.* (2005)

Relativamente ao **método de amostragem não probabilístico**, Hill *et al.* (2005) esclarece que estes métodos não são aconselháveis quando se pretende extrapolar para o universo os resultados e conclusões obtidos com a amostra, mas são úteis para testar as primeiras versões de um questionário.

Pires *et al.* (1996) considera dentro deste método de amostragem três tipos fundamentais, conforme apresentado na Tabela 3:21:

Tabela 3:21 – Tipos de Amostragem do Método Não Probabilístico

Tipos de Amostragem do Método Não Probabilístico	Significado
1. Amostragem por Conveniência	Nesta amostragem os elementos são escolhidos de acordo com a acessibilidade, disponibilidade ou importância para o que se pretendem analisar. Tem como vantagem ser rápido, barato e fácil, mas como desvantagem os resultados e as conclusões só se aplicam à amostra, não podendo ser extrapolados com confiança para o universo, uma vez que não há garantia de que a amostra é razoavelmente representativa.

Tabela 3:21 (continuação) – Tipos de Amostragem do Método Não Probabilístico

Tipos de Amostragem do Método Não Probabilístico	Significado
2. Amostragem por quotas	A seleção dos entrevistados está dependente de pressupostos/condições identificados pelos condutores de análise. Escolhe-se uma amostra não aleatória de tamanho determinado pela fração de amostragem. Encontra-se como desvantagem o facto de a amostra não ser representativa dos casos do estrato correspondente ao universo e ocorre sempre um enviesamento na seleção dos casos dentro dos estratos, porque a amostra de casos é naturalmente escolhida por meio de um método de amostragem por conveniência.
3. Amostragem Pericial	Pires <i>et al.</i> (1996) define a amostragem pericial como um conjunto de peritos na matéria que se pretende analisar.

Fonte: Adaptado de Pires *et al.* (1996) e Hill *et al.* (2005)

A **amostragem probabilística** resume-se numa amostra em que todos os sujeitos incluídos na grelha de amostragem têm a mesma probabilidade conhecida e diferente de “0” de serem escolhidos para virem integrar a amostra. Para Hill *et al.* (2005) este método de amostragem é preferível ser utilizado quando o investigador pretende generalizar com confiança para o universo os resultados obtidos a partir da amostra, obtendo a vantagem de demonstrar a representatividade da amostra e a possível estimativa do grau de confiança com o qual as conclusões tiradas da amostra se aplicam ao universo.

Os tipos de amostragem mais utilizados por este método para estudos de pequena escala, conforme Hill *et al.* (2005) estão apresentados na Tabela 3:22.

Tabela 3:22 – Tipos de Amostragem do Método Probabilístico

Tipos de Amostragem do Método Probabilístico	Significado
1. Amostragem aleatória simples	<p>Resumindo a definição de Hill <i>et al.</i> (2005), este é um método de seleção dos elementos da amostra selecionado totalmente ao acaso a partir de um conjunto maior (população) por um processo que garanta que todos os indivíduos têm uma probabilidade igual (e não nula) de ser escolhidos para a amostra. Temos como exemplo a técnica da lotaria e a tabela dos números aleatórios.</p>
2. Amostragem sistemática	<p>Conforme Bacelar (1999) a amostra sistemática é uma variável da amostragem aleatória simples que se usa quando os elementos da população estão organizados de forma sequencial, como por exemplo uma lista telefónica ou a pauta com o nome dos alunos de um curso.</p> <p>Nesta amostragem calcula-se o intervalo da amostra (k) obtido pelo quociente N/n, que deverá ser arredondado ao inteiro mais próximo por defeito. Seguidamente deve-se escolher aleatoriamente um número j entre 1 e K. Partindo desse número, adicionar sucessivamente o valor K, ficando assim escolhidos os elementos $j, j+k, j+2k, j+3k, \dots, j+(n-1)k$, perfazendo n.</p> <p>Todavia, este método ostenta duas desvantagens, tal como, a dificuldade em atribuir genuinamente ao acaso número aos casos e em determinada altura, os casos são escolhidos por aplicação de um intervalo fixo, não sendo assim escolhidas ao acaso.</p>

Tabela 3:22 (continuação) – Tipos de Amostragem do Método Probabilístico

Tipos de Amostragem do Método Probabilístico	Significado
3. Amostragem estratificada	<p>Este tipo de amostragem é particularmente útil quando o Universo é grande e o investigador pretende obter uma amostra representativa segundo várias variáveis pré-identificadas (Hill <i>et al.</i>, 2005).</p> <p>Conforme Hill <i>et al.</i> (2005), nesta técnica é necessário efetuar cinco passos, tal como:</p> <ol style="list-style-type: none">1) Decidir quanto ao número e natureza dos estratos (como por exemplo, a dimensão da amostra e o local a investigar);2) Incluir uma lista com o nome, local e dimensão de todos os intervenientes que poderão ser estudados na investigação.3) Após essa lista, construir um quadro que caracterize o Universo.4) Decidir qual a fração da amostragem, isto é, o tamanho da amostra.5) Selecionar uma amostra aleatória constituída pela percentagem da investigação (neste caso clientes) em cada um dos estratos do Universo. <p>Como vantagem Hill <i>et al.</i> (2005) apresenta ser um método mais eficiente do que a amostragem simples ou sistemática, olhando para o fator de económico e com resultados de menor probabilidade de erro associada.</p>

Tabela 3:22 (continuação) – Tipos de Amostragem do Método Probabilístico

Tipos de Amostragem do Método Probabilístico	Significado
4. Amostragem por clusters	<p>Esta técnica é bastante útil quando o universo estatístico é formado por populações de grande dimensão. Na ausência duma base de amostragem <i>a priori</i> o método requer menos informação.</p> <p>Amostragem por clusters só se exige que disponha de uma listagem completa das unidades amostrais primárias, seguidamente a decisão de qual a fração de amostragem, escolher a percentagem dos inquiridos por amostragem aleatória e efetuar a investigação sobre o estudo que constituem a amostra da percentagem encontrada.</p> <p>Hill <i>et al.</i> (2005) comenta que este tipo tem como vantagem a possibilidade de conhecer todos os casos do universo e como desvantagem é que os <i>clusters</i> devem ser idênticos para que a amostra aleatória de <i>clusters</i> possa ser uma amostra representativa dos casos do universo.</p>

Fonte: Adaptado de Hill *et al.* (2005) e Bacelar (1999)

No processo de planeamento de amostragem além de ser necessário saber qual ou quais os tipos de amostragem a utilizar, segundo Hill *et al.* (2005) é crucial realizar a pergunta sobre «**Quantos casos são necessários para a minha investigação?**», isto é, definir o tamanho da amostra.

Para o autor Hill *et al.* definir o tamanho da amostra nem sempre é uma resposta simples. É necessário referenciar três possíveis abordagens na escolha da dimensão da amostra, apresentadas na Tabela 3:23.

Tabela 3:23 – Abordagens sobre o tamanho da amostra

Abordagem	Significado
1. «O caminho do esforço mínimo»	Para Hill <i>et al.</i> (2005), consiste em obter uma amostra de tamanho ou dimensão tão grande quanto possível dentro dos limites dos recursos disponíveis. Quanto maior for a amostra, maior probabilidade de um determinado valor de <i>t</i> ter significância aceitável.
2. Estimação por meio das «Regras do polegar»	<p>Esta abordagem serve para a escolha da dimensão da amostra a seleccionar. Tem como objetivo estimar o tamanho mínimo da amostra para que seja possível efetuar uma análise estatística adequada aos dados. O tamanho mínimo da amostra depende do tipo de análise que o investigador pretende utilizar.</p> <p>Hill <i>et al.</i> apresenta dois tipos de regras do polegar, uma para análises simples e outras para análises multivariadas.</p> <p>Nas análises simples, as regras do polegar dadas assumem que o investigador pretende testar a hipótese nula com $\alpha = 0,05$. Podemos realizar as análises estatísticas do Teste <i>t</i> para duas amostras independentes, a análise de variância simples, a análise de variância factorial com duas variáveis independentes, o coeficiente de tipo <i>Pearson</i> e o Qui-quadrado para uma amostra ou para duas amostras independentes.</p> <p>Para as análises multivariadas conforme o tamanho mínimo da amostra podemos utilizar os cálculos estatísticos, como a análise factorial, a regressão múltipla e a análise discriminante múltipla.</p>
3. Estimação por meio da análise da potência	Por meio da análise de potência é necessário recordar conceitos estatísticos conhecidos e introduzir outros. Hill <i>et al.</i> (2005) define potência de um teste estatístico como a probabilidade de rejeitar a hipótese nula quando esta hipótese é falsa. Portanto, numa investigação empírica simples temos duas hipóteses a hipótese nula e a hipótese alternativa.

Fonte: Adaptado de Hill *et al.* (2005)

Com a escolha do tema definido e as hipóteses, com o conhecimento dos métodos de amostragem, os tipos e as abordagens sobre o tamanho da amostra a utilizar é necessário efetuar a recolha dos dados para o sucesso da investigação empírica.

3.3.5 Técnicas de Recolha de Dados

As técnicas de recolha de dados comportam inúmeros cuidados e operações, seja ela de ordem qualitativa ou quantitativa deverá incidir sobre uma amostra da população total. Com os critérios de seleção da amostra abordados no ponto 3.3.4 já conhecidos, a aplicação das técnicas de recolha de informação depende do conhecimento dos atributos da satisfação dos clientes (ponto 2.7) para a respetiva aplicação (Pires *et al.*, 1996).

O autor Gerson (1998) apresenta técnicas de medição da satisfação dos clientes para a recolha de dados mais utilizados, sucintamente expostas na Tabela 3:24.

Tabela 3:24 – Técnicas de Recolha de Dados

Técnicas de Recolha	Significado
1. Questionários	Na maioria das medições de satisfação dos clientes são realizados por questionário ou sondagens. Os questionários podem ser escritos ou verbais, por entrevistas telefónicas, presenciais e por grupos de análise. O questionário é uma técnica de investigação composta por um número grande ou pequeno de várias questões apresentadas por escrito com o objetivo de proporcionar um determinado conhecimento ao investigador.
2. Grupos Orientados	Para Gerson (1998) são grupos de clientes, usualmente de 5 a 10 indivíduos que se encontram com o entrevistador para responderem a questões relativas ao tema e descreverem a sua satisfação, quanto aos produtos e serviços prestados. Normalmente este tipo de recolha é utilizado em estudos de mercado.
3. Entrevistas	As entrevistas podem ser de dois tipos, entrevistas pessoais estruturadas ou não estruturadas. As entrevistas estruturadas requerem perguntas específicas ao cliente e devem ser feitas conforme uma determinada ordem. As entrevistas não estruturadas são de natureza subjetiva e o cliente pode responder de forma livre.

Fonte: Adaptado de Gerson (1998)

Como o questionário é a peça chave da recolha de informação quantitativa que serve como base documental para o investigador, dar-se-á mais ênfase a esta técnica de recolha de dados.

Utilizando o inquérito, é possível realizar dois tipos de estudos preliminares em pequena escala, de forma ao investigador receber informação significativa. Podemos realizar “**um estudo para auxiliar a elaboração de um questionário novo**” ou “**elaborar um estudo para testar um questionário que já existe**” (Hill *et al.*, 2005):

1) Tipo de estudo para auxiliar a elaboração de um questionário novo: tem como objetivo e utilidade a confirmação, ou a extensão de um trabalho na literatura e não existe um questionário adequado à investigação (Hill *et al.*, 2005).

Para Pires *et al.*, (1996), os questionários deverão obedecer a um conjunto de regras que garantam a eficácia e credibilidade da informação recolhida. Resumidamente, a construção de um questionário deverá satisfazer as seguintes condições expressas na Tabela 3:25.

Tabela 3:25 – Condições de Construção de um Questionário

Condições de Construção	Significado
1) Não ser demasiado extenso	Caso o inquérito seja demasiado extenso poderá resultar índices elevados de não resposta e a credibilidade dos resultados é abalada.
2) Ser organizado e «focado»	Se num mesmo questionário pretender avaliar várias situações, além de o inquérito poder ficar extenso como também disperso, poderá confundir o interlocutor e diminuir a fiabilidade da informação recolhida.
3) Minimizar a subjetividade	Na investigação quantitativa torna-se imperativo a ausência de critérios subjetivos na interpretação dos dados. O facto de recorrer a um número elevado de entrevistadores conduz a necessidade de minimizar o grau de subjetividade.

Tabela 3:25 (continuação) – Condições de Construção de um Questionário

Condições de Construção	Significado
4) Ter linguagem adequada	Ao utilizar uma linguagem sofisticada ou técnica poderá ser prejudicial, levando aos inquiridos a assumir a questão de uma maneira não correta, ou simplesmente a não a perceber. Poderá conduzir a uma falta de credibilidade do questionário e dos próprios objetivos de estudo.
5) Ter flexibilidade	A flexibilidade deverá estender-se ao conteúdo do questionário de forma a conseguir captar as mais divergentes opiniões expressas por cada um dos inquiridos.
6) Não condicionar as respostas	O inquérito deverá ser do carácter imparcial, sem questões com formulação tendenciosa.
7) Questões «Abertas»	As questões do tipo «abertas», para a realização de análise estatística torna-se de extrema complexidade na sua interpretação. Normalmente são utilizadas para saber opiniões, situações ou associações espontâneas, porque são questões que permitem respostas livres dos inquiridos.
8) Questões «Fechadas»	São as questões mais utilizadas na investigação quantitativa, uma vez que são limitativas (sim/não) ou então associadas a hipóteses de respostas possíveis, identificadas anteriormente por as mais prováveis.
9) Elementos obrigatórios	<ul style="list-style-type: none">- Identificação da empresa e do entrevistador;- Salientar o carácter confidencial das respostas obtidas;- Explicitar os objetivos de trabalho.

Fonte: Adaptado de Pires *et al.* (1996)

Como já referido anteriormente deve-se anotar o tipo de escalas de medida muito comum em questionários e nos respetivos cálculos estatísticos. As escalas de medida segundo Pires *et al.* (1996) consistem na criação de escalas para pontuação e avaliação dos atributos de satisfação (ponto 2.7).

As escalas poderão ser do tipo nominal, ordinal, de intervalo e de rácio, expresso por Hill *et al.*, (2005). A seguir apresenta-se os tipos de escala mais usados nas investigações empíricas:

Escala Nominal - Consiste num conjunto de categorias de resposta qualitativamente diferentes e mutuamente exclusivas.

Gerente	Técnico	Administrador	Operário
1	2	3	4

Figura 2:5 – Escala Nominal

Fonte: Hill *et al.* (2005)

Escala Ordinal - Admitem uma ordenação numérica das suas categorias, estabelecendo uma relação de ordem entre elas.

«Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a prestação do nosso serviço?».

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5

Figura 2:6 – Escala Ordinal

Fonte: Hill *et al.* (2005)

2) Tipo de estudo para testar um questionário que já existe: Existem duas situações onde habitualmente é necessário testar um questionário, quando se pretende traduzir um questionário e testar a tradução ou, quando se pretende aplicar o questionário a uma amostra retirada de um Universo diferente daquele para o qual foi desenvolvido. Neste caso é necessário verificar a relevância, a compreensão e clareza das perguntas aplicadas, dependendo da natureza do objetivo do questionário, também poderá ser importante testar a **validade** e a **fiabilidade** do questionário no universo novo (Hill *et al.*, 2005).

Conforme Hill *et al.* (2005), para este tipo de estudo o investigador deverá utilizar os seguintes passos exibidos na Tabela 3:26.

Tabela 3:26 – Passos para Testar um Questionário que já existe

N.º de Passos	Significado
1	O questionário é aplicado a uma amostra pequena mas representativa (de pelo menos 50 clientes). Para a aplicação do questionário, os respondentes devem ser agrupados em grupos de cinco ou seis pessoas. O investigador deve aplicar o questionário pessoalmente a cada um dos grupos, explicando a razão do estudo.
2	Após o preenchimento do questionário por cada grupo, o investigador deve convidar os respondentes a falarem sobre qualquer problema encontrado no preenchimento do questionário e recolher os questionários para analisar as respostas.
3	O investigador deve realizar uma análise simples dos dados do questionário para a amostra total, com o objetivo de verificar quais as perguntas que têm poucas respostas e examinar a distribuição das respostas para cada uma das perguntas.

Fonte: Adaptado de Hill *et al.* (2005)

Após todos estes passos planeados, estruturados e recolhidos é possível passar à próxima etapa, Análise de Dados.

Capítulo IV – Parte Empírica

4.1 Introdução

Neste capítulo vão ser abordados os seguintes aspetos: a pergunta de partida, os objetivos, as hipóteses de trabalho; bem como o método de investigação e processo de amostragem; a técnica de recolha de dados através do inquérito por questionário; e, por fim, a análise de dados.

4.2 Pergunta de Partida, Objetivos e Hipóteses de Trabalho

Tendo em conta a revisão da literatura efetuada e a pergunta de partida desta investigação – “Na prática, a certificação NP EN ISO 9001 faz com que os clientes de uma empresa do ramo de distribuição alimentar estejam mais satisfeitos?” – surgiram os seguintes objetivos e respetivas hipóteses de trabalho:

Tabela 4:27 – Objetivo 1 e Hipótese Operacional de Trabalho

Objetivo 1	Hipótese Operacional
<p>Aferir se, em cada um dos aspetos avaliados no inquérito de satisfação relativamente à empresa e à sua prestação, existem diferenças significativas entre a satisfação dos clientes de uma empresa certificada pela NP EN ISO 9001 e satisfação dos clientes de uma empresa que não possui essa certificação.</p>	<p>O grau de satisfação dos clientes de uma empresa do ramo distribuição alimentar com certificação NP EN ISO 9001 é mais alto que esse mesmo grau de satisfação numa empresa não certificada em cada um dos seguintes aspetos de satisfação medidos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Apresentação do Comercial2. Rotina da Visita (dia e hora)3. Disponibilidade e facilidade de contacto com o comercial4. Trabalho/serviço adequado à necessidade do cliente5. Uso de PDA (sistema Informático) para inserir encomendas6. Simpatia no atendimento7. Eficiência na resolução dos problemas do cliente8. Apresentação de catálogo, incluindo produtos novos9. Recetibilidade às solicitações do cliente10. Questões negociais identificadas e discutidas claramente11. Sugestões proactivas e soluções de melhoria12. Cumprimento dos prazos de entrega (horários de descarga)13. Competência logística14. Demonstração de atitude interessada e motivada15. Comportamento e apresentação do motorista16. Satisfação dos pedidos dos clientes (arrumação de produtos)17. Entrega eficiente dos produtos solicitados18. Eficácia no tratamento de reclamações19. Apoio técnico e informação disponibilizada20. Qualidade dos produtos

Tabela 4:28 – Objetivo 2 e Hipótese Geral do Trabalho

Objetivo 2	Hipótese Geral
Aferir se, com a certificação NP EN ISO 9001, a satisfação global dos clientes da empresa é superior comparativamente à satisfação global dos clientes de uma empresa não certificada.	O grau de satisfação global dos clientes de uma empresa do ramo de distribuição alimentar com certificação NP EN ISO 9001 é mais elevado do que numa empresa do mesmo ramo que não possui essa certificação.

4.3 Método de Investigação e Caracterização das Empresas Seleccionadas

Neste estudo, como as fontes de dados incluem informação já existente (tal como o Inquérito e Avaliação da Satisfação dos Clientes – 2013 da Empresa Certificada), estamos a utilizar o método de recolha de dados secundários. Todavia, na recolha de dados da Empresa não certificada, a avaliação de satisfação dos clientes foi elaborada através da metodologia de dados primários.

Para explorar a problemática subjacente a este trabalho de investigação, a metodologia de investigação utilizada foi quantitativa, através da utilização de dados obtidos por inquérito por questionário e o processo de amostragem foi não probabilística por conveniência.

Assim, face à empresa não certificada que solicitou o estudo sobre o impacto da certificação junto dos clientes, o passo seguinte foi fazer uma pesquisa prévia, através do IPAC e das diversas entidades certificadoras, para encontrar uma empresa certificada com as mesmas características da primeira situada igualmente no Norte do País.

Face à limitação de empresas certificadas no Norte do País e de recursos temporais, restringiu-se a investigação a comparar duas empresas do mesmo ramo de atividade.

As empresas seleccionadas para esta investigação têm as seguintes características:

Impacto da Certificação NP EN ISO 9001 na Satisfação dos Clientes
Empresas do Ramo Distribuição Alimentar

Tabela 4:29 – Caracterização das Empresas

Caraterísticas		Empresa 1 – Certificada	Empresa 2 – Não Certificada
Número de Anos de Atividade		5 anos	15 Anos
Número de Colaboradores		18 colaboradores	15 Colaboradores
Volume de Negócios		4.908.014,	4.196.251,
Clientes	2013	571 Clientes	2.769 Clientes
	2014	958	2.984 Clientes
Número de Reclamações	2013	30	Não Quantificado
	2014	12	Não Quantificado
Certificações ISO		Certificada	Não Certificada
Sim? Que Certificações?	ISO 9001	X	
	ISO 14001		
	OHSAS 18000		
Quantos Anos de Certificação?	ISO 9001	5 anos	
	ISO 14001		
	OHSAS 18000		
Grau de Resistência dos Colaboradores		Não Quantificado	Não Quantificado
Auditorias Internas		Realiza Semestralmente	Não Realiza
Fatores que motivaram a implementação		<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a Satisfação dos Clientes; - Melhorar a imagem da empresa no mercado; - Aumentar a capacidade competitiva; - Melhorar o serviço assistência pós-venda; - Melhorar a organização em geral; - Reduzir os custos da não qualidade; - Iniciativa do Gestor de Empresa. 	Sem Razões

4.4 Técnica de Recolha de Dados – Inquérito por questionário – Dimensão

Amostragem

Como foi anteriormente referido, para recolher os dados sobre a satisfação dos clientes utilizou-se o inquérito por questionário. Mais uma vez, dada a limitação de recursos temporais, optou-se por utilizar o inquérito já utilizado pela empresa certificada para avaliar a satisfação dos seus clientes. Ou seja, esta empresa cedeu a base de dados com os resultados da avaliação de satisfação dos seus clientes efetuada no final do ano de 2013; E este mesmo inquérito foi aplicado aos clientes da empresa não certificada no final do primeiro semestre de 2014. O método de aplicação dos inquéritos diferiu nos dois casos uma vez que a empresa certificada aplicou o inquérito por carta, enquanto a não certificada aplicou diretamente através dos seus vendedores.

O tipo de escala de medida adotado é do tipo ordinal, como apresentado na Figura 4:7.

Muito Boa	Boa	Razoável	Má	Muito Má	Sem Opinião
5	4	3	2	1	0

Figura 4:7 – Tipo de Escala do Questionário Utilizado

Depois de encontradas as empresas alvo do estudo, a dimensão da amostra foi condicionada pelo número de respostas facultado pela empresa certificada e pelo número de respostas possíveis de obter dos clientes da empresa não certificada, nomeadamente:

Tabela 4:30 – Dimensão Amostral

Caraterísticas	Empresa Certificada	Empresa Não Certificada
Número clientes	952	2984
Número de respostas obtidas	52	30
% amostral	5,4%	1%

Apesar da representatividade da amostra não ser ideal, foi a possível dentro dos limites temporais e do acesso aos respondentes ao questionário.

4.5 Análise de Dados

A análise estatística das respostas dos questionários da Satisfação dos Clientes foi efetuada utilizando o programa informático *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Como foi utilizado um inquérito por questionário já existente, procedeu-se ao teste da sua fiabilidade. Esta foi aferida não em pré-teste mas sim após a recolha de dados no terreno, devido à limitação temporal e ao facto de o inquérito já existir e já ter sido aplicado pela empresa certificada.

4.5.1 Teste à Fiabilidade

De acordo com Hayes (2001), a fiabilidade indica quanto os valores observados estão relacionados com os valores verdadeiros, assegurando que os resultados das respostas estão o mais próximo possível do que é na realidade a opinião dos inquiridos (Hill *et al.*, 2005). A análise de fiabilidade do inquérito foi efetuada através do teste de consistência interna Alpha de Cronbach. A consistência interna refere-se ao grau com que os itens do questionário estão correlacionados entre si e com o resultado geral da pesquisa, no seguintes termos:

Tabela 4:31 – Classificação da Confiabilidade a partir do Coeficiente Alpha de Cronbach

Confiabilidade	Valor de α
Muito Baixa	$\alpha \leq 0,30$
Baixa	$0,30 < \alpha \leq 0,60$
Moderada	$0,60 < \alpha \leq 0,75$
Alta	$0,75 < \alpha \leq 0,90$
Muito Alta	$\alpha > 0,90$

Fonte: Hayes (2001)

Assim, inicialmente foi estimado o coeficiente Alpha de Cronbach para o total dos vinte itens do inquérito de avaliação de satisfação.

Tabela 4:32 – Alpha de Cronbach Global

Alpha de Cronbach Global	Número de Itens
0,942	20 Questões de Satisfação

De seguida, verificou-se se esta consistência global se alteraria se cada um dos itens fosse excluído.

Tabela 4:33 – Alpha de Cronbach Parcial

Itens do Questionário	Alpha de Cronbach Parcial (valor de consistência se cada um dos itens for excluído)
1. Apresentação do Comercial	,938
2. Rotina da Visita (dia e hora)	,937
3. Disponibilidade e facilidade de contacto com o comercial	,937
4. Trabalho/serviço adequado à necessidade do cliente	,937
5. Uso de PDA (sistema Informático) para inserir encomendas	,938
6. Simpatia no atendimento	,939
7. Eficiência na resolução dos problemas do cliente	,940
8. Apresentação de catálogo, incluindo produtos novos	,944
9. Recetibilidade às solicitações do cliente	,941
10. Questões negociais identificadas e discutidas claramente	,940
11. Sugestões proactivas e soluções de melhoria	,939
12. Cumprimento dos prazos de entrega (horários de descarga)	,938
13. Competência logística	,939
14. Demonstração de atitude interessada e motivada	,938
15. Comportamento e apresentação do motorista	,939
16. Satisfação dos pedidos dos clientes (arrumação de produtos)	,938
17. Entrega eficiente dos produtos solicitados	,936
18. Eficácia no tratamento de reclamações	,938
19. Apoio técnico e informação disponibilizada	,940
20. Qualidade dos produtos	,937

Observando as tabelas 4:31 e 4:32, verifica-se que o inquérito tem uma consistência interna quase perfeita com um valor do Alpha de Cronbach global de 0,942. Conclui-se também que 19 dos 20 itens de satisfação do inquérito contribuem positivamente para a fiabilidade interna do questionário dado que, com cada um deles excluído, o valor de Alpha de Cronbach Parcial não aumenta relativamente ao Alpha de Cronbach Global. Apenas o item “8. Apresentação de catálogo, incluindo produtos novos” tem um Alpha de Cronbach Parcial ligeiramente superior ao global. Portanto, a quase totalidade dos itens contribuem significativamente para a consistência interna do inquérito.

4.5.2 Teste da 1ª hipótese – Operacional

Como explicam Hill *et al.* (2005) os testes paramétricos são aplicáveis com segurança quando as amostras são de grande dimensão: $n > 50$. Apesar de não ser este o caso na empresa não certificada, prosseguimos com a análise de dados recorrendo aos testes paramétricos para testar a hipótese operacional.

A primeira etapa desta análise consistiu na observação das médias de satisfação obtidas nos dois grupos: clientes da empresa certificada e clientes da empresa não certificada, para cada um dos vinte itens de satisfação avaliados.

Tabela 4:34 – Médias de Satisfação dos Itens do Inquérito para os dois Grupos

Itens do Inquérito	Existência de Certificação	N	Média	Desvio Padrão
1. Apresentação do Comercial	Sem Certificação	29	4,45	0,506
	Com Certificação	52	4,33	0,474
2. Rotina da Visita (dia e hora)	Sem Certificação	30	4,47	0,507
	Com Certificação	47	4,30	0,548
3. Disponibilidade e facilidade de contacto com o comercial	Sem Certificação	30	4,53	0,507
	Com Certificação	52	4,29	0,605
4. Trabalho/serviço adequado à necessidade do cliente	Sem Certificação	30	4,40	0,621
	Com Certificação	52	4,29	0,457

Tabela 4:34 (continuação) – Médias de Satisfação dos Itens do Inquérito para os dois Grupos

Itens do Inquérito	Existência de Certificação	N	Média	Desvio Padrão
5. Uso de PDA (sistema Informático) para inserir encomendas	Sem Certificação	25	4,48	0,586
	Com Certificação	45	4,24	0,435
6. Simpatia no atendimento	Sem Certificação	29	4,66	0,484
	Com Certificação	51	4,31	0,469
7. Eficiência na resolução dos problemas do cliente	Sem Certificação	30	4,40	0,563
	Com Certificação	46	4,30	0,465
8. Apresentação de catálogo, incluindo produtos novos	Sem Certificação	28	4,21	0,738
	Com Certificação	47	4,23	0,476
9. Receptibilidade às solicitações do cliente	Sem Certificação	29	4,41	0,628
	Com Certificação	48	4,33	0,476
10. Questões negociais identificadas e discutidas claramente	Sem Certificação	29	4,48	0,574
	Com Certificação	47	4,26	0,530
11. Sugestões proactivas e soluções de melhoria	Sem Certificação	28	4,46	0,576
	Com Certificação	50	4,18	0,560
12. Cumprimento dos prazos de entrega (horários de descarga)	Sem Certificação	30	4,40	0,675
	Com Certificação	52	4,23	0,509
13. Competência logística	Sem Certificação	28	4,50	0,577
	Com Certificação	52	4,27	0,528
14. Demonstração de atitude interessada e motivada	Sem Certificação	30	4,50	0,509
	Com Certificação	47	4,30	0,507
15. Comportamento e apresentação do motorista	Sem Certificação	30	4,43	0,568
	Com Certificação	51	4,29	0,460
16. Satisfação dos pedidos dos clientes (arrumação de produtos)	Sem Certificação	28	4,36	0,621
	Com Certificação	50	4,20	0,495
17. Entrega eficiente dos produtos solicitados	Sem Certificação	29	4,48	0,509
	Com Certificação	52	4,17	0,430

Tabela 4:34 (continuação) – Médias de Satisfação dos Itens do Inquérito para os dois Grupos

Itens do Inquérito	Existência de Certificação	N	Média	Desvio Padrão
18. Eficácia no tratamento de reclamações	Sem Certificação	28	4,32	0,670
	Com Certificação	48	4,10	0,472
19. Apoio técnico e informação disponibilizada	Sem Certificação	27	4,33	0,679
	Com Certificação	46	4,04	0,362
20. Qualidade dos produtos	Sem Certificação	29	4,38	0,561
	Com Certificação	49	4,08	0,400

Observamos, na tabela 4:34, que não obstante a existência de alguma proximidade nos valores das médias, estas tendem a ser superiores para o grupo “Sem Certificação”, à exceção do item “8. Apresentação de catálogo, incluindo produtos novos”.

De seguida, verificou-se se a diferença entre as médias seria estatisticamente significativa, aplicando o teste T para duas amostras independentes, o qual permitiu testar, para cada um dos itens de satisfação, as seguintes hipóteses:

H0: μ satisfação dos clientes da empresa não certificada relativamente ao item $x = \mu$ satisfação dos clientes de empresa certificada relativamente ao item x .

H1: μ satisfação dos clientes de empresa não certificada relativamente ao item $x \neq \mu$ satisfação dos clientes de empresa certificada relativamente ao item x .

Nota: x = cada um dos 20 itens de satisfação

Tabela 4: 35 – Teste T para a Igualdade de Médias dos dois grupos

Itens do Questionário	t	df	Sig. (2 caudas) Nível de significância
1. Apresentação do Comercial	-1,079	79	,284
2. Rotina da Visita (dia e hora)	-1,355	75	,179
3. Disponibilidade e facilidade de contacto com o comercial	-1,868	80	,065
4. Trabalho/serviço adequado à necessidade do cliente	-,930	80	,355
5. Uso de PDA (sistema Informático) para inserir encomendas	-1,914	68	,060
6. Simpatia no atendimento	-3,097	78	,003
7. Eficiência na resolução dos problemas do cliente	-,806	74	,423
8. Apresentação de catálogo, incluindo produtos novos	,141	73	,888
9. Receptibilidade às solicitações do cliente	-,636	75	,527
10. Questões negociais identificadas e discutidas claramente	-1,759	74	,083
11. Sugestões proactivas e soluções de melhoria	-2,128	76	,037
12. Cumprimento dos prazos de entrega (horários de descarga)	-1,284	80	,203
13. Competência logística	-1,804	78	,075
14. Demonstração de atitude interessada e motivada	-1,704	75	,093
15. Comportamento e apresentação do motorista	-1,204	79	,232
16. Satisfação dos pedidos dos clientes (arrumação de produtos)	-1,226	76	,224
17. Entrega eficiente dos produtos solicitados	-2,908	79	,005
18. Eficácia no tratamento de reclamações	-1,654	74	,102
19. Apoio técnico e informação disponibilizada	-2,380	71	,020
20. Qualidade dos produtos	-2,727	76	,008

De acordo com os níveis de significância do teste T, podemos rejeitar a hipótese nula (ou seja, a igualdade entre os valores das médias nos dois grupos) para apenas cinco dos vinte itens de satisfação, nomeadamente: “6. Simpatia no atendimento” (sig.= 0,003<0,05); “11. Sugestões proactivas e soluções de melhoria” (sig.= 0,037<0,05);

“17. Entrega eficiente dos produtos solicitados” (sig.= 0,005<0,05); “19. Apoio técnico e informação disponibilizada” (sig.= 0,020<0,05); “20. Qualidade dos produtos” (sig.= 0,008<0,05);

Verificamos que apenas estas cinco médias diferem significativamente nos dois grupos. Pelo que se pode dizer que apenas nestes cinco aspetos, a satisfação mais elevada dos clientes da empresa não certificada é estatisticamente significativa. As outras diferenças nas médias de satisfação não são estatisticamente significativas.

4.5.3 Teste da 2ª hipótese – Geral

Para testar a segunda hipótese, construiu-se uma nova variável para proceder à comparação da satisfação global entre clientes da empresa certificada e da não certificada. Foi viável criar esta nova variável – Satisfação Global - na medida em que obtivemos um valor alto de consistência interna (Alpha de Cronbach) para os vinte itens de satisfação.

Obteve-se o seguinte resultado:

Tabela 4:36 – Média de Satisfação Global nos Dois Grupos

	N	Média	Desvio Padrão
Sem Certificação	30	4,2567	,62336
Com Certificação	52	4,0106	,67536

Para verificar se a diferença entre estas médias de satisfação global seria estatisticamente significativa, utilizou-se o teste T para duas amostras independentes, testando a seguinte hipótese:

H0: μ satisfação global dos clientes de empresa não certificada = μ satisfação global dos clientes de empresa certificada.

H1: μ satisfação global dos clientes de empresa não certificada \neq μ satisfação global dos clientes de empresa certificada.

Tabela 4:37 – Teste T para a Igualdade de Média Global dos Dois Grupos

	t	df	Sig. (2 caudas) Nível de Significância
Satisfação Global	-1,634	80	0,106

O resultado do teste revela que as médias globais de satisfação não diferem significativamente nos dois grupos (sig. = 0,106 > 0,05) pelo que não se rejeita a hipótese nula da igualdade das médias nos dois grupos. Concluimos, então, que em média, não existem diferenças estatisticamente significativas entre a satisfação global dos clientes da empresa não certificada e dos clientes da empresa certificada.

Sendo muito aproximada a média de satisfação global nos dois grupos, a existência de certificação não parece ser fator determinante na satisfação dos clientes destas empresas.

4.6 Discussão dos resultados

Os resultados obtidos no estudo empírico realizado no âmbito desta dissertação revelam que a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade não se concretizou, na empresa em estudo, no aumento do nível de satisfação dos clientes face a outras empresas concorrentes, não certificadas. Estes resultados não encontram suporte em outros estudos académicos e científicos analisados na pesquisa bibliográfica efetuada, uma vez que estes referem que a certificação resulta num aumento do índice de satisfação dos clientes (ver, por exemplo, Matias, 2011; Caro e Garcia, 2009).

A reduzida dimensão da amostra analisada neste estudo, bem como as diferenças nas metodologias de aplicação do inquérito, constituíram limitações relevantes que não foi possível ultrapassar na realização deste trabalho. Estas limitações poderão explicar as diferenças nos resultados obtidos face a outros estudos sobre o tema.

Capítulo V – Conclusão

Devido ao fenómeno da globalização, nas últimas décadas tem-se observado, um pouco por todo o mundo o aparecimento de organizações certificadas. As organizações certificadas segundo a norma ISO 9001 transmitem uma imagem de confiança quanto à qualidade dos serviços ou produtos, obtendo um lugar de destaque no mercado competitivo.

Ao longo da revisão bibliográfica, verifica-se que a importância da satisfação dos clientes tem sido objeto de análise em vários estudos, procurando conhecer os seus atributos, as suas perceções e as suas expectativas na decisão da compra.

Os resultados obtidos neste estudo através da aplicação de um mesmo inquérito de satisfação aos clientes de duas empresas similares indicam que a certificação ISO 9001 nesta conjuntura não está associada a um maior índice global de satisfação dos clientes.

Esta constatação está limitada pelo facto de o estudo ter sido efetuado apenas a duas empresas do mesmo sector. Com a deficiência dos recursos disponíveis, principalmente a limitação temporal, deparamo-nos com a dimensão da amostra muito reduzida e dificuldade de obter mais respostas. Com a falta de tempo houve a impossibilidade de poder alargar o âmbito da pesquisa a mais empresas e encontrar uma amostra mais representativa.

É também de realçar que se utilizaram diferentes modos de aplicar os inquéritos e *timings* diferentes nas duas empresas, o que poderá ter tido influência nos resultados obtidos.

Estas restrições limitam o extrapolar das conclusões para outras realidades. De qualquer forma, saliente-se que a forma como a implementação e certificação do SGQ é feita numa empresa depende das motivações e capacidade organizativa da mesma: a certificação pode ser para muitas empresas apenas uma imagem de marca e exigência de mercado, com pouca influência na satisfação dos clientes.

Em jeito de súplica e sempre com a consciência de que não existe uma deliberação única para a melhoria da prestação do serviço, deixam-se em aberto pistas importantes para se alargar o estudo a outras empresas no que diz respeito às potencialidades da certificação, enquanto instrumento de gestão, apela-se à investigação alargada sobre o tema.

Espera-se que este estudo possa traduzir num ponto de partida para novas investigações empíricas, para potenciar a melhoria contínua e desenvolvimento e prever um futuro melhor e diferente.

Bibliografia

António, N. e Teixeira, A. (2007). *Gestão da Qualidade – de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM*. Lisboa, Edições Silabo, Lda.

António, N. Santos (1991). *Qualidade – teoria e prática*. Lisboa, Edições Sílabo, Lda.

APQ (2014). *Processo de Certificação*. Disponível em <<http://www.apq.pt/conteudo.aspx?id=289&idcm=286&idc=286>>. [Consultado em 28/04/2014].

Bacelar, S. (1999). *Relatório de aula teórico-prática sobre amostragem nas ciências sociais*. FEP. Porto. Universidade do Porto.

Branco, R. (2008). *O movimento da Qualidade em Portugal*. Portugal. Vida Económica.

Brocka, B. e Brocka, S. (1994). *Quality Management – Essentials of Quality Management*. New York, McGraw-Hill School Education Group.

Ribeiro, N. e Batista M. J. (2008). *Sistemas de gestão integrados: Qualidade, meio ambiente, responsabilidade social e segurança e saúde no trabalho*. São Paulo, Senac São Paulo.

Caro, L. M. e García, J.A.M. (2009). Does ISO 9000 certification affects consumer perception of the service provider? *Managing Service Quality*, 19: 2, 140-161.

Casadesús, M., Gerusa, G. e Heras, I. (2001). *Benefits of ISO 9000 – Implementation in Spanish industry*. *European Business Review*, Vol.13, N.º 6

Cole, R., Scott, R. (1999). *The Quality Movement and Organization Theory*. Australia, Thousand Oaks, Sage Publications.

Crosby, P. Bayard (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York, McGraw-Hill.

Deming, W. Edwards (1982). *Out of the crisis*. Cambridge, Mass, MIT, Center for Advanced Educational Services.

Dias, Sílvia (2012). *Contributo para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade segundo a norma ISO 9001:2008*. Dissertação de Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão Industrial, Universidade do Minho, Escola de Engenharia.

Domingues, Ivo (2003). *Gestão de Qualidade nas Organizações Industriais: Procedimentos, Práticas e Paradoxos*. Oeiras, Celta Editora.

Fitzsimmons, J. e Fitzsimmons, M. (2004). *Service management: operations, strategy, and information technology*. New York, McGraw-Hill.

Garvin, David A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. Nova York, Harvard Business School.

Gerson, Richard F. (1998). *Medir a Qualidade e a Satisfação do Cliente – Um guia para gerir um serviço de Qualidade*. Lisboa, Monitor – Projectos e Edições, Lda.

Hayes, B. E. (2001). *Medindo a Satisfação do Cliente: Desenvolvimento e Uso de Questionários*. Rio de Janeiro, Qualitymark.

Hill, Manuela M. e Hill, Andrew (2005). *Investigação por Questionário*. Lisboa, Edições Sílabo, Lda.

IAPMEI (2014). *Certificação de sistemas de gestão da Qualidade nas organizações*. Disponível em <<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=338>>. [Consultado em 23/04/2014].

IPAC (2014). *A Acreditação*. Disponível em <<http://www.ipac.pt/ipac/funcao.asp>>. [Consultado em 24/04/2014].

IPQ (2014). *Certificação de Sistemas de Gestão*. Disponível em <<http://www.ipq.pt/custompage.aspx?modid=1576>>. [Consultado em 23/04/2014].

ISO (2012). *Quality management principles*. Disponível em <http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf>. [Consultado em 22/04/2014].

ISO (2014). *About ISO*. Disponível em < <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>>. [Consultado em 20/04/2014].

ISO (2014). *Certification*. Disponível em <<http://www.iso.org/iso/home/standards/certification.htm>>. [Consultado em 23/04/2014].

ISO (2014). *ISO 9000 – Quality management*. Disponível em <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm>. [Consultado em 21/04/2014].

Juran, J. Moses (1989). *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*. Nova York, Free Press.

Juran, J. e Godfrey A. (1998). *Juran's Quality Handbook – Fifth Edition*. Nova York, McGraw-Hill.

Kotler, Philip (1995). *Administração de Marketing – análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo, Atlas.

Lucinda, Marco Antônio (2010). *Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação*. Rio de Janeiro, Basport.

- Lobo, Renato Nogueiro (2010). *Gestão da Qualidade*. São Paulo, Editora Érica.
- Matias, Diana (2011). *A certificação segundo a norma 9001 na perspectiva do cliente*. Dissertação de Mestrado em Engenharia Industrial Ramo Qualidade, Segurança e Manutenção, Universidade do Minho.
- Marques, Fábio (2006). *Guia prático da excelência em serviços: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor!* São Paulo, Nobel.
- Mirshawka, Victor (1990). *A implantação da Qualidade e da produtividade pelo Método do Dr. Deming*. São Paulo, McGraw-Hill.
- Mukherjee, P.N. (2006). *Total Quality Management*. Nova Deli, Prentice-Hall of India Private Limited.
- Nadae, J., Oliveira, J. A. e Oliveira, O.J (2009). *Um estudo sobre a adoção dos programas e ferramentas da Qualidade em empresas com certificação ISO 9001: estudos de casos múltiplos*. Disponível em <<http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/852>>. [Consultado em 05/06/2014].
- Oliveira, Otavio J. (2004). *Gestão da Qualidade – Tópicos Avançados*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning.
- Pires, António Ramos (2007). *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa, Edições Sílabo, Lda.
- Pires, A. e Santos P. (1996). *Satisfação dos Clientes um objectivo estratégico de gestão*. Lisboa, Texto Editora.
- Pinto, A. e Soares, I. (2009). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação*. Lisboa, Edições Sílabo, Lda.

Pinto, L.P.R. (2009). *Gestão da Qualidade nas empresas de construção – A Certificação ISO 9001 no distrito de Braga*. Dissertação de Mestrado em Engenharia Civil. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real.

Philip Crosby Associates, A Capability Group Company – 25 Years Quality is Free (2014). *Biography Philip B. Crosby*. Disponível em <<http://www.philipcrosby.com/25years/crosby.html>>. [Consultado em 16/03/2014].

Portal da Empresa (2014). *Como obter Certificação para a minha Empresa*. Disponível em <http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/FerramentasdeApoio/Guiao/listagem_gui_gestao/GUI_certificacao_empresas.htm?Stage=1>. [Consultado em 25/04/2014].

Reis, D.; Pena, L. e Lopes, P. (2003). Customer satisfaction: the historical perspective. *Management Decision*, 41: 2, 195-198.

Ribeiro, S. I. (2012). *Os Benefícios e as dificuldades na certificação da qualidade – Norma NP EN ISO 9001:2008*. Dissertação de Mestrado em Assessoria de Administração. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto.

Rocha, J.A. Oliveira (2006). *Gestão da Qualidade – Aplicação aos Serviços Públicos*. Lisboa, Escolar Editora.

Sampaio, P.; Saraiva, P. e Rodrigues, A.G. (2009). ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26 (1), p. 38-58.

Silva, M.L. (2013). *Avaliação do Impacto da Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade, na Gestão Otimizada das Organizações*. Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial. Universidade Lusíada, Vila Nova de Famalicão.

Sousa, Rita (2007). *Qualidade na Administração Pública – O Impacto da Certificação ISO 9001: 2000 na Satisfação dos Municípios*. Dissertação de Mestrado em Administração Pública, Universidade do Minho, Braga.

Normas

Instituto Português da Qualidade (2005). *Norma Portuguesa: Sistemas de gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário (ISO 9000:2005)*.

Instituto Português da Qualidade (2008). *Norma Portuguesa: Sistemas de gestão da Qualidade – Requisitos (ISO 9001:2008)*.

Anexo 1 - Calendarização para a Implementação de um SGQ

Anexo 2 - Inquérito da Empresa Certificada

Impacto da Certificação NP EN ISO 9001 na Satisfação dos Clientes
Empresas do Ramo Distribuição Alimentar

INQUÉRITO À SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Nº Cliente:		Nome:	
Morada:			
Telefone:		Zona/Rota:	
Comercial:			

Questões		Muito Boa	Boa	Razoável	Má	Muito Má	Sem opinião
Área Comercial	Apresentação do Comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Rotina da visita (dia e hora)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Disponibilidade e facilidade de contacto com o comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Trabalho/serviço adequado à necessidade do cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Uso de PDA (sistema informático) para inserir encomendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Simpatia no atendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Eficiência na resolução dos problemas do cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Apresentação de catálogo, incluindo produtos novos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Receptibilidade às solicitações do cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Questões negociais identificadas e discutidas claramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sugestões proactivas e soluções de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Logística	Cumprimento dos prazos de entrega (horários de descarga)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Competência logística	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Demonstração de atitude interessada e motivada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Comportamento e apresentação do motorista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Satisfação dos pedidos dos clientes (arrumação de produtos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrega eficiente dos produtos solicitados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Outros	Eficácia no tratamento de reclamações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Apoio técnico e informação disponibilizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Qualidade dos produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observações:

Data preenchimento ___/___/___

Responsável pelo preenchimento

(Rúbrica e carimbo)

Elaborado por: DQSA	Aprovado por: Gerência	Mod. 015 /CF.1
---------------------	------------------------	----------------

Impacto da Certificação NP EN ISO 9001 na Satisfação dos Clientes
Empresas do Ramo Distribuição Alimentar