



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO**

## **GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **DISSERTAÇÃO**

## **A GESTÃO DA QUALIDADE COMO INSTRUMENTO INOVADOR NA INDÚSTRIA DAS TELECOMUNICAÇÕES**

**JÚRI:**

**PRESIDENTE:**

**PROFESSOR DOUTOR JAIME SERRÃO ANDREZ, PROFESSOR  
CATEDRÁTICO CONVIDADO DO ISEG, UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**VOGAIS:**

**PROFESSOR DOUTOR FERNANDO PINTO MARQUES, PROFESSOR  
AUXILIAR CONVIDADO DO ISEG, UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MIGUEL ARAGÃO CELESTINO SOARES,  
PROFESSOR AUXILIAR DO ISEG, UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**VASCO JOSÉ RAMOS COSTA**

**OUTUBRO - 2015**



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**  
**GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**A GESTÃO DA QUALIDADE COMO  
INSTRUMENTO INOVADOR NA INDÚSTRIA DAS  
TELECOMUNICAÇÕES**

**VASCO JOSÉ RAMOS COSTA**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MIGUEL ARAGÃO CELESTINO SOARES**

**OUTUBRO - 2015**

## RESUMO

Desde a invenção do telefone em 1876 que a indústria das telecomunicações não parou de evoluir. Com clientes cada vez mais exigentes e informados, as empresas neste setor sentiram necessidade de se tornarem mais competitivas elevando cada vez mais a qualidade dos seus produtos e serviços.

Esta investigação tem como principal objetivo identificar de que forma a gestão da qualidade poderá funcionar como instrumento inovador na indústria das telecomunicações em Portugal. Foram analisadas as 4 maiores empresas em atividade (que representam cerca de 99% do setor) com o intuito de perceber as suas principais motivações, dificuldades e benefícios na implementação e certificação do Sistema de Gestão da Qualidade e, de que forma pode essa certificação influenciar a satisfação e fidelização dos clientes.

Do trabalho concluiu-se que as principais motivações para a certificação estão relacionadas com o marketing e com metas externas à organização. Verificou-se que as principais dificuldades encontradas se fixaram no excesso de burocracia documental, nos elevados custos e tempo envolvidos, na falta de formação dos funcionários e na resistência à mudança. Porém, as mais-valias que advêm de um sistema de gestão da qualidade quando implementado e certificado corretamente, resultam num alargamento da quota de mercado, numa crescente satisfação dos clientes e num progressivo aumento de qualidade nos produtos e serviços.

**Palavras-chave:** Certificação, Inovação, Gestão da Qualidade, Motivações, Dificuldades, Benefícios.

## ABSTRACT

Since the invention of the telephone in 1876 the telecommunication industry hasn't stopped evolving. As a response to clients growing more informed and demanding the sector has raised the quality threshold of their products and services, becoming more competitive.

The main objective of this study is to identify in what manner quality management could work as an innovative instrument in the telecommunication industry in Portugal. The 4 largest companies (99% of the sector) were analyzed with the intention of understanding their main motivations, difficulties and benefits as they implement the Quality Management System certification and, accordingly, how could this process influence the overall satisfaction and fidelity of their clients.

As a result, the main motivations for the certification were related to marketing and external objectives. The larger difficulties were due to excessive documental bureaucracy, high costs, time consumption, lack of qualified employees and the resistance to change. However, the benefits that derive from a correct implementation of a quality management system result in an increase of market share, growing customer satisfaction and quality enhancement of products and services.

**Keywords:** Certification, Innovation, Quality Management, Motivations, Difficulties, Benefits.

## ÍNDICE

RESUMO.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÍNDICE.....	iii
LISTA DE TABELAS.....	iv
LISTA DE FIGURAS.....	v
LISTA DE SIGLAS.....	vi
AGRADECIMENTOS.....	vii
1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Objetivos e definição do estudo.....	2
1.2 Enquadramento do objeto de estudo .....	4
1.3 Estrutura da Tese.....	6
2 REVISÃO DA LITERATURA .....	7
2.1 Inovação .....	7
2.2 Qualidade .....	10
2.3 Motivações, Benefícios e Dificuldades de um SGQ.....	11
2.4 Satisfação do Cliente .....	15
2.5 Fidelização .....	16
3 METODOLOGIA.....	18
4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	20
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	30
5.1 Principais conclusões da investigação.....	30
5.2 Limitações da investigação.....	32
5.3 Recomendações para investigação futura .....	33
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34
ANEXOS.....	39



## LISTA DE TABELAS

Tabela I: Principais motivações para a certificação de um SGQ .....	12
Tabela II: Principais benefícios em resultado da certificação de um SGQ .....	13
Tabela III: Principais dificuldades na certificação de um SGQ.....	14
Tabela IV: Custos aproximados da Certificação (em milhares de euros) .....	28

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Operadores de Telecomunicações em Portugal – 2014.....	5
Figura 2: Volume de Negócios por empresa – 2014 (em milhões de euros) .....	22
Figura 3: Número de Clientes por empresa – 2014 .....	23
Figura 4: Número de Funcionários por empresa – 2014.....	24
Figura 5: Motivações para a certificação (perguntas 5 e 6 do questionário).....	25
Figura 6: Dificuldades na certificação (perguntas 9 e 10 do questionário).....	26
Figura 7: Benefícios da certificação (pergunta 20 do questionário) .....	29

## LISTA DE SIGLAS

ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações

ISO - International Organization for Standardization

MBNQA – Malcolm Baldrige National Quality

OHSAS - Occupational Health and Safety Assessment Services

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

## AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho não seria possível sem a colaboração e ajuda de algumas pessoas a quem gostaria de expressar os meus agradecimentos:

Ao Professor José Miguel Soares pela sua orientação e pela disponibilidade, preocupação e interesse demonstrados em toda a elaboração deste trabalho.

A todos os professores e colegas deste Mestrado pela constante partilha de experiências e conhecimento.

Às empresas envolvidas neste estudo que, de forma prestável, se disponibilizaram a responder ao questionário.

A todos os que sempre acreditaram em mim, familiares e amigos que sempre estiveram presentes, pela paciência e apoio demonstrado.

Aos meus filhos, Fábio e Gustavo, e à minha esposa, Sandra, por tolerarem as minhas constantes ausências.

Muito Obrigado.

## 1 INTRODUÇÃO

Quando Bell inventou o telefone ou Marconi realizou a primeira transmissão entre continentes com recurso ao uso de ondas elétricas de rádio, estavam longe de prever o impacto que as suas descobertas teriam no mundo e a quantidade de transações económicas que a indústria das telecomunicações iria movimentar.

As pessoas sentiram desde sempre a necessidade de comunicar entre si e esta indústria deu-lhes a possibilidade de o fazerem mais facilmente. A crescente inovação, como o telefone ou o satélite, uniu famílias e regiões e desenvolveu de forma acentuada diferentes tipos de negócios.

Até aos anos 90, a maioria das empresas de telecomunicações eram propriedade dos governos que as consideravam estratégicas, como monopólios de grande rentabilidade. Quando estes serviços foram finalmente liberalizados e privatizados, tornaram-se num dos mercados mais atrativos, com inúmeras empresas a entrarem no sector. Como resultado, as últimas décadas têm apresentado uma indústria que passa por um processo de consolidações, aquisições e até falências. Por outro lado, neste período, as empresas foram também muito afetadas pelas contínuas deduções de preços devido à grande competitividade. Inovações como a Internet e as comunicações telefónicas através da Internet mudaram por completo a estrutura de negócio que é agora trabalhado com margens de lucro bastante menores.

A indústria das telecomunicações sofreu várias mudanças nos últimos anos e, no final do século XX, este mercado era considerado um bom investimento e os projetos nesta área eram vistos como oportunidades, o que encorajava as empresas a crescer e a aventurar-se em novos objetivos. Como destacaram Curwen e Whalley (2004), as empresas de telecomunicações apostam em aquisições, não só devido à crescente expansão do mercado mas também pela vontade dos governos nacionais terem sucesso no exterior. Mas em 2001, com o desenrolar da

crise, os fatores tecnológicos entre empresas convergiram, o que levou as empresas a uma expansão vertical. Mudaram os conceitos, os clientes, os produtos e os serviços. De facto, parte do desenvolvimento e expansão destas empresas deveram-se, por um lado, às exigências dos clientes (Goleniewski, 2002) e, por outro, à Internet como um novo concorrente, permitindo alargar o que antes estava sob domínio das redes privadas.

Todas estas mudanças e desenvolvimentos são sinais da convergência que teve lugar no sector e são ainda uma grande tendência neste negócio. Tiveram impacto direto na relação empresa / cliente, no aumento da concorrência, no desenvolvimento de novos serviços e na redução dos preços, o que fortaleceu os consumidores (Olsson, 2003).

Para sobreviver nesta competição empresarial, tornou-se imperativo que as empresas implementassem um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) com o objetivo de melhorar relações com fornecedores, clientes, colaboradores e *stakeholders*. O compromisso das empresas com a qualidade originou estratégias competitivas com metas direcionadas à satisfação do cliente e à melhoria da qualidade dos seus produtos e serviços. O mundo move-se com rápidas transformações em que a competitividade entre empresas é cada vez maior e com consumidores cada vez mais críticos. Um SGQ tem como alvos diversos benefícios para as organizações como o aumento da credibilidade junto dos clientes e a melhoria na gestão das operações e da produtividade (Casadesús, Heras & Ochoa, 2000).

### *1.1 Objetivos e definição do estudo*

Atualmente, o negócio global das telecomunicações é muito complexo e competitivo e as empresas não poupam esforços de forma a abranger um mercado mais global. Todos têm acesso

às mesmas tecnologias e os clientes são cada vez mais informados e exigentes. Além disso, o mercado é instável, o que origina constantes alterações nas estratégias empresariais.

Num ambiente em que a concorrência já não é definida pela diferenciação tecnológica e onde satisfazer o cliente e fidelizá-lo se torna muito difícil, cada empresa precisa conhecer os seus clientes e saber como influenciá-los de forma positiva.

A escolha deste tema deve-se ao facto de ser um assunto bastante atual e objeto de preocupação e interesse nas empresas do setor. Uma vez que a implementação e certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade poderá ser uma fonte de inovação e trazer benefícios para as organizações que o adotem, é fundamental perceber as principais razões para a sua implementação, as complexidades afetas a todo o processo de criação e manutenção deste sistema e os resultados que daí poderão advir.

Apesar de vários estudos feitos sobre o tema da qualidade, esta dissertação torna-se útil na medida que canaliza o tema para os maiores operadores na indústria das telecomunicações a funcionar em Portugal, percebendo as causas motivacionais para adoção e certificação do SGQ e analisando os seus intuitos na adoção da certificação, as semelhanças ou diferenças nos entraves encontrados ao longo do processo e os resultados obtidos.

No fundo, este trabalho pretende ser um contributo para outras empresas que pretendam certificar-se, uma vez que revela os obstáculos do processo, permitindo antecipar e adotar mecanismos e ferramentas de maneira a minimizá-los. Além disso, serve também como suporte e ajuda para as empresas em estudo poderem saber onde colocar os seus esforços para tirar partido das motivações e benefícios obtidos, maximizando a satisfação dos clientes.

Sendo o tema da gestão da qualidade bastante atual e da máxima importância no seio da maioria das organizações, a escolha do sector das telecomunicações em Portugal deveu-se ao

facto de se tratar de uma área pouco explorada mas cuja preocupação com a qualidade é extremamente valorizada. Nesta vertente, procura-se inovar da melhor forma, corresponder às expectativas dos clientes e tornar os seus colaboradores mais eficientes e eficazes.

## *1.2 Enquadramento do objeto de estudo*

Desde a invenção do telefone por Alexander Bell em 1876, a comunicação entre pessoas teve um ponto de viragem e ao longo de quase 150 anos, a inovação, as aplicações e os serviços nunca pararam de evoluir. A perceção do valor da troca de informação à distância acentuou-se de tal forma que desencadeou fortes investimentos num sector que se tornou rapidamente numa indústria.

Portugal não fugiu à regra, acompanhou os países pioneiros e em 1877, um ano depois do surgimento do telefone, era feita a primeira ligação à distância no nosso país. Poucos anos depois surgiram as primeiras redes públicas e, no início do século XX, entrou em forte expansão o alargamento dessas redes, a introdução de centrais telefónicas automáticas, a difusão do uso de telegramas e telecomunicações nos negócios e a divulgação de notícias através de agências de informação. Nas décadas de 50, 60 e 70 foram ampliadas e automatizadas todas as redes no continente e ilhas até que em 1987 surgiram as primeiras centrais telefónicas digitais (ANACOM, 2015). A partir daí, os vários e rápidos processos evolutivos tornaram complexos os marcos históricos mudando drasticamente a natureza das telecomunicações. A ideia de um serviço único (telefone) deu lugar a uma panóplia de serviços adaptados a cada cliente. No plano nacional, os operadores diversificaram-se, alargaram o espectro de cobertura e baixaram as tarifas multiplicando cada vez mais o número de utilizadores, e conseguindo uma taxa de penetração das mais elevadas no contexto da União Europeia. Com a mobilidade e a multimédia,

a mudança foi sendo operacionalizada para os consumidores e as estratégias empresariais dos operadores acompanharam esta mudança.

Esta indústria está segmentada por clientes residenciais e não residenciais, e divide os seus negócios em 4 vertentes: o telefone fixo, o telefone móvel, os serviços de Internet de banda larga e a televisão (por cabo, satélite ou fibra ótica). Nos últimos anos, a estratégia do setor passa por juntar cada uma destas vertentes num único pacote de forma a fidelizar o cliente e concentrá-lo num fornecedor exclusivo. Embora seja um mercado com um elevado número de operadoras, essencialmente no serviço de Internet de banda larga, a economia é dominada por um pequeno número de empresas (Figura 1), o que o torna um mercado oligopolista em que os comportamentos e estratégias de cada organização são influenciados pelas outras.

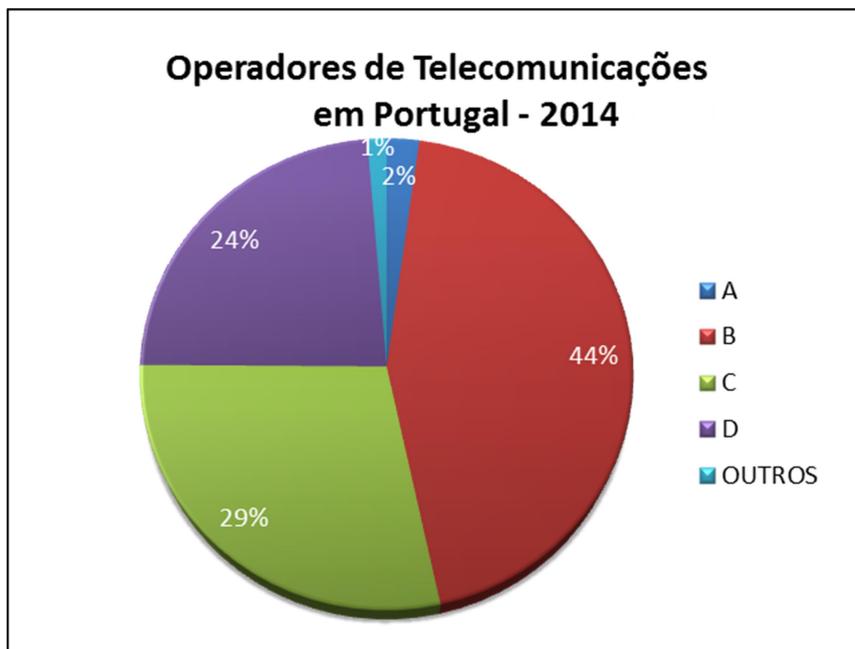


Figura 1: Operadores de Telecomunicações em Portugal – 2014

Fonte: ANACOM (2015)

Sendo este um mercado rentável e de enorme competitividade, cabe à Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM) regular e supervisionar todo o setor bem como promover a concorrência e o desenvolvimento dos mercados em condições de igualdade e transparência.

Em suma, o mercado das telecomunicações em Portugal encontra-se numa fase madura e com um crescimento do número de clientes cada vez mais difícil devido à elevada taxa de penetração. A oferta dos vários operadores em termos de serviços, planos tarifários e equipamentos é muito semelhante o que originou um redirecionamento estratégico para a retenção dos clientes existentes e para a utilização de outras formas de inovação, entre as quais se destaca a gestão da qualidade.

### *1.3 Estrutura da Tese*

Esta dissertação foi estruturada em cinco capítulos principais. No primeiro capítulo, a Introdução, é feito um enquadramento e apresentação gerais do sector das telecomunicações em Portugal, o âmbito da investigação e são apresentados os objetivos e relevâncias para a escolha do tema. O segundo capítulo, a Revisão de Literatura, reporta o tema para a fundamentação teórica existente levando a uma melhor perceção do modelo conceptual desenvolvido. O terceiro capítulo descreve a Metodologia adotada nesta tese de forma a fazer a ligação entre o enquadramento teórico da literatura e a posterior análise aos dados estudados. No quarto capítulo apresentam-se os Resultados qualitativos resultantes dos questionários enviados às empresas envolvidas no estudo. O quinto e último capítulo apresenta as Conclusões obtidas, os objetivos alcançados, as limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 *Inovação*

Nas empresas, a relação entre qualidade e inovação desperta alguma controvérsia uma vez que alguns estudos comprovam uma relação positiva e outros o oposto. Alguns consideram a qualidade como uma forma de inovação (Westphal, Gulari & Shortell, 1997) tornando-se fundamental para o sucesso das organizações a discussão desta relação.

Sendo a inovação a “introdução de algo novo” ou “uma nova ideia, método ou artefacto”, é natural associar o termo a um produto ou serviço desenvolvido com base nos avanços tecnológicos mais recentes. Segundo Schumpeter (1982), qualquer inovação produz uma “destruição criadora” em que “o novo permanece ao lado do velho” e, ocupa depois o seu lugar impulsionando o progresso. É neste sentido que a inovação poderá resultar de novas combinações de meios, que comportam a inovação de novos produtos, serviços ou processos.

Por outra vertente, a inovação pode acontecer ao nível da estratégia (Hamel & Prahalad, 1994), da gestão de recursos, das formas de estruturação, do marketing e de todas as atividades relacionadas com a organização.

A melhoria contínua, como instrumento da inovação, é também a capacidade de gerar continuamente uma corrente de inovações, incluindo novos produtos ou processos. De qualquer forma, só se conseguem sentir benefícios de uma inovação a partir do momento em que ela é aceite pela sociedade, implicando isso uma adoção generalizada para se conseguirem observar consequências.

Num mundo globalizado com um conseqüente aumento da concorrência, o mercado tornou-se cada vez mais aberto, gerando uma melhoria nos sistemas de informação e comunicação. Nesta

perspetiva, origina mudanças organizacionais, apostas na inovação e na melhoria contínua, para promover produtos ou serviços de qualidade por forma a competir de igual para igual.

Mas como alcançar essa qualidade? Como alcançar a satisfação e conseqüente fidelização dos clientes? Será a qualidade condição de competitividade?

Dado o constante movimento da indústria, a competitividade entre empresas cresce cada vez mais, e os consumidores são cada vez mais exigentes em relação aos produtos que consomem. As empresas têm de procurar modos para se tornarem mais competitivas, inovarem e conseguirem alcançar vantagens face à concorrência. Uma das formas de o fazerem é através da implementação de ferramentas e normas capazes de alavancar a qualidade dos seus produtos ao menor custo possível. Surgem assim modelos como o Total Quality Management (TQM), Six Sigma, “Zero Defeitos”, Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) e as normas ISO.

A consciência da importância na melhoria contínua tem-se tornado comum por parte das empresas. Apesar de constituir num conceito simples, de fácil entendimento e de baixo nível de investimento, a melhoria contínua muitas vezes não tem sido implementada com sucesso (Bessant, 1994).

Entre os fatores de insucesso estão a incapacidade das empresas em gerir processos de mudança e a ausência de uma cultura voltada para a partilha constante, como exige a gestão do conhecimento. Conforme apontam Bessant, Caffyn e Gallagher (2001) e Juran (1995), melhoria contínua é um processo gradual de aprendizagem organizacional, onde a rotura e o controlo são elementos essenciais.

Hooker e Caswell (2000) afirmaram que existem quatro incentivos para as empresas introduzirem um sistema de gestão da qualidade. O primeiro é promover a credibilidade da empresa de forma a oferecer uma melhor qualidade de produtos e que esses cumpram os

requisitos necessários, e assim conseguirem uma vantagem competitiva em futuras transações. O segundo incentivo é que algumas empresas estão dispostas a cobrar um preço elevado para produtos de alta qualidade. O terceiro é a esperança de conseguir atrair mais compradores através da captação da confiança do consumidor, da criação de reputação, ou ganhar benefícios junto do mercado por ter um estatuto de empresa reconhecida pela gestão da qualidade. Por fim, acreditam que a implementação deste sistema conduz a um aumento das vendas, e por consequência a um aumento da quota de mercado.

O presente mostra-nos um mercado cada vez mais competitivo e com clientes cada vez mais exigentes, sendo essencial uma aposta na inovação e melhoria contínua ao nível dos serviços fornecidos e produtos disponíveis. Segundo o “The Global Competitiveness Report” (Schwab, 2013), a competitividade depende de vários fatores, tendo a qualidade uma forte influencia como razão de crescimento.

Para Leitão, Ferreira e Azevedo (2008), a competitividade baseia-se no que foi descrito por Porter (1990) como a diferenciação, ou seja, as empresas tornam-se mais competitivas e inovadoras quanto mais optarem por estabelecer diferenças, distinções e tornarem-se mais diversas em relação à concorrência.

Para Hill e Jones (2011), a vantagem competitiva de uma organização advém de fatores como a eficiência, a qualidade, a inovação e a capacidade de resposta ao cliente.

Perante estes cenários, torna-se essencial perceber a aposta a fazer num serviço com qualidade que vise diferenciar a organização dos seus concorrentes para a tornar competitiva aumentando o sucesso.

Mas será a qualidade entendida sempre da mesma forma?

## 2.2 *Qualidade*

Relativamente à relação entre qualidade e satisfação, existem várias posições. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) separam a qualidade e o serviço como diferentes estruturas, sendo a satisfação do cliente antecessora da qualidade percebida. Bitner (1990) realçou a satisfação do cliente como um elemento essencial na perceção da qualidade do serviço e Cronin e Taylor (1992) dizem que é essa qualidade que origina a satisfação do cliente.

Para Pires (2012), a qualidade começa com a identificação do que o cliente realmente necessita (interface empresa/mercado), sendo depois necessário questionar o que o produto/serviço deve fazer, funcionando esta interface como filosofia essencial da gestão da qualidade.

Existe hoje uma filosofia direcionada ao cliente conjugada com uma procura de melhoria contínua. Mas esta abordagem nem sempre foi igual e, ao longo dos tempos, a qualidade passou do mero rastreamento e inspeção de defeitos à satisfação das necessidades dos clientes, melhoria contínua e controlo de qualidade, com objetivos que visam a qualidade total. É esta perspetiva e a relação destes fatores que, implicando o envolvimento de todos, se traduz na evolução para a qualidade total.

Segundo Sashkin e Kiser (1993), a qualidade total baseia-se na constante satisfação do cliente através de um sistema integrado de ferramentas, técnicas e treinos, funcionando como uma melhoria contínua de processos organizacionais que resultam em produtos ou serviços de alta qualidade. Mas o objetivo será perceber se esta qualidade acresce valor, e se a mesma se torna indispensável para a competitividade e excelência.

É por estas razões que as normas ISO têm como objetivos a especificação de requisitos, para que cada empresa ao implementar um SGQ, demonstre que é capaz de desenvolver produtos que vão de encontro aos requisitos dos clientes, com o foco de aumentar a sua satisfação através da aplicação do sistema de forma eficaz. Segundo Pires (2007), um SGQ é um conjunto de medidas organizacionais aptas para transmitir a confiança de que um determinado nível de qualidade está a ser alcançado com o mínimo custo. Este sistema é capaz de otimizar objetivos assegurando de forma sistemática a atribuição de recursos e responsabilidades para que a organização cresça viável, competitiva e acrescente valor no que respeita à qualidade.

### *2.3 Motivações, Benefícios e Dificuldades de um SGQ*

A implementação e certificação de um SGQ numa empresa são feitas com base numa série de motivações que visam a obtenção de benefícios. Mas, ao longo deste processo, devem ponderar-se os obstáculos que ditam, por vezes, a viabilidade de todo o trabalho realizado.

Na análise às motivações que levam uma empresa à certificação, devem considerar-se as internas (que se relacionam com o empenho da melhoria no seio da organização) e as externas (questões de marketing que promovem e melhoram a imagem da organização perante os clientes (Gotzamani & Tsiotras, 2002) ou, conforme referiu Casadesús e Karapetrovic (2005), exigências por parte de clientes). Mas para a maioria das organizações, a certificação é um misto destas duas motivações sendo todo o processo visto como uma ferramenta para a melhoria.

Para Prajogo (2011) as motivações para a certificação funcionam como metas e contribuem para que se concretizem. Além disso, focalizam o alcance de uma elevada qualidade, produzindo

de acordo com determinadas especificações. O autor resume as principais motivações de acordo com a Tabela I.

Tabela I: Principais motivações para a certificação de um SGQ

<b>Motivações Internas</b>	<b>Motivações Externas</b>
Combate à falta de Qualidade e mau desempenho	Atender as expectativas dos clientes
Alicerçar a gestão sistemática	Alargar o mercado
Controlar com mais eficiência as operações	Melhoria da imagem da empresa
Formar uma base para a melhoria contínua	Ganhar vantagem face à concorrência
Melhoria da Qualidade dos produtos e serviços	Cumprir requisitos do mercado

Fonte: Adaptado de Prajogo, 2011

Além das motivações, também os benefícios resultantes da certificação de um SGQ são uma realidade a ter em conta. Estes resultados devem ser determinados e planeados à partida de forma a serem avaliados no final em função da estratégia implementada. Para Dick (2000), estes benefícios podem ser classificados em internos (melhorias no interior da empresa) e externos (melhorias no marketing e na imagem perante o mercado).

A Tabela II é demonstrativa dos principais benefícios referenciados.

Tabela II: Principais benefícios em resultado da certificação de um SGQ

<b>Benefícios Internos</b>	<b>Benefícios Externos</b>
Aumento de produtividade	Melhoria da imagem da empresa
Diminuição de não conformidades	Aumento da cota de mercado
Internalização do conceito 'qualidade'	Melhor comunicação externa
Melhoria da comunicação e processos internos	Acesso a novos mercados
Melhoria da qualidade do produto / serviço	Satisfação dos clientes

Fonte: Adaptado de Dick, 2000

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade não é um processo que se possa considerar de simples execução, e depende de fatores como a estrutura organizacional existente, a complexidade de procedimentos, e as competências dos recursos humanos. É um processo que é executado ao longo de alguns meses, de forma a torná-lo consistente com as práticas e objetivos da organização e a cimentar a sua aplicação. Mas ao longo do processo surgem naturalmente dificuldades ou barreiras que definem muitas vezes avanços ou retrocessos dependendo das complexidades encontradas (Bhuiyan & Alam, 2005).

A Tabela III destaca as principais dificuldades encontradas.

Tabela III: Principais dificuldades na certificação de um SGQ

Custos associados	Falta de envolvimento da Gestão de Topo
Resistência à mudança	Falta de Recursos Humanos
Falta de tempo disponível	Falta de motivação dos colaboradores
Adaptação inicial às Normas	Excesso de documentação

---

Fonte: Adaptado de Bhuiyan e Alam, 2005

Soares (1994 e 2003) considera que as mais relevantes tendências para o futuro são o incremento da qualidade nas empresas de prestação de serviços, em virtude do cada vez maior peso dos serviços na economia atual, uma dinâmica de melhoramento da qualidade, ou seja, o desenvolvimento de dinâmicas de qualidade e a sua integração nas estratégias globais das diferentes organizações, e a extensão das operações de qualidade a todas as funções e níveis hierárquicos de uma organização.

Nas palavras de Zeithaml (1988), o valor é a utilidade do produto com base nas percepções de qualidade do que é recebido e dado em troca. Para Kotler (2002), o sucesso dos produtos depende acima de tudo do valor e satisfação prestados ao consumidor, sendo esse valor a relação entre o que o cliente paga e o que ganha em troca. Se os benefícios ampliarem, o valor também aumenta e é a qualidade que pode ajudar nesta criação de valor e na satisfação do cliente.

Mas até que ponto é a satisfação do cliente um tema importante numa organização?

## 2.4 *Satisfação do Cliente*

Para Kotler (1998), é necessário que os clientes se sintam satisfeitos porque se tal não acontece, eles não compram, e se eles não compram as organizações desaparecem.

Estando a satisfação diretamente relacionada com as expectativas que os clientes têm de um determinado serviço, torna-se necessário atingi-las e até mesmo superá-las. Como resumiram Hoffman e Bateson (2006), se as perceções de um cliente satisfizerem as suas expectativas, estas serão confirmadas e o cliente ficará satisfeito. Ao invés, se a perceção e o que se esperava for diferente, a expectativa foi quebrada. Já Zeithaml e Bitner (2003) referem que a satisfação é a avaliação feita pelo cliente a um produto ou serviço através dos seus atributos ou qualidades.

Para Albrecht (1998), a satisfação pretende identificar as principais características do produto e isolá-las de modo a criar diferenciação em relação a outros. Esta satisfação pode ser defendida em duas vertentes: A satisfação resultante de uma transação isolada (referente à relação esporádica cliente/produto), e a satisfação acumulada (referente à experiência total acumulada de produtos que influencia ações futuras). Para Whiteley (1996) é a satisfação do cliente que determina não só o êxito de uma organização como também a sua continuidade.

Como cada cliente tem uma perspetiva diferente de um produto ou serviço, isso faz variar a sua ideia de satisfação, variando também a sua perceção de qualidade sendo por isso necessário reconhecer, identificar e informar os clientes com o objetivo de satisfazer as suas reais necessidades (Vavra, 1993).

A satisfação depende também do desempenho do produto em relação às expectativas do cliente. Se esse desempenho aumenta, a satisfação cresce com ele. (Kotler e Armstrong, 1999). Kotler (1998) diz que existe uma estreita relação entre a qualidade dos produtos ou serviços, a satisfação dos clientes e os lucros da empresa. Se existem elevados níveis de qualidade isso

resulta em níveis elevados de satisfação nos clientes. Também para Vavra (1993) a satisfação dos clientes está intimamente ligada à qualidade o que resulta no sucesso da organização. A qualidade começa com a necessidade do cliente e acaba com a sua satisfação. Contudo, a prática veio provar que essa satisfação por si só, não garante uma nova compra. Na verdade, verificou-se que clientes satisfeitos poderiam de forma fácil trocar de fornecedor (Griffin, 2002).

Soares (2014) afirma que a competitividade é uma questão de sobrevivência. Para obtê-la, tem crescido imenso a importância dada pelas organizações à satisfação do cliente. A qualidade surge assim como um motor para uma estratégia focalizada no cliente, que vai ao encontro das suas necessidades, tendo sempre no entanto como pano de fundo uma maior produtividade.

Para Kotler e Keller (2005) a satisfação do cliente resulta de uma avaliação feita pelo próprio com base num conjunto de benefícios económicos, funcionais e psicológicos. Dentro destes benefícios estão a qualidade dos próprios produtos ou serviços e a gestão pela qualidade total que contribuem para a melhoria contínua, criação de valor e fidelização do cliente.

Mas é esta fidelização resultado da satisfação? Os clientes satisfeitos tornam-se fiéis?

## *2.5 Fidelização*

Pinheiro (2003) refere que a fidelidade de um cliente é a vontade para adquirir novamente um produto ou serviço oferecido por uma organização. Para além de satisfeito, o cliente sente o desejo de voltar a comprar. Para se conseguir esta fidelidade torna-se necessário conhecer o cliente, as suas características e necessidades. Através disto, cria-se uma proximidade e conquista-se uma confiança que resulta em fidelização.

Bogmann (2001) segmenta como cliente fiel aquele que faz novas transações por estar satisfeito com o produto que adquiriu anteriormente. Já Griffin (2001) caracteriza o cliente fiel

pela forma como compra, pela repetição na compra, por recomendar o produto, por ser imune à pressão e tolerar falhas.

Podemos assim dizer que a satisfação não conduz isoladamente à fidelização, mas é um dos fatores para que tal aconteça e que apenas a partir do momento em que o cliente sente qualidade e satisfação, se pode chegar à fidelidade. A satisfação pode ser conquistada a curto prazo, numa transação. A fidelidade é conquistada a longo prazo, com o estreitar de relações de confiança.

Para Moutella (2002), fidelizar os clientes significa retê-los, evitando que estes partam para a concorrência. Esta fidelização deve ser encarada como fator de sobrevivência e tornar-se um compromisso na missão e cultura de todas as organizações. De acordo com Ang e Buttle (2006) vários estudos demonstram que com um aumento de 5% de fidelização representa um aumento de 25% a 95% no valor presente do cliente, dependendo do tipo de negócio. Nesta base, várias empresas investiram em estratégias para aumentar a satisfação do cliente, esperando daí uma fidelização dos clientes existentes e maior sucesso empresarial (Piercy, 2002)

Os motivos que conduzem as empresas à adoção de sistemas de gestão têm sido reconhecidos na literatura, particularmente desde que foi provado que estes influenciavam o desempenho das empresas, a nível de gestão de qualidade total e dos benefícios de uma certificação.

O segmento da indústria das comunicações em Portugal é um dos principais mercados ou segmentos económicos do país. Enquadra-se na área de serviços e apresenta um rápido crescimento e desenvolvimento, superando as expectativas resultantes das previsões sobre as potencialidades evolutivas deste mercado. O mesmo mercado não para de evoluir, apresentando-se com largas potencialidades por explorar, dada a necessidade crescente de comunicação que é intrínseco e paralelo ao desenvolvimento do país.

### 3 METODOLOGIA

Com a introdução do modelo de gestão da qualidade nas organizações, foram também introduzidas novas práticas administrativas com o propósito de produzir melhor, direcionando a energia individual para as atividades coletivas de uma forma constante e permanente. Ainda que, no geral, a indústria das telecomunicações seja controlada por normas rígidas, procedimentos uniformes e padrões específicos, as características operacionais e administrativas de cada uma, são bastante próprias e, muitas vezes, distintas.

Sejam quais forem as razões que levam uma organização a implementar um sistema de qualidade, este fator poderá ser proporcional à competitividade, num cenário onde, todos os dias, surgem novas opções de produtos e serviços, com clientes cada vez mais bem informados, rigorosos e exigentes.

Embora nenhuma estratégia de gestão de qualidade possa, à partida, garantir melhores resultados, as empresas têm cada vez mais procurado implementar políticas diferenciadoras com o intuito de obter mais e melhores resultados.

Esta pesquisa trata de um modelo de gestão que é aplicável a um tipo particular de organização privada, tentando obter a maior quantidade de informação sobre aspetos motivacionais e comportamentais bem como estratégias, projetos, metas e resultados baseados na adoção dos princípios de gestão da qualidade.

O objetivo deste capítulo é descrever as etapas do processo de elaboração desta tese e formular as razões da metodologia utilizada para obter respostas de uma forma clara e concreta às questões de pesquisa:

- Quais as motivações para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade como instrumento inovador?

- Quais as dificuldades e benefícios encontrados?
- Que relação poderá existir entre a certificação, a satisfação e a fidelização dos clientes?

O estudo do tema proposto baseia-se numa abordagem qualitativa sem recurso a métodos nem técnicas estatísticas (Reis, 2010), de uma forma descritiva com análise de dados indutiva, com o objetivo de avaliar o contexto específico da qualidade como instrumento inovador nas principais empresas que pertencem ao sector dos operadores de telecomunicações em Portugal.

Este método pretende tornar a investigação muito realista e ampliar a compreensão sobre motivações e dificuldades aliadas à implementação de um sistema de qualidade, bem como os benefícios resultantes. Poderá trazer desvantagens na sua limitação de relações causais uma vez que o instrumento de recolha de dados será exclusivamente um questionário. Embora esta metodologia permita um conhecimento primário da realidade dada a não existência de intermediários, resulta também da subjetividade das pessoas inquiridas e das respostas e pontos de vista dos entrevistados. É um método rápido (embora estático), mas bastante adequado à investigação em causa pois é adaptado a estudos descritivos (Vilelas, 2009). Trata-se de um estudo exploratório uma vez que, através desse questionário, se consegue uma comunicação direta com as empresas em estudo (Vilelas, 2009).

Será usada a técnica de inquérito de resposta aberta com a devida preparação e elaboração de questões fulcrais, de forma a organizá-las e apresentá-las numa ordem que se pretende lógica.

A partir da revisão de literatura estudada, foi possível elaborar questões objetivas permitindo respostas que se pretendem verídicas e uma recolha de dados mais pormenorizada. Algumas

perguntas foram adaptadas de artigos publicados na mesma vertente de investigação (Maekawa, Carvalho & Oliveira, 2013; Simon & Casadesús, 2012).

Dada a natureza estrutural do mercado em causa ser um oligopólio em que um grupo restrito de empresas detém o domínio do setor, os questionários foram entregues nos departamentos de qualidade das 4 maiores, que representam cerca de 99% do mercado dos operadores na indústria das telecomunicações em Portugal. Todos os questionários enviados foram respondidos em tempo útil pelos responsáveis do departamento de qualidade, o que facilitou a interpretação das questões e as respostas dadas. A pedido de alguns inquiridos, foi mantida a confidencialidade do nome das empresas envolvidas. As questões foram elaboradas para que não houvesse intervenção direta e influência sobre as respostas obtidas (Sampieri, Collado & Lucio, 2006) e, após a receção do questionário, foi possível analisar os dados recolhidos, que foram tratados na globalidade, para obter respostas às perguntas de investigação e tentar atingir os objetivos propostos.

Toda a informação de carácter geral bem como dados informativos das empresas em estudo foram retirados dos relatórios e contas publicados por cada uma delas (2014) e complementada com números fornecidos pela ANACOM.

#### 4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Após a receção de todos os questionários enviados foi possível analisar os resultados do universo inquirido para poder responder às perguntas de investigação e atingir os objetivos propostos.

As 4 empresas que responderam ao questionário representam a quase totalidade do universo dos operadores de telecomunicações em Portugal tendo todas elas um Sistema de Gestão da Qualidade certificado. Todas têm um Departamento de Qualidade ou de *Compliance* específico que integra uma ou mais pessoas. Sendo o objetivo de estudo analisar os motivos, as dificuldades e os retornos perante tal certificação, resta constatar através das respostas obtidas os resultados alcançados.

Uma vez que se pretende manter a confidencialidade na identificação das empresas envolvidas, estas foram designadas de A a D.

Com o objetivo de caracterizar de uma forma mais abrangente as empresas envolvidas, foram fornecidas pela ANACOM informações de carácter geral, como o volume de negócios, o número de colaboradores e o número de clientes de cada uma. Os números envolvidos na caracterização geral das 4 empresas em estudo representam aproximadamente 99% dos negócios de todos os operadores em Portugal sendo que o restante 1% representa os remanescentes operadores.

Os últimos relatórios disponíveis reportam ao ano de 2014 e são apresentados nas Figuras 2, 3 e 4.

O volume de negócios no setor dos 4 operadores em telecomunicações estudados, que representa a quase totalidade do setor, teve em 2014 um volume de negócios total situado nos 3884 milhões de euros o que origina uma média a rondar os 971 milhões de euros por empresa.

Embora o sector seja dominado por um pequeno número de empresas, continua a existir entre elas alguma diferença de faturação, pois entre a empresa que apresenta menor volume (A) e a que apresenta um maior (B), existe uma variação que vai de 86,6 a 1747 milhões de euros, respetivamente (Figura 2).

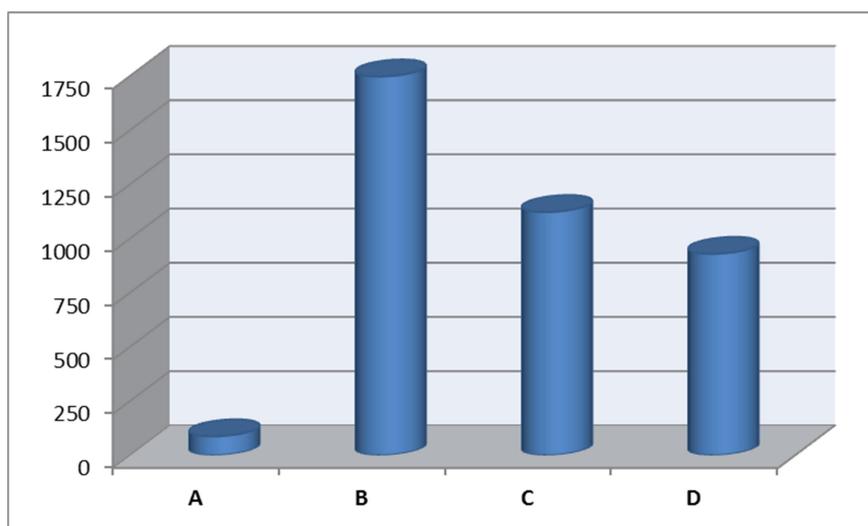


Figura 2: Volume de Negócios por empresa – 2014 (em milhões de euros)

Fonte: ANACOM (2015)

Um grande número de clientes nem sempre corresponde a um elevado volume de negócios embora segundo o Figura 3, estes valores sejam quase proporcionais ou seja, à exceção da empresa D que apresenta um volume de negócios de 928,6 milhões de euros para 5,6 milhões de clientes, a relação entre as duas variáveis é congruente. O total de clientes nas 4 operadoras é de 16,9 milhões o que, a avaliar pela população nacional, significa que existem clientes com mais de um produto de cada operadora ou clientes com produtos de várias operadoras. A média é de aproximadamente 4,2 milhões de clientes por empresa cuja variação vai de 905 mil (empresa A) a 6,4 milhões de clientes (empresa B).

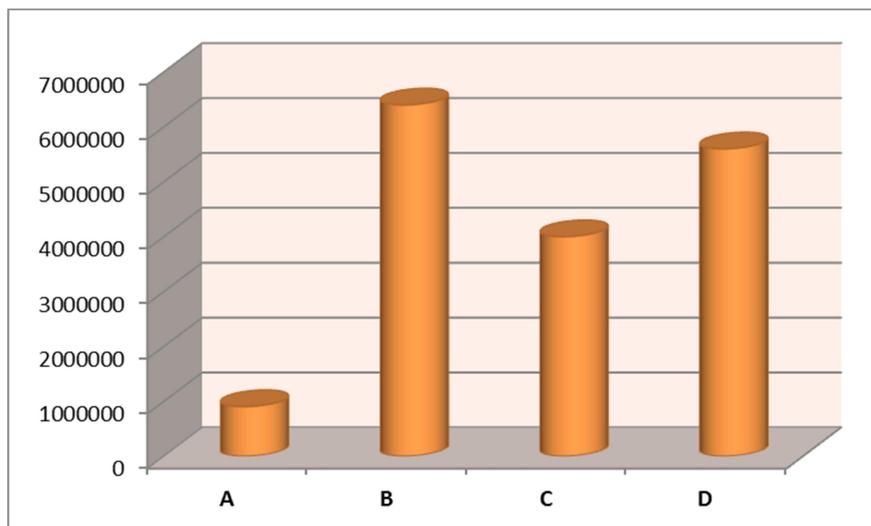


Figura 3: Número de Clientes por empresa – 2014

Fonte: ANACOM (2015)

Estamos perante um mercado de enorme importância na economia, em que as organizações envolvidas se destacam pela sua enorme estrutura empresarial e capacidade produtiva, não apenas pelos recursos financeiros gerados mas também pelos recursos humanos envolvidos (Figura 4).

Nas 4 empresas em estudo apurou-se um total de mais de 18000 funcionários, variando entre os 600 e os 10700, perfazendo uma média de mais de 4600 funcionários por empresa. Os dados referem-se apenas aos colaboradores contratados pela própria empresa não sendo contabilizados os colaboradores que prestam serviço por intermédio de outras entidades.

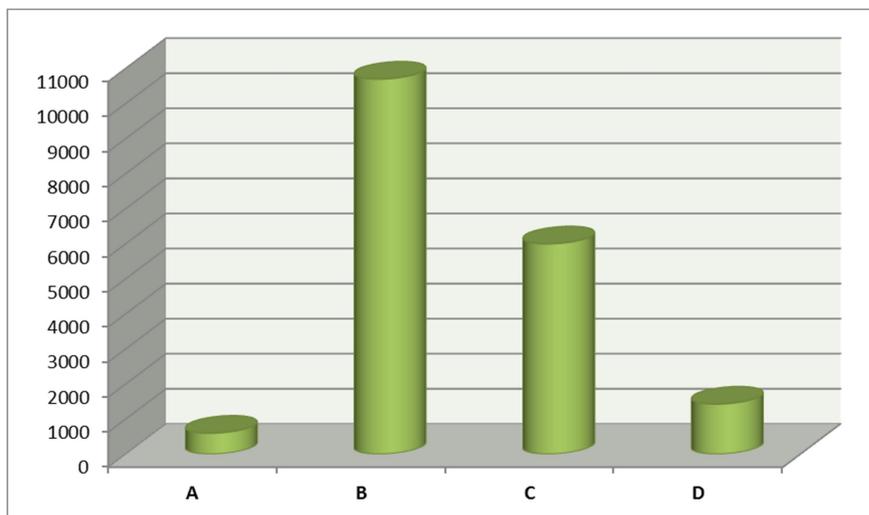


Figura 4: Número de Funcionários por empresa – 2014

Fonte: ANACOM (2015)

As empresas em análise concluíram o seu processo de certificação inicial entre os anos de 1998 e 2003, com um período de implementação que variou entre 12 e 14 meses para as empresas A, B e C, e cerca de 30 meses para a empresa D, uma vez que esta implementou o SGQ inicial em várias áreas de negócio e pontos geográficos do país, o que atrasou substancialmente o processo.

As perguntas 5 e 6 do questionário interrogavam as motivações para a certificação do SGQ e, uma vez que esta depende de inúmeras variáveis, as respostas não foram unânimes entre as 4 empresas (Figura 5). Citada por todas as empresas, o cumprimento dos *requisitos do mercado e concursos* foi a principal razão. Outra das motivações poderia passar pela pressão dos clientes à certificação, algo que não aconteceu de uma forma direta. Essa coação foi dissimulada por concursos a que normalmente respondiam, e onde a certificação dos fornecedores tinha um peso significativo.

Logo a seguir, são apontadas a *melhoria da imagem* e a vontade de *ganhar vantagem à concorrência*. Como terceiras opções mais respondidas, apareceram a criação de *cultura de melhoria contínua*, o *aumento de eficiência de processos* e o *reconhecimento externo* por parte de outras entidades e clientes. Outras respostas foram encontradas como a consequente *sistematização de processos*, a *focalização no cliente*, o *aumento da quota de mercado* e a *melhoria de produtos e serviços*.

De qualquer forma, a maioria das respostas prendem-se com motivações externas, ancoradas em fatores ligados ao marketing e imagem que é passada para o exterior das organizações. Sendo a certificação um misto das motivações internas e externas visando um processo de melhoria, segundo Prajogo (2011) funcionam também como focos para um elevado nível de qualidade.

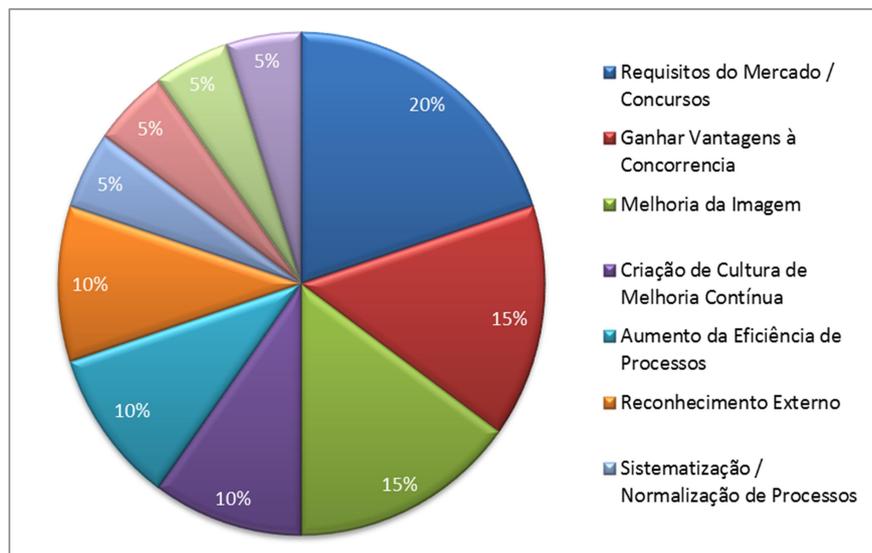


Figura 5: Motivações para a certificação (perguntas 5 e 6 do questionário)

Fonte: Elaboração Própria

Na vertente das questões 9 e 10, com base nas dificuldades encontradas nos processos de implementação e certificação, as respostas foram distintas entre as 4 empresas (Figura 6). Os fatores que reuniram mais consenso foram o *excesso de burocracia documental*, os *elevados custos e tempo envolvidos*, a *falta de formação dos funcionários* e a *resistência à mudança*.

Outros motivos enumerados como barreiras foram a *adaptação inicial* aos novos métodos e processos, a *dispersão geográfica* uma vez que este tipo de organizações tem dependências físicas espalhadas pelo território nacional, a *escassa cultura de qualidade* que é fruto da inovação do sistema, e a necessidade de *garantir o reconhecimento das auditorias* como uma mais-valia.

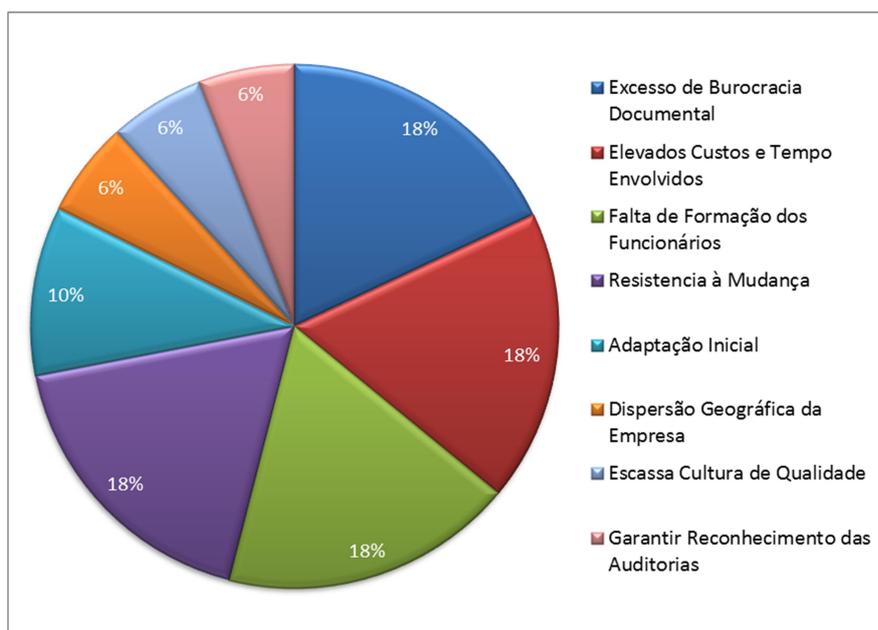


Figura 6: Dificuldades na certificação (perguntas 9 e 10 do questionário)

Fonte: Elaboração Própria

Uma das dificuldades acrescidas que poderia servir como obstáculo à certificação seria o não envolvimento da gestão de topo no processo, algo que não aconteceu em qualquer empresa. Todas responderam que a gestão de topo está comprometida com o SGQ, uma vez que são disponibilizados recursos financeiros e humanos sempre que necessário, sendo reconhecida toda a importância e benefícios que advêm do sistema incorporando-o na visão estratégica.

Na compilação inicial de normas, procedimentos e documentos, as empresas A, B e D não tiveram dificuldades acrescidas. A empresa C demonstrou que teve grandes dificuldades devido ao acrescido gasto de recursos.

Sendo os custos associados à certificação um entrave mencionado por Canavari, Regazzi e Spadoni (1998), estes foram seccionados de forma a dar uma perspetiva individual de cada um e onde se acentuam mais os valores (Tabela IV). Os montantes dividiram-se inicialmente pela contratação de empresas externas de consultoria com vista a uma primeira ajuda na implementação e estruturação do sistema, o que resultou numa média de 11500 euros gastos por empresa. Posteriormente, em recursos humanos e respetivas formações, auditorias e gastos adicionais em novas ferramentas ou equipamentos (que na generalidade foram afetos a equipamento informático e introdução da venda de equipamentos igualmente certificados), a média gasta por empresa subiu para os 45000 euros. Existem, no entanto, gastos fixos com a manutenção do sistema que se prendem a novas formações, novas abordagens às normas, procedimentos e auditorias que acarretam gastos médios anuais na ordem dos 15000 euros.

Tabela IV: Custos aproximados da Certificação (em milhares de euros)

	Consultoria	Certificação	Manutenção
	Externa Inicial	Inicial	Anual
Empresa A	5000	30000	10000
Empresa B	19000	60000	20000
Empresa C	10000	40000	15000
Empresa D	12000	50000	15000

Fonte: Elaboração Própria

Apesar de todas as empresas conhecerem outras Normas ISO e OHSAS, apenas a empresa B é certificada por mais que uma Norma. As empresas C e D estão a ponderar estender a certificação a outras Normas ISO, o que evidencia um empenho no aumento da qualidade a outros níveis.

Quando questionadas sobre a relação entre a certificação e a satisfação e fidelização dos clientes, todas as empresas confirmaram esta ligação uma vez que, com o aumento dos benefícios, existe aumento de valor que é auxiliado pela qualidade implementada e se traduz na satisfação e conseqüente fidelização do cliente. Apesar das respostas, apenas a empresa C tem estudos internos demonstrativos desta relação.

As empresas envolvidas no estudo têm certificação triannual sendo que todas elas já tiveram auditorias de reavaliação, continuando empenhadas na certificação e com a intenção de a manter, demonstrando que foram retirados proveitos na evolução ao nível qualitativo.

Esses resultados operacionais traduzem todos os benefícios alcançados (Figura 7), e a totalidade das empresas elegeu o *aumento da quota de mercado* como o principal. Além deste, foram também maioritariamente mencionados a *satisfação do cliente* e a *otimização de processos*. Outros benefícios destacados prendem-se com a *diminuição de não-conformidades* existentes até aí, a *melhoria da imagem e serviço* prestado e uma *maior produtividade* geral.

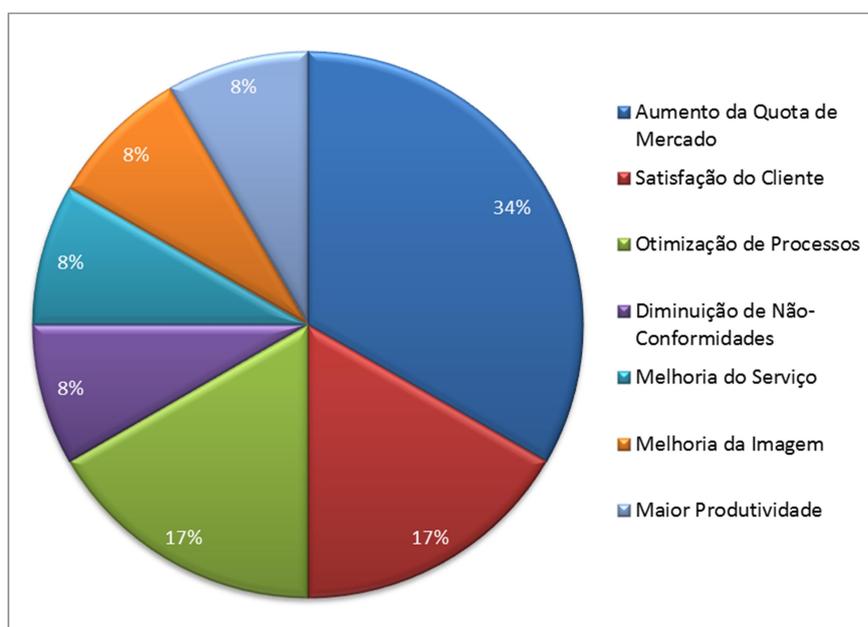


Figura 7: Benefícios da certificação (pergunta 20 do questionário)

Fonte: Elaboração Própria

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 Principais conclusões da investigação

Apesar de todas as empresas em estudo terem um SGQ certificado há mais de 15 anos, continuam de 3 em 3 anos a passar pela auditoria de renovação o que indica que, apesar das barreiras encontradas e do esforço aplicado, os benefícios continuam a superar as dificuldades.

Apesar das motivações iniciais da certificação serem diversificadas, as principais apontam para a vertente externa: querer *cumprir os requisitos do mercado e de concursos*, uma vontade em *ganhar vantagem à concorrência* e uma *melhoria na imagem* transmitida. 70% das respostas apontam para um objetivo inicial de certificação que se relaciona com o marketing e com metas externas à organização.

Nas 8 barreiras encontradas no processo de certificação, os principais entraves fixaram-se no *excesso de burocracia documental*, *os elevados custos e tempo envolvidos*, *a falta de formação dos funcionários* e *a resistência à mudança*. Apesar disto, existe um grande envolvimento da gestão de topo em todas as empresas que reconhece e valoriza a importância do sistema.

Tendo sido feita uma abordagem seletiva aos custos envolvidos no processo de certificação, os resultados mostraram que existem algumas discrepâncias entre os gastos das empresas o que poderá ter a ver com a estrutura de cada uma ou com o volume de procedimentos envolvidos. Contudo, conclui-se que para a consultoria externa inicial existiram custos médios de 11500 euros, para a certificação inicial foram gastos em média 45000 euros e a manutenção do sistema tem gastos médios anuais de 15000 euros.

Quando avaliamos os resultados alcançados, os benefícios externos saem em vantagem uma vez que os principais proveitos resultam no *aumento da quota de mercado* e na *satisfação do*

*cliente seguidos por benefícios internos como a otimização de processos, e a redução de não-conformidades.*

Sendo a implementação e certificação de um SGQ um instrumento inovador para qualquer empresa que opera em telecomunicações, as principais motivações, dificuldades e benefícios, acabam por ser semelhantes sendo que cada uma delas terá fatores diferentes que, dependendo da sua estratégia organizacional, as fará traçar rumos diferentes que vão resultar em desfechos também eles distintos.

Em conclusão, podemos dizer que as empresas em análise, e em conformidade com o que acontece noutros estudos, apresentam variáveis bastante semelhantes. As motivações são acima de tudo de natureza externa mas aliadas a vários fatores internos. As barreiras que têm de ultrapassar devem-se exatamente à novidade que são os novos conceitos, métodos e processos que estão ligados à inovação em forma de qualidade. Porém, as mais-valias que advêm de um sistema de gestão da qualidade quando implementado e certificado corretamente, resultam num alargamento da quota de mercado, numa crescente satisfação dos clientes e num progressivo aumento de qualidade nos produtos e serviços.

A implementação e certificação de um sistema de gestão servem como um instrumento inovador com vista à melhoria da qualidade das organizações mas também como argumento de marketing e fortalecimento da competitividade das empresas.

A gestão da qualidade veio alterar a mentalidade de quem a utiliza e a forma de repensar os negócios, as necessidades dos clientes, o marketing e a inovação. Além disso, trouxe uma transformação dinâmica para o seio das empresas, envolvendo e responsabilizando todos os elementos com o foco na melhoria contínua da estrutura organizacional.

Pretende-se demonstrar com este estudo que as empresas vão à partida encontrar impedimentos mais ou menos complexos na implementação e certificação de um SGQ, mas que é possível antecipá-los e adotar mecanismos que os minimizem. Por outro lado, espera-se que as empresas em estudo saibam de uma forma mais clara onde colocar os seus esforços, tirando partido das suas motivações e benefícios alcançados para maximizar a satisfação dos clientes.

Finalmente podemos afirmar que, conforme os parágrafos anteriores, este estudo permitiu responder de forma clara às questões de investigação anteriormente apresentadas, tendo por isso alcançado os objetivos a que se propunha.

## *5.2 Limitações da investigação*

A maior limitação desta investigação está ligada ao facto de este mercado ser um oligopólio em que 4 empresas dominam cerca de 99% do setor o que limita a dimensão da amostra e não permite generalizar os resultados obtidos.

Uma vez que o único método utilizado na recolha de dados foi um questionário, este poderá originar respostas estáticas, limitadas não só ao ponto de vista do inquirido como também ao momento que a própria empresa está a viver. Além do responsável da qualidade, poderiam ser entrevistados alguns colaboradores das empresas e a gestão de topo que, do ponto de vista das dificuldades e resultados obtidos com o SGQ, contribuiriam para outros pontos de vista mais abrangentes.

### *5.3 Recomendações para investigação futura*

Como sugestão para futuros trabalhos, poderia fazer-se uma análise semelhante nos restantes operadores de telecomunicações, os que representam a menor fatia do mercado, de forma a perceber se as respostas seriam semelhantes, ou em que aspetos poderiam variar.

Poderá também avaliar-se, através de outras ferramentas de estudo ou metodologias, de que forma a gestão da qualidade poderá estar diretamente relacionada com a satisfação do cliente e de que forma poderá isso levar a uma fidelização.

Outra recomendação passaria por comparar os resultados obtidos com o mercado de telecomunicações de outros países da União Europeia.

Esta tese poderá também ser extensível à análise de outros sectores além da indústria das telecomunicações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albrecht, K. (1998). *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. (5ª ed.). São Paulo: Pioneira.

ANACOM (2015). Disponível em <http://www.anacom.pt> (consultado em 6 de Julho de 2015).

Ang, L. & Buttle, F. (2006). Customer retention management processes: A quantitative study. *European Journal of Marketing*, 40, 83-99.

Bessant, J. (1994). Rediscovering continuous improvement. *Technovation*, 14(1),17-29.

Bessant, J., Caffyn, S. & Gallagher, M. (2001). An evolutionary model of continuous improvement behavior. *Technovation*, 21(1),67-77.

Bhuiyan, N. & Alam, N. (2005). *An investigation into issues related to the latest version of ISO 9000*. *Total Quality Management*, 16(2),199-213.

Bitner, M. (1990). Evaluation Service Encounters: The effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, 54.

Bogmann, I. M. (2001). *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel.

Canavari, M., Regazzi, D., & Spadoni, R. (1998). Evaluation of quality assurance systems in the agrifood sector. *In Proceedings, 6th Joint Conference on Food, Agriculture and Environment, August 31 - September 2*. Minneapolis.

Casadesús, M., Heras, I., & Ochoa, C. (2000). The benefits of the implementation of the ISO 9000 normative. Empirical research in the Spanish companies. *Fifth World conference on Production and Operations Management*. Sevilla (Spain): POMS.

Casadesús, M. & Karapetrovic, S. (2005). An empirical study of the benefits and costs of ISO 9001:2000 compared to ISO 9001/2/3:1994. *Total Quality Management*, 16(1),105-120.

Cronin, J. & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extention. *Journal of Marketing*, 56(3),55-68.

Curwen, P. & Whalley, J. (2004). *Telecommunications Strategy: Cases, Theory and Applications*. USA: Routledge.

Dick, G.P. (2000). ISO 9000 certification benefits, reality or myth? *The TQM Magazine*, 12(6),365-371.

Goleniewski, L. (2002). *Telecommunications Essentials: The complete global source for communications fundamentals, data Networking and the internet, and next-generation networks*. Boston: Pearson Education, Inc.

Gotzamani, K.D. & Tsiotras, G.D. (2002). The true motives behind ISO 9000 certification. Their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19,151-169.

Griffin, J. (2001). Um programa de fidelização. *HSM Management*, 58-64.

Griffin, J. (2002). *Customer Loyalty: How to earn it, how to keep it*. USA: Jossey-Bass.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.

Hill, C. & Jones, G. (2011). *Essentials of Strategic Management*. Cengage Learning.

Hoffman, K. D. & Bateson, J. E. G. (2006). *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Hooker, N. & Caswell, J. (2000). Two case studies of food quality management systems. *Journal of International Food and Agribusiness Marketing* , 11(1),57-71.

- Juran, J. M. (1995) *Managerial breakthrough*. New York: McGrawHill.
- Kotler, P. (1998). *Administração e Marketing*. (5ªed.). São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1999). *Princípios de Marketing*. (7ª ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management, Millennium Edition*. Customer Edition of the University of Phoenix. Pearson Custom Publishing.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2005). *Administração de Marketing* (12ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Leitão, J., Ferreira, J. M. & Azevedo, S. G. (2008). *Dimensões Competitivas de Portugal: Contributos dos Territórios, Sectores, Empresas e Logística*. Centro Atlântico.
- Maekawa, R., Carvalho, M. M. & Oliveira, O. J. (2013). Study on ISO 9001 certification in Brazil: mapping the motivations, benefits, and difficulties. *Gestão e Produção*, 20(4),763-779.
- Moutella, C. (2002). Fidelização de Clientes como diferencial Competitivo. <http://pecademissaoevtrabalhar.files.wordpress.com/2007/08/curso-fidelizacao.doc>
- Olsson, A. (2003). *Understanding changing telecommunications: Building a successful Telecom business*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1),12-40.
- Piercy, N. (2002). *Market-Led Strategic Change: A guide to transforming the process of going to market*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Pinheiro, I. N. (2003). *Gestão da Satisfação e Fidelidade do Cliente: Um estudo dos fatores que afetam a satisfação e a fidelidade dos compradores de automóveis*. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

- Pires, A. R. (2007). *Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Edições Silabo.
- Pires, A. R. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade - Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. Lisboa: Edições Silabo.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Harvard Business Review.
- Prajogo, D. I. (2011). The roles of firms motives in affecting the outcomes of ISO 9000 adoption. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(1),78-100.
- Reis, F. L. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F. e Lucio, P. B. (2006) *Metodologia de pesquisa*. (3ª ed.). São Paulo: McGrawHill.
- Sashkin, M. e Kiser, K. J. (1993). *Putting Total Quality Management to Work: What TQM Means, how to Use It, & how to Sustain it Over the Long Run*. Berrett-Koehler Publishers
- Schwab, K. (2013). The global competitiveness report. *World Economic Forum*.
- Schumpeter, J. A. (1982). *A Teoria do Desenvolvimento Económico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo económico* (3ª ed.). São Paulo: Abril Cultural.
- Simon, A. & Casadesús, M. (2012). Difficulties and benefits of integrated management systems. *Industrial Management & Amp Data Systems*, 112(5),828 – 846.
- Soares, J.M. (1994). *A qualidade nos serviços em Portugal – Ponto da situação nos sectores bancário e segurador*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre (não publicada), Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa.

Soares, J.M. (2003). *A Study of the influence of cultural differences on perceptions of Quality in retail banking in England, Portugal and Spain*. PhD dissertation (unpublished), Kent Business School, University of Kent, Kent.

Soares, J.M. (2014). Estudo da relevância da norma ISO 9001 no desempenho das empresas portuguesas no sector da hotelaria. *Tourism & Management Studies*, 10(2), 57-66

Vavra, T. G. (1993). *Marketing de relacionamento: aftermarketing*. São Paulo: Atlas. <http://www.bretzke-marketing.com.br>, Consultado em Dezembro de 2014

Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Westphal, J. D., Gulari, R. & Shortell, S.M. (1997). Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42(2),366-394.

Whiteley, R. C. (1996). *A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação*. Rio de Janeiro: Campus.

Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(July),2-22.

Zeithaml, V., Bitner, M. (2003). *Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente* (2ª Ed.). Porto Alegre: Bookman.

## ANEXOS

### QUESTIONÁRIO

O objetivo deste questionário é analisar as motivações, dificuldades, custos e resultados da implementação de um sistema de gestão da qualidade no sector da indústria das telecomunicações. Está inserido num estudo de uma dissertação do Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG).

Peço assim, a colaboração da vossa empresa no preenchimento deste questionário. É garantida total confidencialidade e as respostas servirão unicamente para investigação académica.

Nome da Empresa: \_\_\_\_\_

Função exercida na Empresa: \_\_\_\_\_

**Por favor responda a cada uma das seguintes questões:**

1. Data da primeira certificação. Com que Norma?

\_\_\_\_\_

2. A empresa possui um Departamento exclusivo dedicado à Gestão da Qualidade?

\_\_\_\_\_

3. Tem uma pessoa dedicada à Área da Qualidade, ou a mesma desempenha mais funções?

\_\_\_\_\_

4. Quanto tempo demorou a implementação do Sistema? Data de início / Data de conclusão

\_\_\_\_\_

5. Qual a principal razão que levou a empresa a procurar a certificação?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Consegue enumerar por ordem de importância outras razões para a certificação?

1º \_\_\_\_\_

2º \_\_\_\_\_

3º \_\_\_\_\_

4º \_\_\_\_\_

5º \_\_\_\_\_

7. Sentiram pressões por parte dos clientes para a certificação?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Houve necessidade de consultoria externa para a certificação? Com que custos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Qual a principal dificuldade na implementação do processo de certificação?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Consegue enumerar por ordem de importância outras dificuldades para a certificação?

1º \_\_\_\_\_

2º \_\_\_\_\_

3º \_\_\_\_\_

4º \_\_\_\_\_

5º \_\_\_\_\_

11. Houve dificuldades na compilação de documentos ou na realização dos manuais de qualidade ou procedimentos? Porquê?

---

---

12. A gestão de topo está comprometida com o sistema de G.Q.? De que forma?

---

---

13. Com o novo sistema, houve necessidade de novos investimentos em equipamentos ou ferramentas?

---

---

14. Quais os custos da certificação inicial?

---

---

15. Quais os custos da manutenção do sistema?

---

---

16. Já houve reavaliação ou renovação da certificação após a primeira? Quando?

---

17. Há intenção de manter a certificação? Porquê?

---

---

18. Conhecem outras Normas? Quais?

---

---

19. Pretendem certificar-se por outras Normas? Porquê?

---

---

20. Foi sentida alguma relação entre a certificação e a satisfação do cliente? Há demonstrações de que esse facto poderá ter levado à sua fidelização?

---

---

---

---

21. Quais os principais resultados operacionais retirados do processo de certificação?

---

---

22. Voltariam a tomar a decisão de se certificarem? Porquê?

- Sim
- Sim, mas por outro Sistema / Norma
- Não

---

---

23. Espaço para Comentários ou Observações

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Muito obrigado pela colaboração e pelo tempo despendido.