



Carlos Filipe Pinto Malarranha

Licenciado em Tecnologia e Artes Gráficas

Aplicação de Metodologias da Qualidade a um Website

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Engenharia Industrial

Orientador: Rogério Salema Araújo Puga Leal,
Professor Auxiliar, FCT-UNL

Júri:

Presidente: Prof. Doutora Zulema Paula do Perpétuo Socorro Lopes Pereira
Arguente: Prof. Doutor Rui Soucasaux Sousa
Vogal: Prof. Doutor Rogério Salema Araújo Puga Leal



FACULDADE DE
CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Janeiro 2006



Carlos Filipe Pinto Malarranha

Licenciado em Tecnologia e Artes Gráficas

Aplicação de Metodologias da Qualidade a um Website

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Engenharia Industrial

Orientador: Rogério Salema Araújo Puga Leal,
Professor Auxiliar, FCT-UNL

Júri:

Presidente: Prof. Doutora Zulema Paula do Perpétuo Socorro Lopes Pereira
Arguente: Prof. Doutor Rui Soucasaux Sousa
Vogal: Prof. Doutor Rogério Salema Araújo Puga Leal



FACULDADE DE
CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Janeiro 2006

Aplicação de Metodologias da Qualidade a um Website

COPYRIGHT © Carlos Filipe Pinto Malarranha, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa.

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objectivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

Gostaria em primeiro lugar de agradecer a disponibilidade e a preciosa colaboração prestada pelo Professor Rogério Puga Leal, responsável pela orientação desta Dissertação. Especialmente por me ter aliciado para estes assuntos tão pertinentes, pela elucidação dos conceitos fundamentais e pelos sábios conselhos sobre o método de investigação, resta-me apenas lamentar que a vida profissional não me tenha deixado aproveitar melhor os seus preciosos e importantes ensinamentos.

Cumpre-me igualmente agradecer o elevado profissionalismo, atenção e simpatia de todos os docentes, colegas e funcionários que constituem a dinâmica comunidade deste extraordinário mestrado em Engenharia Industrial. Em particular à Professora Zulema Lopes Pereira, pelo esforço de coordenação, valorização constante do curso e pelo espírito de rigor, persistência e exigência que incute em quem com ela convive. Aos amigos e colegas de grupo, Ana Rute, César Gonçalves, José Morais, Sandra Carla e Susana Lampreia, muito obrigado pelo companheirismo, apoio e espírito de equipa manifestado na realização da exigente parte curricular.

Um agradecimento muito especial à Fundação Eugénio de Almeida, por me ter apoiado neste trabalho através de uma bolsa. Espero com sinceridade que o mesmo se enquadre nos objectivos e estatutos desta importante instituição.

Desejo ainda manifestar os meus mais sinceros agradecimentos pela atenção, simpatia e inestimável colaboração que me prestaram as duas entidades que se disponibilizaram para me conceder os dados sobre os seus clientes. Assim como, aos dois grupos de formandos que participaram activamente em várias das metodologias durante a elaboração deste trabalho.

Ainda o meu reconhecimento a todos quanto directa ou indirectamente contribuíram com conhecimentos, informações e os não menos importantes apoio e encorajamento.

Concluindo, um agradecimento muito especial pela compreensão, apoio e afecto manifestado pela Susana e também um grande obrigado aos meus pais, irmã, sobrinho e amigos que me apoiaram desde sempre.

Resumo

Esta investigação insere-se na área científica da Qualidade nos Serviços e tem como objectivo a construção de teoria que permita elevar a Qualidade dos serviços prestados pela Internet e o nosso conhecimento sobre estas questões presentemente tão em voga. As prestações de serviços são hoje indissociáveis da utilização das novas tecnologias e do canal Internet. São inúmeros os serviços disponibilizados por este meio e proliferam websites deficientemente elaborados e sem qualquer preocupação com as expectativas do cliente.

Na procura de vantagens competitivas no exigente contexto actualmente existente, as empresas devem identificar e compreender quais os requisitos que são realmente importantes para os clientes dos e-services. Neste sentido as organizações devem procurar conceber e estruturar os serviços disponibilizados pelos websites, partindo da perspectiva das “Vozes do Cliente”.

Com este trabalho, procurou-se desenvolver um website inovador para o comércio online de viagens, baseado nas expectativas e necessidades dos clientes. O recurso a diversas ferramentas avançadas da Qualidade, Criatividade e Inovação que permitem desenvolver respostas adequadas às necessidades dos clientes revela-se um contributo importante para que se alcance a Qualidade nos serviços disponibilizados pelo website.

Prosseguindo este objectivo desenvolveu-se um estudo empírico, em que participaram clientes de duas empresas de comércio online de viagens e indivíduos de dois cursos avançados de webdesign.

As “Vozes dos clientes” foram recolhidas através da realização de entrevistas estruturadas, de *brainstorming* e dos formulários de “recolha de sugestões” disponibilizados pelos websites, sendo de seguida transformadas em requisitos.

A caracterização, classificação e comparação das expectativas dos clientes, efectuaram-se através da aplicação de um questionário de onde se retiraram importantes conclusões.

A metodologia utilizada para planear a qualidade no website, considerando a importância de fornecer ao cliente os serviços que realmente lhe sejam orientados, foi o QFD – Desdobramento da Função Qualidade.

Palavras-chave: Qualidade, Website, Análise de Kano, QFD.

Abstract

This study makes part of the Services Quality area and aims to construct a theory that should raise the Quality of the services supplied through the Internet and our knowledge about these current and fashion issues. Nowadays, supplying services cannot be done without the use of new technologies and the Internet. A huge amount of services supplied through this channel and websites deficiently build up without any care for the customer's expectations proliferate.

Looking for the competitive advantages within the actual demanding context, the organizations should identify and understand what the important requirements for the e-services' costumers are. In this way, the organizations must conceive and structure the services provided by the websites, having in mind the perspective of the "Voices of the Customer".

This study has seeked for the development of an innovator website for the online commerce of travelling, based in the expectations and needs of the clients. The recourse to several advanced tools of Quality, Criativity and Innovation which permit the development of adequate answers to the needs of the clients, revels itself an important contribute to achieve Quality in the services provided by the website.

Pursuing this purpose an empiricist study has been developed, in which clients of two online commerce of travelling and individuals of two advanced webdesign participated.

The "Voices of the Clients" have been collected through the accomplishment of structured interviews, of *brainstorming* and through the forms of "collection of suggestions" which were made available in the websites, having latter been transformed into requirements.

The characterization, classification and comparison of the expectations of the clients, were made through the application of a questionnaire where important conclusions have been identified.

The methodology used to plan the quality of the website, considering the importance of providing the services relevant for the customer, was the QFD – Deployment Quality Function.

Keywords: Quality, Website, Kano analysis, QFD.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	III
Resumo	V
Abstract	VII
Índice de Figuras	XI
Índice de Quadros.....	XIII
Índice Abreviaturas	XV
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Objectivos da Investigação.....	2
1.2. Metodologia	4
2. A INTERNET NOS SERVIÇOS.....	7
2.1. O <i>e-business</i> e os seus modelos de negócio.....	8
2.2. O Conceito de e-services	10
2.3. O Comércio Electrónico.....	11
2.3.1. As compras através do Comércio Electrónico	14
2.3.2. Vendas através do Comércio Electrónico	16
2.3.3. Vantagens do Comércio Electrónico	18
2.3.4. Inconvenientes do Comércio Electrónico	21
2.4. Breves considerações sobre o comércio <i>online</i> de viagens	22
3. A QUALIDADE EM E-SERVICES.....	27
3.1. O Conceito de Qualidade e breve evolução histórica	28
3.2. A Qualidade em Serviços	30
3.2.1. As características dos Serviços	31
3.2.2. O modelo da Qualidade Percebida Total do Serviço	33
3.2.3. O modelo dos 4Q's da Qualidade de Gummesson.....	34
3.2.4. Modelo de Gestão do Serviço como um Produto	35
3.3. Enquadramento do Modelo SERVQUAL	36
3.3.1. A aplicação do SERVQUAL aos e-services	38
3.3.2. A transição para o modelo e-SERVQUAL.....	40
3.4. O modelo WebQual™ (Loiacono)	42
3.4.1. Dimensões relacionadas com facilidade de utilização... ..	43
3.4.2. Dimensões relacionadas com utilidade em reunir Informação.....	43
3.4.3. Dimensões relacionadas com a utilidade em realizar transacções... ..	44
3.4.4. Dimensões relacionadas com o entretenimento... ..	44
3.5. A Certificação no âmbito dos negócios electrónicos.....	47
3.5.1. A Certificação QWeb	48
3.5.2. O Programa de Acreditação do comércio electrónico ACEP	49
3.5.3. A Norma ISO 9001:2000	50
3.6. O Modelo de Excelência da EFQM	52

3.7.	As ferramentas avançadas da Qualidade aplicadas aos websites	55
3.7.1.	O Desdobramento da Função Qualidade – QFD	55
3.7.2.	O QFD aplicado a serviços	57
3.7.3.	O Desdobramento dos Serviços	59
3.8.	Análise de Kano – Estruturação dos requisitos do Cliente	60
3.8.1.	Estruturação do Questionário de Kano	62
3.9.	Estruturação do Diagrama de Afinidades.....	64
3.10.	O QFD aplicado em e-services (o modelo WebQual de Barnes e Vidgen).	65
4.	IDENTIFICAÇÃO DOS REQUISITOS DOS CLIENTES DO WEBSITE	71
4.1.	Caracterização dos clientes	73
4.1.1.	Apresentação das características do Grupo A.....	74
4.1.2.	Características dos clientes Grupo B	76
4.2.	Recolha das “Vozes dos clientes do website”	78
4.2.1.	O processo de recolha das “Vozes dos Clientes” do Grupo A.....	79
4.2.2.	As “Vozes dos Clientes” do Grupo B.....	81
4.3.	Conversão das vozes em expectativas dos clientes.....	82
4.4.	Construção do Diagrama de Afinidades.....	84
4.5.	Estruturação dos requisitos do cliente e Análise de Kano	86
5.	DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE DA CASA DA QUALIDADE	105
5.1.	A Construção da Casa da Qualidade.....	105
5.1.1.	Requisitos dos Clientes – O Quê? (Quarto 1).....	106
5.1.2.	Requisitos do Projecto – Como? (Quarto 2)	109
5.1.3.	Matriz de Relações (Quarto 3)	113
5.1.4.	Avaliação competitiva pelo Cliente (Quarto 4)	114
5.1.5.	Avaliação competitiva técnica (Quarto 5).....	117
5.1.6.	Matriz de Correlações (Quarto 6).....	117
5.1.7.	Importância técnica (Quarto 7).....	119
5.1.8.	Especificações do website – Quanto? (Quarto 8).....	120
5.2.	Análise SWOC.....	123
5.3.	Considerações Finais	126
6.	CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	129
6.1.	Sugestões para trabalhos futuros	132
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	135
ANEXOS		
I	Lista das “Vozes dos Clientes do website”	141
II	Requisitos dos Clientes do website.....	147
III	Solução tecnológica para agência de viagens <i>online</i>	151
IV	Casa da Qualidade (Versão final)	153

Índice de Figuras

1-1	Metodologia Global de Análise.....	5
2-1	Empresas que realizam compras electrónicas, entre os países da UE.....	15
2-2	Dimensão das empresas que realizam compras electrónicas.....	15
2-3	Empresas que realizam compras electrónicas, por actividade económica	16
2-4	Empresas que realizam vendas electrónicas entre os países da UE.....	17
2-5	Empresas que realizam vendas electrónicas, por actividade económica.....	17
2-6	Vantagens obtidas nas compras <i>online</i> (%).....	18
2-7	Inconvenientes principais das compras <i>online</i> (%).....	21
3-1	Modelo Conceptual da Qualidade Percebida de Grönroos.....	33
3-2	Modelo dos 4Q's da oferta da Qualidade de Gummerson.....	34
3-3	Modelo de um sistema da qualidade baseado em processos	51
3-4	Modelo de Excelência da EFQM.....	53
3-5	QFD – Estruturação da Casa da Qualidade.....	56
3-6	QFD – Conjunto das matrizes interrelacionadas.....	57
3-7	Diagrama de Kano.....	61
3-8	Exemplo do Questionário de Kano.....	62
3-9	Exemplo de um <i>Self-stated Importance Questionnaire</i>	63
3-10	Etapas envolvidas na construção de um Diagrama de Afinidades (KJ)	65
3-11	QFD e Desenvolvimento do website	67
4-1	Diagrama de Afinidades relativo aos requisitos	85
5-1	Modelo conceptual da Casa da Qualidade	106
5-2	Elementos constituintes do desenvolvimento de um website	128

Índice de Quadros

2-1	Elementos constituintes do <i>e-business</i>	9
2-2	Vantagens do Comércio Electrónico para as empresas e compradores	20
2-3	Desvantagens do Comércio Electrónico para as empresas e compradores	22
3-1	Dimensões da escala e-SERVQUAL	41
3-2	Dimensões e indicadores da escala WEBQUAL™ (Loiacono).....	46
3-3	Conteúdo do sistema de Certificação Qweb nos seus três níveis	49
3-4	Modelo de Questionário utilizado no WebQual de Barnes e Vidgen	68
4-1	Pesquisa sobre websites nacionais de agências de viagens	72
4-2	Habilitações académicas do Grupo A	74
4-3	Características do Grupo A relativamente ao comércio de viagens	75
4-4	Habilitações académicas do Grupo B	77
4-5	Características do Grupo B relativamente ao comércio de viagens	78
4-6	Indivíduos por grupo participantes na recolha das “Vozes do Cliente”	79
4-7	Guião de Estruturação das Entrevistas	80
4-8	Requisitos seleccionados para um website do comércio de viagens	83
4-9	Indivíduos que responderam ao questionário de Kano.....	86
4-10	Matriz de Classificação dos Atributos	87
4-11	Modelo de inquérito desenvolvido – Análise de Kano	89
4-12	Resultados do Questionário de Kano (frequências absolutas).....	95
4-13	Resultados do Questionário de Kano (Frequências relativas e importância).....	96
4-14	Classificação dos requisitos por tipo de clientes.....	97
4-15	Classificação final dos requisitos por importância.....	98
4-16	Síntese das características de Kano.....	99
5-1	Posicionamento dos requisitos dos clientes na Casa da Qualidade.....	107
5-2	Requisitos dos Clientes – O Quê? (Quarto 1).....	108
5-3	Possibilidades de relacionamento entre os requisitos, O quê? - Como?	109
5-4	Requisitos do Projecto – Como? (Quarto 2)	110
5-5	Desdobramento das características do website.....	111
5-6	Exemplo de matriz de relações entre os requisitos (Quarto 3).....	114
5-7	Símbolos da matriz de relações (Quarto 3).....	114
5-8	Símbolos utilizados na avaliação competitiva pelo Cliente (Quarto 4)	115
5-9	Avaliação competitiva pelo Cliente (Quarto 4)	116
5-10	Simbologia para classificação das características (Como).....	118
5-11	Escala de correlação entre os Requisitos do Projecto (Quarto 6)	118
5-12	Cálculo da importância técnica (Quarto 7).....	120
5-13	Escala qualitativa utilizada em especificações do website	121
5-14	Especificações do website (Quarto 8).....	122
5-15	Análise SWOC – Website comércio online de viagens.....	124

Índice de Abreviaturas

AHP	Analytical Hierarchy Process
B2B	Business-to-Business
B2A	Business-to-Administration
B2C	Business-to-Consumer
B2G	Business-to-Government
BI	Business Intelligence
C2A	Consumer-to-Administration
C2C	Consumer-to-Consumer
CQM	Center for Quality Management
CRM	Customer Relationship Management
EDI	Electronic Data Interchange
EFQM	European Foundation for Quality Management
EFT	Electronic Funds Transfer
ERP	Enterprise Resource Planning
FAQ's	Frequently Asked Questions
G2C	Government-to-Consumer
GDS	Sistemas Globais de Distribuição
IDC	International Data Corporation
IQNet	The International Certification Network
ISO	International Organization for Standardization
LP	Language Processing
PDA	Personal Digital Assistant
PDPC	Process Decision Program Chart
QFD	Deployment Quality Function
QWeb	Certificação de Processos de Negócio Eletrónico
SCM	Supply Chain Management
SMS	Short Messaging System
SWOC	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Constraints
TAM	Technology Acceptance Model
TRA	Theory of Reasoned Action
TI	Tecnologias de Informação
URL	Universal Resource Locator
VOC	Voice of the Customer
Vd.	<i>Vide</i>

1. Introdução

A fantástica Internet tem contribuído para a democratização do conhecimento, tornando as pessoas mais informadas e possibilitando a transmissão de conhecimentos entre todos os povos e continentes. A importância da sua existência origina por si só estudos como este, também só possíveis porque o conhecimento adquirido e desenvolvido se transmitiu pelo seu próprio canal.

O desenvolvimento da Internet imprimiu um novo ritmo à vida humana, vulgarizou-se mas continua em acelerada evolução. Os clientes estão mais exigentes e as empresas têm de estar conscientes dessa realidade, a sociedade evoluiu ao nível da escolaridade e da cultura, existe mais acesso à informação e ao conhecimento. Criou-se uma nova consciência e como seria normal verificaram-se mudanças na percepção dos clientes sobre a qualidade de serviço.

Os primeiros passos dados neste trabalho revelaram-se muito importantes pois desde o início surgiu a percepção que, para realizar uma investigação credível sobre esta temática, não bastaria evoluir em termos teóricos e práticos nos conhecimentos sobre a qualidade, os serviços e a Internet, teria de existir uma evolução num curto prazo para um estado compulsivo de utilização da Internet. Com o decorrer do tempo também se desenvolveu a compreensão do enorme alcance desta área de investigação e dos diversos domínios envolvidos e interligados.

O conhecimento científico e as informações relacionadas com as temáticas da Qualidade e dos Serviços estão extremamente difundidos e proliferam em livros, dissertações, artigos científicos e a eles temos acesso em suporte papel ou na Internet. No que se refere a estudos sobre a Qualidade nos serviços prestados pela Internet, o panorama apresenta-se completamente diferente, dado que a aquisição de conhecimentos apenas se torna possível recorrendo à própria Internet.

Através deste importante canal adquiriram-se conhecimentos sobre a Qualidade em e-services, desenvolvidos por investigadores de diversas áreas como a gestão e os negócios, a Qualidade, a gestão de serviços e das operações, o webdesign, as ciências e tecnologias informáticas, a comunicação e marketing e também os modelos matemáticos.

Este tema tem revelado uma imensa abrangência, pelo que consideramos que terá de existir uma verdadeira interligação e convergência entre as disciplinas referidas, o que não tem acontecido e embora não inviabilize que se alcancem alguns importantes objectivos não contribui de forma tão decisiva para a melhoria da Qualidade nos serviços prestados pela Internet.

Este trabalho está estruturado em 6 capítulos e sustentado por uma extensa investigação e interpretação de diversos estudos e recolha das principais notícias sobre a actualidade e a previsível evolução dos e-services.

O capítulo que neste momento se apresenta, designado por **Introdução** teve como objectivo demonstrar a importância que o canal Internet possui actualmente para os serviços, negócios e sociedade em geral, pretendendo-se igualmente apresentar os objectivos específicos, a estruturação existente nesta investigação e a metodologia utilizada.

No segundo capítulo, designado por **Internet nos Serviços** é realizada a primeira parte da revisão bibliográfica, pelo que considerámos uma abordagem sobre a influência da Internet nos serviços e na generalidade dos negócios. Também são apresentados os mais significativos modelos de comércio electrónico. Completando, são referidas algumas importantes características relativas ao comércio *online* de viagens, assim como aos websites que prestam estes serviços.

O capítulo terceiro desenvolve a segunda parte da revisão bibliográfica, sob a designação de **Qualidade em e-services**, pelo que se efectua uma breve abordagem ao conceito de Qualidade e à perspectiva histórica, sendo também abordados os conceitos de serviços e de e-services e os principais aspectos da Qualidade em e-services.

No que se refere ao quarto capítulo, designado como **Identificação dos Requisitos dos Clientes**, apresenta-se a primeira fase do estudo empírico realizado. Neste sentido é desenvolvida a metodologia encontrada para a captação e transformação das vozes dos clientes em requisitos, sendo também classificados os requisitos quanto ao grau de importância.

No quinto capítulo denominado por **Desenvolvimento e Análise da Casa da Qualidade**, desenvolve-se a segunda parte da componente prática do trabalho, pelo que se estruturou a Casa da Qualidade e se analisam os resultados alcançados pelo presente estudo.

No último capítulo, designado como **Conclusões e Sugestões**, finalizamos esta dissertação apresentando as considerações mais relevantes sobre esta investigação e deixando algumas sugestões para investigações futuras.

1.1. Objectivos de Investigação

A Internet está a assumir-se como o mais importante canal de distribuição de serviços, trabalho e mercadorias, tem alterado profundamente as estruturas económicas e industriais, assim como os produtos, serviços, empregos e pessoas.

Num estudo recente da *Forrester Research* estima-se que em 2010 existam cerca de 1.300 milhões de computadores espalhados pelo mundo, duplicando a quantidade existente na actualidade, devendo-se este facto ao crescimento de mercados como o da China, Índia e Rússia. Esta previsão também refere que 30% dos computadores fabricados serão vendidos nos países referidos.

O aumento tão significativo que se registará ao nível dos equipamentos, naturalmente potenciará um crescimento elevado da numerosa comunidade de utilizadores da Internet, ampliando o número de clientes e de potenciais clientes do comércio electrónico.

A consolidação do comércio electrónico encontra-se numa fase importante, as empresas pretendem não só utilizá-lo como também entender este importante canal. Este novo meio para realizar negócios progrediu e ganhou consistência nas tecnologias aplicadas, conquistou mentalidades, criou novos hábitos, esperou pelo aumento da escolaridade dos consumidores e seduziu a sociedade.

Diversas empresas virtuais estão implementadas e procuram a almejada competitividade, a diferenciação, a satisfação dos clientes e a excelência do serviço. Estes propósitos são claramente ambiciosos e pela experiência transmitida pelas outras áreas estudadas, sabemos que só através da Gestão pela Qualidade e da inovação organizacional as empresas lá conseguem chegar.

Segundo Sousa (2002), um estudo realizado pela *International Client Service Association* (ICSA) e pelo eSatisfy.com (2000) indicou que somente 36% dos e-clientes estavam satisfeitos com as suas experiências de compras na Internet.

Logicamente que estas questões vão potenciar um crescimento muito elevado nos próximos anos dos serviços disponibilizados através do canal Internet. As razões apresentadas são por si só um objectivo geral suficientemente importante e interessante para esta investigação, dado que obviamente justificam a realização de todos os estudos que objectivem a melhoria da Qualidade dos e-services e contribuam para esse propósito.

Como forma de especificar mais estas questões e definir os objectivos específicos deste trabalho, foi levado em conta a enorme facilidade com que páginas web podem ser criadas e publicadas, o que tem originado inúmeros problemas e levantando questões do âmbito da Qualidade que têm de ser resolvidas, tais como informação incorrecta ou desactualizada, desorientação na navegação e *links* que não levam a qualquer destino. A Qualidade do Serviço e a informação são agora factores importantes que têm impacto na eficácia de websites e que irão determinar a capacidade dos empresários em rentabilizar os benefícios do comércio electrónico (Barnes e Vidgen, 2001).

Prosseguindo o desígnio de definição dos objectivos desta investigação consideraram-se muito importantes as projecções do barómetro do turismo Multidados/Publituris que indicam que nos próximos três anos mais de 20% da venda de viagens e turismo feita em Portugal poderá ser efectuada através do canal Internet.

A indústria do turismo e das viagens revela enquanto sector, previsões de crescimento muito importantes. Como também se apresenta muito interessante constatar a relevância que o canal

Internet terá para este negócio, considerou-se pertinente este estudo sobre a Qualidade dos serviços prestados por estes websites do comércio de viagens.

Em breves palavras, o desafio deste trabalho é a procura dos requisitos necessários para a estruturação e desenvolvimento de um website que forneça serviços de Qualidade incontestável, partindo das necessidades e expectativas dos clientes do comércio *online* de viagens.

Neste sentido serão focalizados os aspectos que os clientes considerarem mais significativos nos serviços que sem intervenção humana são automaticamente fornecidos pelo website.

Espera-se que através da aplicação de metodologias avançadas da Qualidade se consigam identificar os aspectos mais relevantes que devem ser considerados para o desenvolvimento dum website de elevado sucesso.

O entusiasmo que nesta fase existe relativamente à exploração de fascinantes ferramentas do universo da Qualidade, resultará certamente num website que apresente importantes diferenciais competitivos relativamente à concorrência.

1.2. Metodologia

Este estudo teve como base uma revisão bibliográfica, a partir da qual se delimitou o conteúdo teórico inerente ao tema em questão. Esta análise literária incidiu nos domínios da Qualidade e na sua aplicação relativa aos serviços e aos e-services. Ainda neste âmbito, foram abordados temas como o comércio electrónico, o comércio *online* de viagens e a Internet.

Visando a utilização da metodologia QFD para o planeamento de um website, procurou-se o desenvolvimento de um website inovador direccionado para o comércio *online* de viagens, tendo por base as expectativas e necessidades dos clientes. Para tal, recorreu-se à aplicação de diversas ferramentas avançadas da Qualidade, Criatividade e Inovação que permitissem responder de forma adequada às necessidades dos clientes.

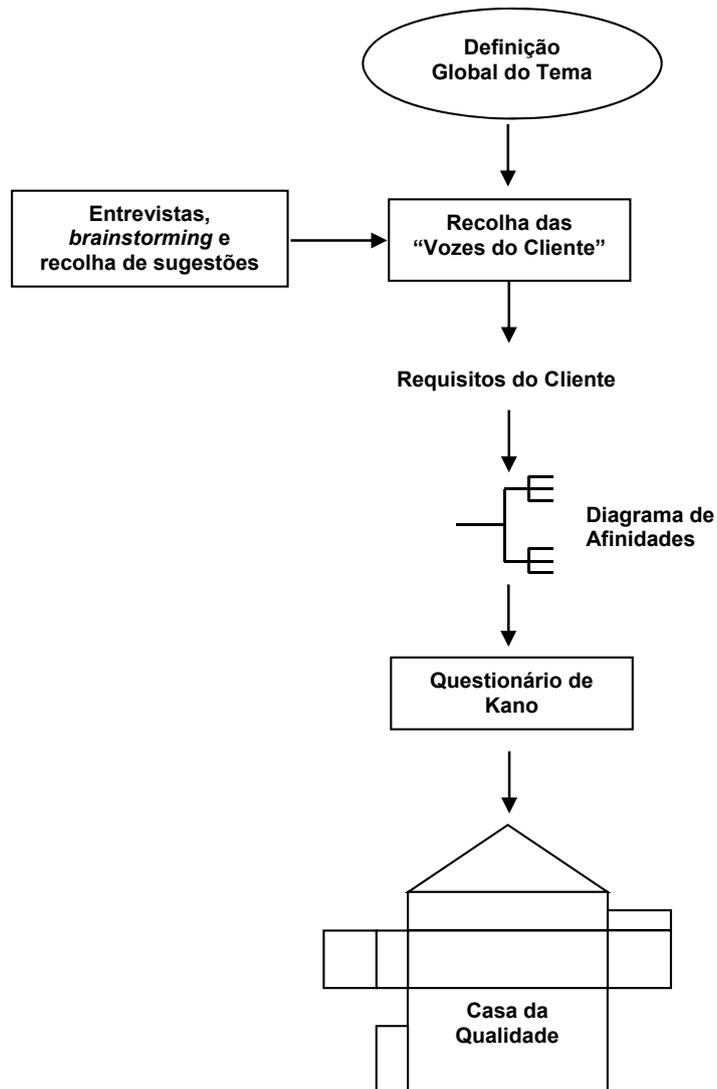
Neste sentido, desenvolveu-se um estudo empírico em que participaram clientes de duas empresas do comércio *online* de viagens e indivíduos de dois cursos avançados de webdesign, com o objectivo de recolher as “Vozes dos Clientes”. Esta recolha foi feita através da realização de entrevistas estruturadas, de *brainstorming* e dos formulários de “recolha de sugestões” disponibilizados pelos websites, sendo de seguida transformadas em requisitos. A estruturação dos requisitos foi realizada através de um Diagrama de Afinidades.

A caracterização, classificação e comparação das expectativas dos clientes, efectuou-se através da aplicação de um questionário (Questionário de Kano) de onde se retiraram importantes conclusões

relativamente ao modo como os requisitos contribuem para a satisfação do cliente, distinguindo-se em obrigatórios, unidimensionais, indiferentes, atraentes e questionáveis.

Por fim, desenvolveu-se e analisou-se a Casa da Qualidade. De seguida é apresentada de forma esquematizada a metodologia global de análise (vd. Figura 1-1).

Figura 1-1 Metodologia Global de Análise



Fonte: autor.

2. A Internet nos serviços

Os serviços prestados pela Internet, têm crescido e evoluído continuamente nesta última década, representando na actualidade uma parte significativa das actividades económicas dos países mais desenvolvidos. O progresso tecnológico tem motivado profundas alterações no tradicional ambiente negocial, designadamente no modo de relacionamento entre clientes e fornecedores, dando origem a uma nova vertente dos negócios e a uma inovadora forma de vender e comprar, conhecida como comércio electrónico (Hortinha, 2002).

As empresas finalmente compreenderam que a questão fundamental para efectuar negócios rentáveis através da Internet não está dependente apenas da utilização das tecnologias mais recentes e dispendiosas. A definição inicial da Internet como sendo uma revolução, tem agora sido largamente abandonada e substituída pela definição que realça que a Internet deve ser vista simplesmente como um canal de condução de negócio (Sousa, 2002). Os resultados empresariais obtêm-se através da acção combinada de diferentes agentes estratégicos que actuem ao nível da satisfação do cliente, como por exemplo a Qualidade nos Serviços, o *Customer Relationship Management* (CRM) e outros elementos estruturantes dos negócios prestados pela Internet. O desenvolvimento de ferramentas de gestão como as referidas é o caminho correcto para que se alcancem elementos de sucesso para os negócios digitais, como a personalização de serviços, a relação cuidada com o cliente e a integração da interacção de canais (Gianni *et al*, 2003).

Os aspectos relacionados com as alterações no mercado e o aumento acentuado da competitividade, são ampliados quando se trata do “mundo virtual”, no qual os clientes estão somente à distância de um clique da concorrência e, por isso, têm maiores expectativas. Pelo que neste novo modelo, as empresas têm de reconhecer imediatamente as necessidades e preferências do cliente (Barnes e Vidgen, 2001, 2002).

A Internet está rapidamente a tornar-se a plataforma preferida por muitas empresas para fornecer serviços a outras empresas e a clientes individuais (Gianni *et al*, 2003). Actualmente um grande número de empresas realiza transacções negociais interactivas através das tecnologias web (Poon *et al*, 1999), sendo que a maioria das empresas dos países mais desenvolvidos disponibiliza aos seus clientes pelo menos os mais simples serviços prestados pela Internet, como uma simples lista de preços ou uma nota de encomenda enviada via e-mail.

As empresas entenderam que conseguiriam reduzir custos e aumentar o valor acrescentado para os seus clientes, oferecendo, aumentando e diversificando os serviços prestados através do canal Internet e implementando as mais recentes tecnologias de informação (Hortinha, 2002).

Várias iniciativas de comércio electrónico surgiram no mercado criando a chamada “nova economia” e muitos projectos inovadores ficaram pelo caminho tomados pela banca rota (Baldwin, 2002),

sobretudo porque estes empresários visionários não possuíam capital para inserir nas organizações, conquistando quota de mercado e consolidando os negócios.

As grandes empresas, com orçamentos para a inovação e descoberta de novos projectos geradores de riqueza, também apostaram nestes novos e-mercados. Muitas delas empreenderam, investiram e desenvolveram rentáveis negócios que levaram muito tempo a prosperar e almejar o lucro, colocando em dúvida e desesperando os accionistas (Hortinha, 2002).

Algumas destas ideias eram de facto muito boas e hoje em dia existem inúmeras evidências disso mesmo. Possuímos projectos desenvolvidos no nosso país e pelos nossos empreendedores que são excelentes exemplos, como sejam as viagens e turismo, leilões, *e-marketplaces*, venda de livros, electrodomésticos, comunicações e informática, *e-banking*, serviços noticiosos e as novas metodologias de formação relacionadas com o *e-learning*.

2.1. O *e-business* e os seus modelos de negócio

De acordo com Hortinha (2002), o *e-business* é a optimização das actividades de uma empresa, utilizando as tecnologias digitais, tais como as comunicações digitais, o comércio electrónico e a pesquisa *online*. As empresas têm reagido de forma diferente ao *e-business*. Algumas iniciaram-se com a Web, enquanto que outras já adoptaram o *e-business* no seu negócio, no entanto há ainda muitas outras que resistem ao mundo digital.

É proposta a seguinte fórmula como definição do *e-business*:

$$\mathbf{EB = EC + BI + CRM + SCM + ERP}$$

Seguidamente são detalhados cada um dos itens referenciados na fórmula (vd. Quadro 2-1).

EC é <i>e-commerce</i>	Envolve transacções, canais de distribuição e <i>e-tailing</i> .
BI é <i>business intelligence</i>	Está relacionada com a recolha de informação primária e secundária sobre concorrentes, mercados, clientes e o seu tratamento.
CRM é <i>Customer Relationship Management</i>	Tem como objectivo fidelizar clientes através de estratégias que assegurem a sua satisfação com a empresa, com os produtos e serviços fornecidos. O CRM constrói um perfil de necessidades do cliente, recorrendo à informação recolhida nos contactos que faz com o mesmo.
SCM é <i>Supply Chain Management</i>	Trata da coordenação dos canais de distribuição de produtos e serviços, de forma a que os mesmos sejam eficazmente entregues ao cliente. Se se tratar de uma loja virtual, o pedido de informação de encomenda é enviado electronicamente para o operador logístico, o qual recolhe o produto no armazém indicado e a entrega ao cliente.
ERP é <i>Enterprise Resource Planning</i>	Respeita as encomendas, embalagem e inventário. Estes sistemas permitem às empresas uma optimização dos seus processos, tendo como consequência uma redução de custos.

Fonte: Adaptado de Hortinha (2002).

O *e-business* ocorre em vários mercados, sendo os mais conhecidos os modelos B2C (*business-to-consumer*), B2B (*business-to-business*), C2C (*consumer-to-consumer*), B2G (*business-to-government*) e G2C (*government-to-consumer*), porém existem outras designações no mercado. É no mercado B2B onde ocorre o maior volume de negócios no comércio electrónico, onde as empresas efectuam transacções de distribuição, ou comunicações por *e-mail* (Hortinha, 2002). Estes modelos serão apresentados um pouco mais à frente.

As empresas e até diversos governos tentam rentabilizar esta nova forma de negócio, utilizando o canal Internet para estarem mais próximos dos seus clientes e disponibilizarem os seus serviços ou produtos de uma forma mais célere e eficaz. Por exemplo, o Governo Português tem investido largamente no comércio electrónico, através do Portal do Cidadão, onde vários serviços da Administração Pública são disponibilizados. Outras empresas começam a constatar as vantagens do *e-business* e até já iniciaram a sua caminhada neste novo mundo dos negócios digitais.

A Opel Portugal, por exemplo, efectua transacções electrónicas B2B com alguns dos seus fornecedores, quer a nível internacional, quer a nível nacional (Hortinha, 2002). Outro caso interessante a este nível é o portal de compras da Autoeuropa que lhe permite negociar e gerir diversos materiais de não produção e serviços através da Internet.

2.2. O conceito de e-services

A realização de uma simples pesquisa na Internet sobre o conceito de e-services, indica logo à partida que dependendo da área e temática abordada, este conceito poderá confundir-se entre tecnologia e serviços. Neste trabalho interessa o reconhecimento das características dos e-services no domínio da gestão e da qualidade dos serviços, ficando a abordagem sobre a qualidade e fiabilidade das tecnologias Internet no âmbito de estudo de outras disciplinas, como sejam a electrónica e a informática.

A principal diferença de um serviço para um e-service, é o facto de este último utilizar os recursos da Web, sendo que em ambos os casos existe a «combinação de experiências e resultados prestados por um fornecedor e recebidos por um cliente» Johnston e Clark (2001). Os e-services são definidos como os serviços para os quais uma parte substancial é fornecida usando a Internet (Sousa, 2002), apresentando por isso a característica de focalização nos equipamentos e a dependência da existência de equipamentos relacionados com a Internet para a prestação do serviço.

Nos e-services a intervenção humana é reduzida, o que significa que a nossa confiança enquanto consumidores é inferior comparada com os serviços personalizados, por vezes é necessário saber lidar com quaisquer problemas imprevistos ou falhas internas, sendo que nos serviços personalizados é muito maior a dinâmica atempada de correcção de erros e a capacidade de realização de actividades de recuperação dos serviços (Sousa, 2002).

Visto que em numerosos e-services a lógica tem sido precisamente a remoção da necessidade do elemento humano, será certamente um motivo importante de discussão para trabalhos futuros se a Qualidade da concepção de serviços não se torna ainda mais fulcral quando estes são fornecidos pela Internet. Como o contacto humano é tendencialmente inexistente, a tecnologia é determinante na prestação do serviço (Sousa, 2002).

A interacção via Internet entre a empresa e o cliente efectua-se sempre através da tecnologia, especificamente através do website. Embora algumas empresas tentem simular o comportamento humano com a tecnologia, a interacção mantém-se diferente, porque alguns aspectos da interacção humana não podem ser substituídos com a tecnologia, por exemplo a cortesia, a simpatia, o apoio, a atenção, o compromisso, a flexibilidade e a clareza (Cox e Dale, 2001, 2002).

Diversos autores afirmam que um website pode ser considerado um estabelecimento virtual, desde que cumpra pelo menos um requisito de compra através da Internet, utilizando por exemplo o correio electrónico, ou formulários complexos de pedido (Fransi, 2002).

Neste estudo considerou-se o comércio electrónico como um serviço. A base teórica vem da literatura relacionada com a Qualidade em Serviços (Gianni *et al*, 2003).

2.3. O Comércio Electrónico

Antes de evoluirmos para conceitos mais alargados sobre o comércio electrónico, importa definir o termo. Segundo o Eurostat (2002) que segue as linhas orientadoras da OCDE, define o comércio electrónico como “a transacção de bens e serviços entre computadores mediados por redes informáticas, sendo que o pagamento ou entrega dos produtos transaccionados não terá que ser, necessariamente, feito através dessas redes”.

Num estudo publicado pela ANACOM (2004) a principal diferença entre este tipo de comércio e o estilo tradicional, é fundamentalmente a forma como a informação é trocada e processada entre os intervenientes – fornecedor e cliente. No comércio electrónico, a informação é transmitida através de uma rede digital ou de outro qualquer canal electrónico, em detrimento de um contacto pessoal directo entre ambas as partes.

Ainda na mesma publicação, os processos comerciais consistem em seis etapas:

- **Recolha de informação**, o cliente procura recolher informação sobre determinado produto ou serviço;
- **Contacto**, o cliente identifica-se ao vendedor ou prestador de serviços, trocando informações acerca do produto ou serviço em questão;
- **Negociação**, o potencial cliente e o vendedor conversam acerca das características, funcionalidades e preço do produto ou serviço;
- **Compromisso**, o cliente assume a promessa de adquirir o produto;
- **Pagamento**;
- **Entrega do produto ou prestação do serviço**.

A consumação do comércio efectua-se quando se atinge a fase do compromisso entre o cliente e o vendedor. Se esta fase se efectuar por via electrónica, estamos claramente perante comércio electrónico. Ou seja, o acto da encomenda é feito por via electrónica e, por essa via, se assumir um compromisso de transferência de fundos em troca de bens ou serviços. No caso em que as três primeiras fases se realizam com recurso a meios electrónicos, assume-se a designação de comércio assistido electronicamente (ANACOM, 2004).

O comércio electrónico distingue-se das formas convencionais de comércio, ou mesmo do comércio assistido electronicamente, pois inclui o valor das transacções que resultam do processo de compra realizada através de qualquer meio electrónico, tal como o telemóvel, o telefone, o fax, o EFT

(*Electronic Funds Transfer*), o EDI (*Electronic Data Interchange*), o correio electrónico (*e-mail*), ou, mais recentemente, a web (ANACOM, 2004).

Novamente pela ANACOM (2004), o comércio electrónico contempla dois tipos de actividades distintas: uma directa e outra indirecta.

No **comércio electrónico directo** realiza-se a encomenda, o pagamento e a entrega *online* de produtos, desde que naturalmente sejam bens incorpóreos ou serviços. Este tipo de comércio electrónico permite explorar o mercado *online* em termos globais, permitindo que se efectuem transacções comerciais via meios electrónicos em qualquer parte do mundo.

No que respeita ao **comércio electrónico indirecto** a encomenda de produtos efectua-se de forma electrónica, não obstante, a distribuição realiza-se pela forma tradicional, pelos motivos mais óbvios – natureza corpórea dos produtos. O comércio electrónico indirecto não permite explorar todas as potencialidades dos mercados electrónicos mundiais. Por tal, interessa retirar um maior benefício das suas vantagens, o que obriga à criação de vários canais internacionais de distribuição para assegurar a entrega desses produtos.

Apesar dos serviços electrónicos terem tido o seu crescimento elevado com o advento da web/Internet na primeira metade dos anos 90, eles já existiam desde os inícios dos anos 70. É portanto, durante os anos 90 que os mercados financeiros começaram a assistir às primeiras mudanças resultantes da introdução de uma das mais elementares formas de comércio electrónico – o serviço EFT (*Electronic Funds Transfer*) – que consistia na realização de transferências electrónicas de fundos entre bancos, que funcionavam com a segurança das redes privadas. Com a utilização deste serviço, conseguiu-se otimizar os pagamentos electrónicos através da troca electrónica de informação entre as instituições financeiras (ANACOM, 2004).

Entre as formas de comércio electrónico que antecederam o uso da web/Internet (Silva *et al.* 2003), destaca-se, como modelo mais elaborado, os sistemas desenvolvidos com base na tecnologia EDI (*Electronic Data Interchange*). O EDI permitiu às empresas automatizar os seus procedimentos de compra, por exemplo, ligando os grandes retalhistas aos seus fornecedores, limitando assim o recurso ao papel e permitindo automatizar a gestão dos stocks.

A diferença principal entre o modelo de comércio electrónico, com base no EDI e o proporcionado pela Internet é que, neste caso, não existe somente uma única entidade a gerir e a explorar as infra-estruturas e as redes, mas sim um número muito elevado de diferentes entidades. No comércio electrónico via Internet, as partes envolvidas numa transacção, na generalidade não se conhecem antecipadamente, não tendo também de aceitar um conjunto de regras pré-estabelecidas, como acontece com as Redes Proprietárias (ANACOM, 2004).

A Internet veio, assim, dar origem a um mundo de negócios completamente novo e aliciante, que o EDI não tinha até então alcançado. A Internet funciona como uma rede global e universal e apresenta baixos custos de acesso e funcionamento, facilidade de uso, flexibilidade e interactividade. Em geral, a Internet veio possibilitar uma negociação mais eficiente, criando novos mercados e oportunidades para a reorganização dos processos económicos. A Internet mudou também o sistema de encomendas, distribuição e transacção, bem como a procura e aquisição de produtos e serviços pelas empresas e consumidores (ANACOM, 2004; Silva *et al.*, 2003).

Entre outros, conhecem-se quatro tipos de comércio electrónico, consoante, por exemplo, o tipo de produto ou serviço transaccionado, o sector de actividade a que correspondem, a tecnologia de suporte usada, os montantes envolvidos nas transacções ou o tipo de intervenientes no processo (Hortinha, 2002; ANACOM 2004; Silva *et al.*, 2003).

São referenciados por:

- *Business-to-Business* (B2B);
- *Business-to-Consumer* (B2C);
- *Business-to-Administration* (B2A);
- *Consumer-to-Administration* (C2A).

***Business-to-Business* (B2B)** – O comércio *business-to-business* (B2B) corresponde a todas as transacções electrónicas efectuadas entre empresas e desenvolve-se, basicamente, em três grandes áreas: o *e-marketplace*, o *e-procurement* e o *e-distribution*. Este tipo de negócio detém cerca de 90% do comércio electrónico realizado em Portugal. As novas tecnologias têm permitido ao comércio B2B incrementar inovadoras relações empresariais mais competitivas, preparando-se para enfrentar os novos desafios da globalização.

Os *e-marketplaces* são um factor importante no comércio B2B, pois estabelecem uma ligação entre os compradores e os vendedores facilitando as transacções online. Segundo informações da Eurostat (2004), aproximadamente uma em quatro empresas que efectuaram compras na Internet em 2001 fizeram-no através de um *e-marketplace*, e em muitos países, mais de um em dez vendedores pela Internet efectuaram vendas através da presença de *marketplaces* B2B especializados.

Os *e-procurements* são plataformas de comércio electrónico concebidas para o aprovisionamento das empresas que visam a optimização da cadeia de fornecimento em termos de tempo e custos.

Os *e-distributions* são plataformas electrónicas que estabelecem a comunicação entre as empresas e os seus distribuidores, dependências e representantes, onde se efectuam várias tarefas desde a consulta de catálogos *online*, emissão de facturas e recepção de mercadorias.

Business-to-Consumer (B2C) – O sector *business-to-consumer*, como o próprio nome indica, corresponde às relações comerciais electrónicas entre as empresas e os consumidores finais. A Internet tem um papel fundamental no desenvolvimento deste tipo de comércio, proporcionando a criação de lojas virtuais e centros comerciais na Internet que comercializam todo o tipo de bens de consumo, tais como computadores, *software*, livros, CDs, automóveis, produtos alimentares, produtos financeiros, publicações digitais, etc. As relações estabelecidas entre as empresas e os seus clientes revelam-se muito dinâmicas e podem efectuar-se com facilidade, mas também são mais esporádicas e descontinuadas.

Neste tipo de comércio electrónico, comparado com o comércio convencional, é disponibilizada mais informação ao consumidor, tendo ainda a vantagem de poder usufruir de um atendimento igualmente personalizado e da rapidez na concretização do seu pedido.

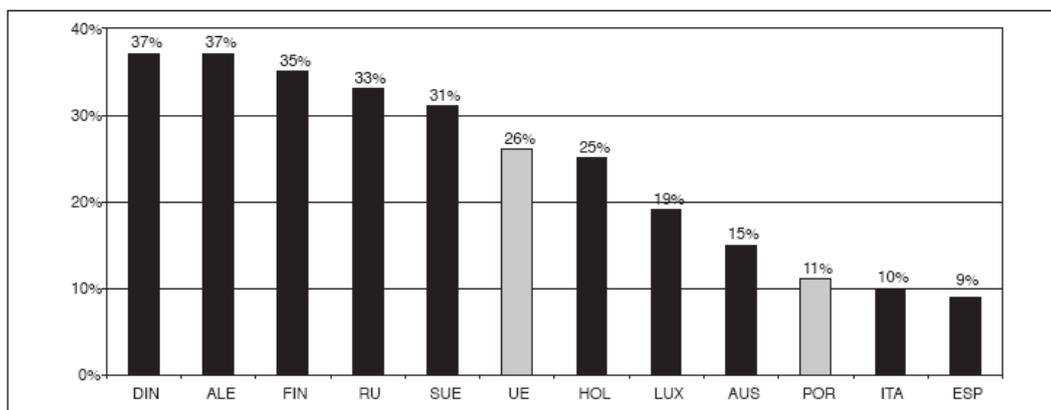
Business-to-Administration (B2A) – Esta categoria do comércio electrónico cobre todas as transacções online realizadas entre as empresas e a Administração Pública. Este tipo de negócio abrange vastas áreas, desde as finanças, a segurança social, o emprego, os registos e notariado.

Consumer-to-Administration (C2A) – O modelo *consumer-to-administration* corresponde a todas as transacções electrónicas efectuadas entre os particulares e a Administração Pública. Salienta-se a possibilidade de interagir com a segurança social, a saúde, a educação e os impostos.

2.3.1. As compras através do comércio electrónico

Segundo dados do Eurostat, relativos ao ano de 2002, 25% das empresas na União Europeia utilizam o comércio electrónico para realizar compras, através de EDI (*Electronic Data Interchange*), ou usando a Internet. Em Portugal, este valor não ultrapassa os 11% das empresas, o que torna Portugal, em conjunto com a Itália (10%) e a Espanha (9%), num dos países da UE com uma menor adesão das empresas ao comércio electrónico, conforme se pode ver na Figura 2-1.

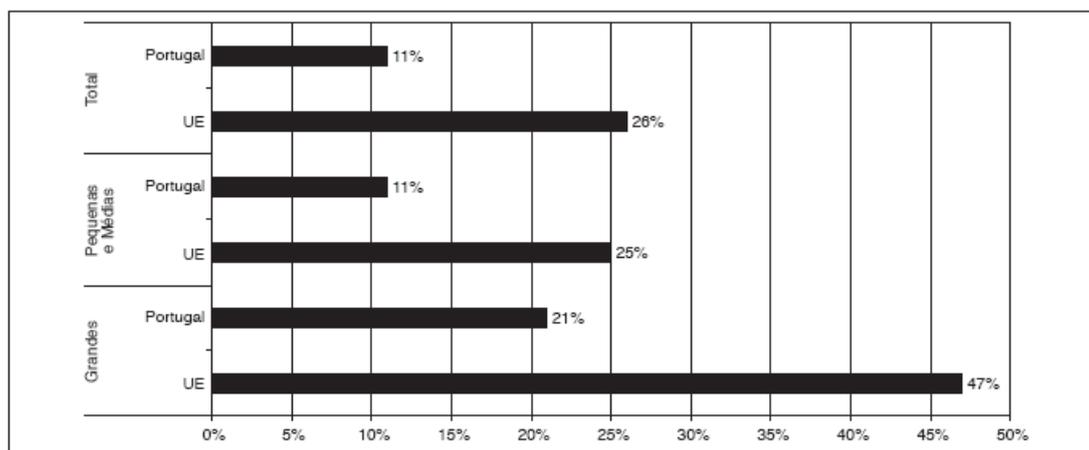
Figura 2-1 Empresas que realizam compras electrónicas (via EDI e Internet) entre países da UE



Fonte: Eurostat (2002).

É interessante constatar que as empresas de grande dimensão efectuem mais compras através do comércio electrónico do que as PME. Em Portugal, cerca de 21% das grandes empresas e 11% das PMEs realizam compras *online*, (Figura 2-2).

Figura 2-2 Dimensão das empresas que realizam compras electrónicas (via EDI e Internet)

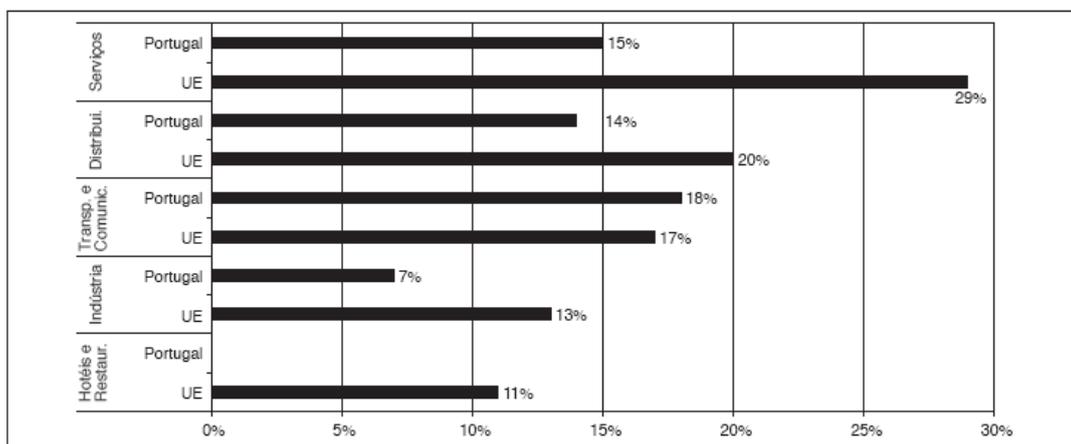


Fonte: Eurostat (2002).

Reportando-nos agora aos sectores de actividade, constatamos que certos sectores apresentam uma maior utilização do comércio electrónico relativamente a outros. Por exemplo, no caso português, o sector dos Transportes e Comunicações é o que detém mais empresas a efectuarem compras por via electrónica (18% das empresas), cabendo aos Hotéis e Restauração a mais baixa

participação, sendo nula a percentagem de empresas portuguesas que realizam compras electrónicas neste sector Eurostat (2004), conforme consta na Figura 2-3.

Figura 2-3 Empresas que realizam compras electrónicas (via EDI e Internet), por actividade económica

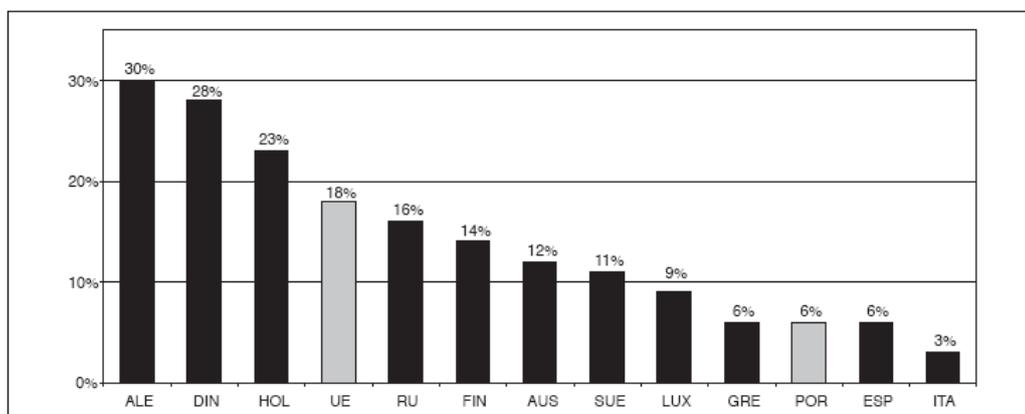


Fonte: Eurostat (2002).

2.3.2. As vendas através do comércio electrónico

As empresas europeias registam uma participação activa no que respeita as compras electrónicas, todavia o mesmo não acontece com as vendas electrónicas. Como mostra a Figura 2-4, apenas 18% das empresas na UE utilizam o comércio electrónico para realizar vendas, seja através da EDI ou da Internet. No caso de Portugal, este valor não ultrapassa os 6%, tornando assim as empresas portuguesas, juntamente com espanholas e as gregas, cada qual com 6% e as italianas com 3%, as que menos utilizam o comércio electrónico para efectuar vendas (Eurostat, 2002).

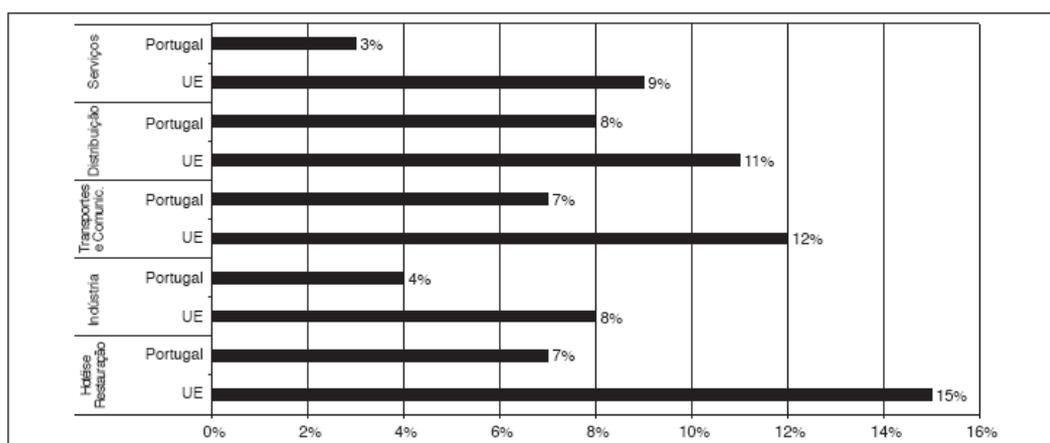
Figura 2-4 Empresas que realizam vendas electrónicas (via EDI e Internet) entre os países da UE



Fonte: Eurostat (2002).

Como se poderá constatar pela Figura 2-5, enquanto que, por exemplo, no caso português, é no sector da Distribuição onde se regista uma maior percentagem de empresas a efectuarem vendas electrónicas (cerca de 8%), na UE essa posição é ocupada pelo sector dos Hotéis e Restauração (15% das empresas).

Figura 2-5 Empresas que realizam vendas electrónicas (via EDI e Internet) por actividade económica



Fonte: Eurostat (2002).

Estão incluídos todos os Estados-Membros da União Europeia, excepto a Alemanha e a Suécia.

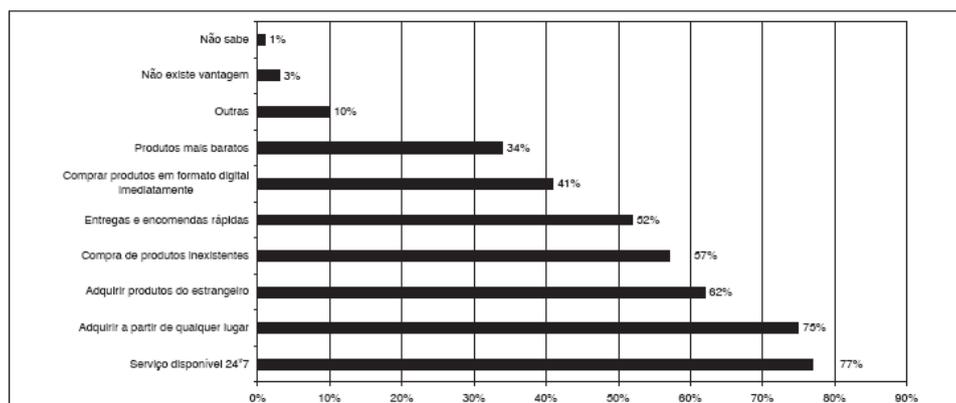
2.3.3. Vantagens do comércio electrónico

A Internet funciona como uma ferramenta que permite a colaboração entre empresas, reduz os custos de comunicação, permite o desenvolvimento de publicidade directa e indirecta, leva a uma melhoria da imagem da empresa e facilita o acesso a potenciais clientes (Fransi, 2002).

Comprar na Internet pode proporcionar ao consumidor comodidade, escolha e, nalguns casos, bons preços. Através do computador, televisão ou telemóvel, no local mais cómodo ou útil para si pode, com um clique no seu rato, comprar bens ou serviços, 24 horas por dia, quase em todo o mundo. Tudo isto sem filas de trânsito (ou até nas filas de trânsito), multidões ou encontrões e quer faça sol ou faça chuva. Na maioria dos casos, comprar na Internet não é mais arriscado do que comprar em qualquer outra modalidade de vendas à distância. No entanto, é importante que se saiba quais os riscos que se correm, como os evitar ou minimizar, que precauções tomar e, no caso de algo correr mal, como pode resolver os conflitos (Instituto do Consumidor, 2001).

Como mostra a Figura 2-6 representada em baixo, os internautas destacam várias vantagens associadas à realização de compras via Internet, nomeadamente o facto de se tratarem de serviços disponíveis 24 horas por dia e 7 por dias da semana (citada por 77% dos internautas adoptantes), de haver possibilidade de adquirir produtos a partir de qualquer lugar (referida por 75%), inclusivamente do estrangeiro (citada por 62%), de permitir comprar produtos inexistentes nos meios tradicionais (57%) e de terem associada uma maior rapidez nos processos de encomenda e entrega dos produtos e serviços adquiridos (vantagem citada por 52% dos utilizadores do comércio electrónico).

Figura 2-6 Vantagens obtidas nas compras *online* (%)



Fonte: IDC (2001).

Apesar do comércio electrónico ser algo recente, já deu provas de contribuir muito positivamente para a melhoria, transformação ou redefinição de produtos, processos, serviços e modelos de negócio nas empresas. Citado em Fransi (2002), Bloch *et al.*, (1996) apontam algumas das vantagens comerciais proporcionadas pelo comércio electrónico:

- Canais de comunicação com os clientes mais ricos em informação;
- Novos canais de vendas;
- Redução dos custos de comunicação;
- Aceleração do processo de acesso no mercado;
- Melhoria do serviço ao cliente;
- Melhoria da imagem da marca;
- Aprendizagem tecnológica mais célere;
- Proximidade com o cliente;
- Melhoria da capacidade de inovação do produto ou serviço;
- Disponibilidade de novos modelos de negócio.

Porque o comércio electrónico é mais do que a mera realização de vendas pela Internet, a sua gestão tem, inevitavelmente, de ser implementada de forma diferente. Por isso, o comércio electrónico deve considerar os seguintes aspectos (Fransi, 2002):

- Criação de um website e desenvolvimento de uma imagem que identifique o produto ou serviço;
- Promoção do website, permitindo aos potenciais clientes um acesso fácil;
- Implementação de um sistema seguro de transacções;
- Criação de um sistema de fornecimento de produtos ou serviços adaptado ao tipo de bens em questão, quer sejam produtos tangíveis ou intangíveis. Esta é uma boa oportunidade para as empresas ligadas ao sector da distribuição poderem rentabilizar os seus negócios. As empresas fornecedoras deverão ter em atenção a selecção que fazem dos intermediários dos seus produtos ou serviços, pois estes serão, em última instância, a imagem do serviço prestado.

No Quadro 2-2, apresentam-se esquematizadas algumas das vantagens do comércio electrónico para as empresas e compradores.

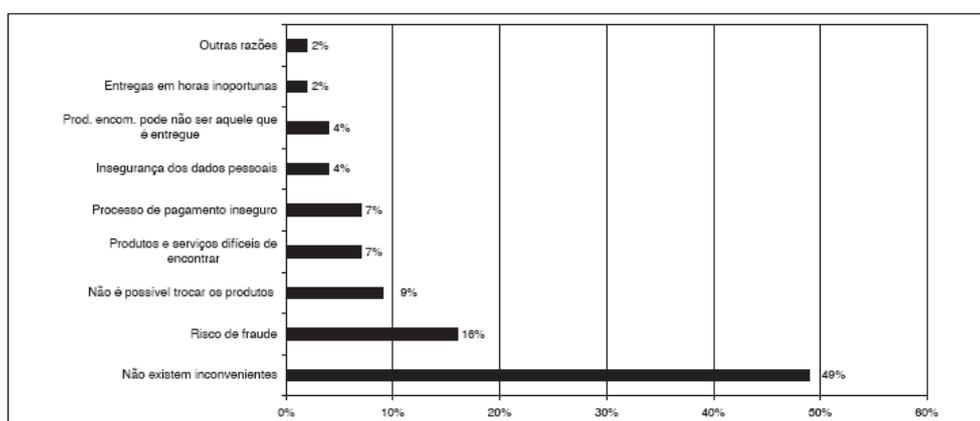
Vantagens para as empresas	Vantagens para os compradores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Globalização do mercado; ▪ Integração dos diferentes membros do canal, fabricante e clientes, permitindo um maior conhecimento e um melhor fluxo da informação; ▪ Redução do papel do intermediário, mediante a entrega digital de produtos e serviços; ▪ Facilitação da promoção de novos produtos; ▪ Melhoria e facilitação da comunicação com o cliente. Elaboração de catálogos ou documentos adaptados às características dos clientes; ▪ Facilitação de novos conteúdos na relação com os clientes para reforçar a sua fidelização; ▪ Redução de custos: operações bancárias muito mais económicas, redução dos intermediários na distribuição; ▪ Oportunidade de oferta de novos produtos ou serviços de valor acrescentado ou comercialização de produtos tradicionais em novos mercados; ▪ Partilha de informação <i>online</i> com o cliente (diários electrónicos, seguimento de pacotes em transporte urgente, etc.); ▪ Melhoria da competitividade: o desenvolvimento da comunicação interna e externa (<i>Intranets e Extranets</i>) aumento de notoriedade e de prestígio; ▪ Possibilidade de realizar uma segmentação de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acesso a um mercado global: aumento das possibilidades de selecção e realização de compras sem limitações de tempo e espaço; ▪ Optimização do tempo e dinheiro: não exige a deslocação ao ponto de venda, comparação de preços e reajustes; ▪ Fácil acesso aos dados: eliminação das barreiras de acesso à informação; ▪ Melhorias tecnológicas: actualização da informação (dados recentes), interactividade, rapidez de procura e obtenção da informação, facilidade de pagamento, transporte ao domicílio, seguimento do produto, etc; ▪ Multi-idioma; ▪ Aberto 24 horas por dia, sete dias por semana, 365 dias por ano.

Fonte: Fransi (2001)

2.3.4. Inconvenientes do comércio electrónico

É entusiasmante verificar que cerca de metade dos utilizadores do comércio electrónico em Portugal consideram não existir qualquer inconveniente nos processos de compra via Internet. Estes dados revelam um bom relacionamento entre os compradores e as lojas virtuais (IDC, 2002), conforme se verifica pela Figura 2-7.

Figura 2-7 Inconvenientes principais das compras *online* (%)



Fonte: IDC (2002).

Ao contrário do que seria talvez de esperar, os utilizadores do comércio electrónico não consideram assim tão desvantajoso o facto de não terem contacto físico com os produtos, nem mesmo a insegurança nos processos de pagamento e transmissão de dados pessoais, factores que muitas vezes são apontados por parte dos utilizadores de Internet que não efectuam compras electrónicas, como principais elementos resistentes à adopção do comércio electrónico.

Cerca de 16% dos clientes do comércio electrónico, referem o risco de fraude como o principal inconveniente associado às compras *online*, todavia apenas 3% afirmam ter sido vítimas de negócios enganosos na Internet (IDC, 2002).

No Quadro 2-3, apresentam-se algumas das desvantagens do comércio electrónico para as empresas e compradores.

Desvantagens para as empresas	Desvantagens para os compradores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemas de segurança nas transacções e de garantia de privacidade da informação transmitida; ▪ Barreiras psicológicas e sociais: problemas de segurança, desconfiança dos utilizadores e tendência de compra de marcas conhecidas; ▪ Barreiras tecnológicas: limitações técnicas na transmissão de conteúdos multimédia, causa da infra-estrutura da comunicação actual; ▪ Dificuldade de diferenciação de uma rede que começa a sofrer alguma saturação de conteúdos; ▪ Actualmente o comércio electrónico realiza-se basicamente em produtos de valor baixo (produtos informáticos, livros, CDs, revistas); ▪ Dificuldades de generalização da utilização da Internet por todos os colaboradores; ▪ Custo elevado do estabelecimento das chamadas (tarifa plana); ▪ Mudanças na sociedade: teletrabalho e aparição das empresas virtuais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Barreiras psicológicas: sensação de falta de segurança, desconfiança; ▪ Individualismo, falta de relação social; ▪ Barreiras de formação: exigência de conhecimentos especiais de informática, multimédia, idiomas, etc. ▪ Barreiras tecnológicas: saturação das redes devido a sobrecarga de informação, que pode produzir atrasos e lentidão na navegação; ▪ Falta de padrões consolidados e proliferação de aplicações e protocolos de comércio electrónico incompatíveis; ▪ Percepção “desumanizada” do processo de decisão de compra (a compra realiza-se sem falar, ouvir ou ter contacto físico com alguma pessoa).

Fonte: Adaptado de Fransi (2002).

2.4. Breves considerações sobre o comércio *online* de viagens

A Internet muito tem contribuído para o desenvolvimento geral das empresas, possibilitando novos modelos de negócio, cada vez mais rentáveis. Um sector empresarial que tem beneficiado largamente com as potencialidades da Internet é o Turismo. Este sector tem sabido aproveitar as sinergias da Internet enquanto facilitador de informação rápida, fácil e a baixos custos. Estas condições possibilitaram o surgimento de inúmeros websites especializados no comércio do Turismo pela Internet, onde as agências de viagens tiveram um papel determinante.

As agências de viagem fornecem serviços que consistem na sua grande maioria em troca de informação e actividades de processamento de informação. A informação promocional que deve apoiar o cliente na sua tomada de decisão é geralmente fornecida nos serviços pré-transacção. Nos

serviços transacção a informação pessoal do cliente e os pagamentos são recolhidos, verificados e processados. Finalmente, nos serviços pós-transacção as agências de viagem comunicam informação de última hora ao cliente e fornecem assistência pós-venda. Como a indústria de viagens é muito centrada no fornecimento de informação, a *World Wide Web* é considerada um meio ideal para estas actividades, Morgan *et al.* (2001).

Para fazer face à concorrência cada vez mais apertada e para poderem estar mais de perto com os seus clientes e fornecedores, as agências de viagem tiveram de apostar em novas estratégias de negócios, tais como o comércio electrónico, os serviços ao cliente e as alianças estratégicas. A revolução tecnológica alterou profundamente a forma como as agências anunciam, distribuem, vendem e entregam os seus serviços, Morgan *et al.* (2001).

De acordo com Bissoli (1999), antes da Internet ser utilizada para a realização de negócios na área de turismo, os Sistemas Globais de Distribuição (GDS) eram o principal meio electrónico para distribuição e comercialização dos serviços. O GDS é um sistema usado pelas agências de viagens, possibilitando transacções em tempo real e oferecendo funções como: informação sobre horários, disponibilidade de serviços, cotação de tarifas de serviços turísticos em todo o mundo, reservas de quartos, venda e emissão de bilhetes aéreos e outros serviços ao cliente.

Com o desenvolvimento tecnológico, as agências de viagens podem rentabilizar essas ferramentas, as quais devem permitir uma maior diferenciação na tecnologia, nas redes de comunicação, na qualidade do serviço e nos produtos, tudo a um custo reduzido. Existem sistemas que permitem a reserva automática, sem intervenção humana, o que, claramente reduz em grande escala os custos de transacção. Existe também um grande potencial para atingir novos clientes e mercados Morgan *et al.* (2001), citado em Riel *et al.* (2004).

Existe uma grande diversidade relativamente à utilização que as agências de viagens fazem das tecnologias de informação e da Web. Numerosas agências de viagens tradicionais têm, pelo menos, uma presença básica na Internet para promoverem o seu negócio ou para trocarem *e-mails* com os seus clientes. Segundo a TravelWeekly, (2001), referido por Riel *et al.* (2004), muitos websites de viagens sofisticados permitem ao cliente pesquisar, seleccionar ou programar as suas viagens ou pacotes de férias, realizar reservas de passagens aéreas e hotéis, efectuar pagamentos, alugar veículos, verificar as condições do tempo no destino, cotações de moedas, aprender sobre a história, geografia e cultura do local de destino e verificar a documentação requerida, ou seja, praticamente tudo que é necessário para uma viagem. Apesar do abrandamento ocorrido nas áreas do *e-commerce*, o negócio de viagens *online* mostrou um crescimento sustentado.

Este processo de contacto directo entre os prestadores de serviços, como por exemplo, os hotéis, as companhias aéreas, as empresas de aluguer de automóveis e os consumidores finais (clientes), dá origem a uma desintermediação, ou seja, a Internet como canal directo e bidireccional permite

que o cliente não necessite tanto dos serviços do intermediário, representado pela agência de viagens Morgan *et al.* (2001).

Esta viragem no mercado faz com que as agências reavaliem o seu posicionamento estratégico, tendo em consideração a vantagem competitiva da Internet. É importante encontrar novas formas de chegar ao consumidor Morgan *et al.* (2001).

A Qualidade dos e-services prestados pode fazer a diferença entre os fornecedores, facilitando a competição de preços [Clemons *et al.*, 2002, referido por Riel *et al.* (2004)] e pode, por isso, estar entre os mais importantes factores de sucesso de qualquer negócio realizado pela Internet (Zeithaml *et al.*, 2002).

Um excelente serviço *online* irá satisfazer ou mesmo deliciar os clientes e aumentar a lealdade do cliente, [Rust *et al.* (2000) citado por Riel *et al.* (2004)], resultando em comportamentos desejáveis, tais como a promoção passa palavra, disponibilidade em pagar um prémio e voltar a comprar [Reichheld *et al.* (2000) mencionado por Riel *et al.* (2004)]. Os clientes *online* podem usar o *e-mail*, muitas vezes oferecido sob a forma de um *link*, para recomendar o seu website favorito aos amigos e família.

De facto, os clientes leais são tipicamente clientes satisfeitos, mas a satisfação não se traduz universalmente em lealdade (Oliver, 1999). A qualidade do serviço e a satisfação do cliente têm sido usadas como antecedentes da lealdade, mas um sentimento de consenso crescente indica que são fundamentalmente diferentes em termos de antecedentes e resultados [(Zeithaml e Bitner, (2000), citados por Riel *et al.* (2004)].

A Qualidade tornou-se essencial na indústria das viagens e turismo, a qual sofreu uma quebra geral desde o atentado de 11 de Setembro nos EUA, desde as guerras no Afeganistão e no Iraque e da epidemia do vírus SARS na Ásia. Por isso, foi fundamental que as agências de viagem reunissem todos os esforços para assegurar a qualidade, a satisfação e a lealdade dos clientes.

É predominante a ideia de que a qualidade no comércio de viagens se firma quando o cliente volta da viagem satisfeito. Essa avaliação da qualidade é feita de maneira simples, no pós-venda por meio de contacto com o cliente, o que poderá ser feito com simplicidade e redução de custos através da Internet. A exigência dos clientes é o factor determinante para que as empresas melhorem a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

A qualidade dos serviços também passa pelo fornecimento de serviços considerados não essenciais, os quais adicionados ao website podem diferenciar o serviço (Grönroos *et al.*, 2000). Para as agências de viagens *online*, os serviços de suporte passam por disponibilizar calculadoras de câmbio, previsões meteorológicas, informação sobre questões de saúde, informação geral sobre o país, salas de *chat*, guiões de viagem, ou *links* a outros websites. No contexto *online*, o papel dos

serviços de suporte têm de ser reconsiderados: podem parecer não essenciais ao fornecedor, mas estes serviços são normalmente essenciais ao cliente, e por isso, potencialmente muito importantes na distinção da oferta de serviço da concorrência.

No comércio *online* de viagens, o cliente interage com a empresa via canal Internet, por exemplo, na pesquisa de destinos, informações, disponibilidade, consulta de preços, reserva das viagens, etc. O fornecimento do serviço, reage aos pedidos do cliente de forma completamente automatizada, sendo suportado pelos sistemas *backoffice* (solução global e integrada para a gestão) das tecnologias de informação implementados na organização.

A parte do serviço que não é fornecida pela Internet, relacionada com a realização da viagem, envolve diversos processos de *backoffice* que em conjunto proporcionam as condições para que o cliente efectue a viagem.

Nesta fase, a parte do fornecimento do serviço ainda não implica, de facto, um contacto do cliente com os funcionários. Contudo existe uma elevada intervenção humana nas correspondentes operações de *backoffice*. Por exemplo, se durante a navegação no website, o cliente decidir fazer a encomenda por telefone, em vez de utilizar o próprio website, neste caso, o funcionário teria de anotar os detalhes da encomenda e introduzi-los no sistema informático da empresa.

3. Qualidade em e-services

O capítulo que se segue visa o enquadramento da investigação referente ao domínio da Qualidade em e-services. Como se trata de um tema que apresenta alguma complexidade, sobretudo pela sua vasta abrangência e dispersão, serão abordados os assuntos mais importantes relativamente à Qualidade em Serviços, assim como os aspectos relativos a alguns modelos especificamente relacionados com a medição da Qualidade nos Serviços prestados pelo canal Internet.

O importante tema da gestão da qualidade nos e-services tem sido investigado e explorado, todavia precisa de ser organizado pois ainda se apresenta conforme referido, relativamente disperso (Sousa, 2002). Neste sentido espera-se que este trabalho também cumpra com os propósitos da realização de uma pequena contextualização sobre esta importante área de investigação.

No domínio desta investigação e em concreto no domínio da qualidade em e-services têm sido estudados e apresentados diversos modelos e como é evidente alguns têm vindo a receber maior destaque pela comunidade académica: o WebQual (Barnes e Vidgen, 2001), o e-SERVQUAL (Zeithaml *et al*, 2000) e curiosamente com a mesma designação WebQual™ foi desenvolvido um modelo por Loiacono *et al*, (2000). Outros investigadores também têm dedicado o seu tempo a estudar estes assuntos e serão referenciados pela importância dos mesmos, embora sem grandes considerações.

As preocupações iniciais das organizações com os seus negócios electrónicos prenderam-se com a implementação de tecnologias, com o desenvolvimento e execução do plano de negócios, com a estruturação dos websites e a imagem corporativa, pelo que a Qualidade se apresenta claramente aplicada de forma diminuta nestas empresas.

Cedo se compreendeu a importância da Internet e das tecnologias de informação, pois foram elas que tornaram os processos mais ágeis, estabeleceram maior interligação das empresas a clientes, fornecedores e parceiros de negócios, o que tem contribuído para aumentar a quantidade de dados que circulam dentro das organizações (Hortinha, 2002).

A gestão sustentada pelas metodologias e ferramentas da Qualidade necessita que esses dados se transformem em informações. Para que sejam devidamente aproveitados têm de ser organizados e analisados de forma a criarem o conhecimento que será útil para auxiliar na tomada de decisão e para o desenvolvimento de estratégias que beneficiarão os negócios electrónicos.

Impulsionados pela difusão e massificação das tecnologias de informação e de comunicação nas empresas e nos utilizadores residenciais, novos negócios e serviços surgiram e muitos outros ainda vão despontar, assim como novas formas de relacionamento entre os prestadores, os utilizadores e os clientes dos serviços (Hortinha, 2002).

De acordo com as suas necessidades individuais os consumidores possuem diferentes expectativas relativamente aos serviços e naturalmente também as possuem relativamente aos e-services. Os clientes comparam e trocam com enorme facilidade de fornecedores que prestam serviços alternativos pela Internet, sendo a qualidade dos serviços o mecanismo chave para aumentar a satisfação e a retenção do cliente (Sousa, 2002).

A Qualidade em e-services é um tema com vasta margem de investigação e consolidação científica. A evolução que se tem acompanhado nestes serviços, faz-nos crer que nos próximos anos existirá um inevitável crescimento em número de utilizadores, consumidores e serviços prestados pelo canal Internet e também um amadurecimento e adaptação das características dos mesmos. O desenvolvimento existente ao nível das tecnologias associadas à Internet espelha a incessante criatividade do homem e a sua capacidade de inovação.

Decorrido isto, é extremamente fácil entendermos que muito esforço de investigação será dedicado nos próximos anos a estudos sobre a qualidade nos e-services. Esperemos que estes trabalhos estimulem o desenvolvimento e a consolidação da gestão dos processos em ambiente digital e a melhoria contínua destas organizações.

3.1. O conceito de Qualidade e breve evolução histórica

O conceito de Qualidade tem evoluído ao longo dos anos de uma forma coerente e sustentada, acompanhando as alterações existentes na sociedade e nas suas mentalidades. No seguimento dos desenvolvimentos anteriores, revela-se agora também importante lembrar que os indivíduos enquanto consumidores e clientes têm necessidades diferentes, apresentando-se cada vez mais informados, competitivos e com exigências e expectativas mais elevadas relativamente àquilo que ambicionam e adquirem.

Os clientes evoluíram de simples desconhecidos para o elemento chave que constitui a existência das organizações, pelo que toda a estrutura empresarial circula em torno das expectativas que estes possuem face à empresa. Na generalidade, praticamente todas as definições actuais de Qualidade apresentadas por especialistas ou entidades deste âmbito convergem para os propósitos que daqui advêm, como se poderá verificar adiante.

As organizações mais ambiciosas construíram uma verdadeira obsessão para com a satisfação e o relacionamento com o cliente, desenvolvendo uma vantagem de duas faces (Gianni e Franceschini, 2003). Ao mesmo tempo em que constroem dinâmicas que conduzem a repetidas e superiores transacções comerciais, procurando a fidelidade do cliente para que este volte a comprar e tenha disponibilidade de diálogo, vão também formando uma imagem sólida para que se alcancem novos clientes, resultado do esforço de construção e reforço da marca.

A diversidade de opiniões existentes relativamente à forma como evoluiu a Qualidade, não permite que exista um consenso entre os investigadores sobre as fases e a forma de transição entre as mesmas (Leal, 1999). Como o assunto também não se revela essencial para os objectivos deste trabalho, pretende-se apenas realizar um simples enquadramento, referindo-se apenas alguns dos principais acontecimentos.

Segundo Garvin (1994), citado em Leal (1999) existiu um processo gradual de evolução, sem que tenham existido descontinuidades significativas e classifica-se em quatro etapas: Inspeção, Controlo Estatístico da Qualidade, Garantia da Qualidade e Gestão Estratégica da Qualidade.

A definição da Qualidade evoluiu com muito interesse desde o início do século XX, em que se considerava essencial inspeccionar o produto acabado. Também referido por Feigenbaum (1991), cada operador assegurava a verificação do trabalho que executava, procurando com isso evitar a entrega de não conformidades ao cliente.

Com naturalidade, decorridas cerca de 3 décadas concluiu-se que esta disposição da Qualidade em torno da inspeção se mostrava claramente insuficiente e redutora, iniciando-se uma outra fase de progresso da Qualidade em que a inspeção é complementada por metodologias de controlo estatístico, evidenciando-se uma atitude muito mais preventiva.

Os sinais transmitidos pelo mercado e pelas evidentes condicionantes políticas mundiais, existentes por volta dos anos 50, determinaram o desenvolvimento de um contexto que privilegiasse a melhoria contínua e surgisse uma nova fase, a Garantia da Qualidade. A este conceito ficaram associados a quantificação dos custos da Qualidade, o alargamento da qualidade às várias áreas da empresa, a fiabilidade e o conceito de zero defeitos.

Novamente umas décadas mais tarde e até à actualidade, desenvolveram-se os fundamentos da Gestão pela Qualidade Total, no sentido em que a Qualidade diz respeito a tudo e a todos e não somente a um departamento ou aos processos de fabrico. Com esta transformação e alargamento do conceito surgiu também a designação de Excelência e o significado de Qualidade deixou claramente de se restringir ao produto, para passar a incluir de forma decisiva os colaboradores, os processos e as estruturas, despontando também a preocupação com a qualidade em serviços (Pereira, 2003).

A Qualidade Total é uma filosofia de gestão que tem como objectivo construir uma cultura de melhoria contínua, com ferramentas e processos de implementação prática, na qual participam activamente todos os colaboradores da organização tendo em vista satisfazer e encantar os clientes. Estes conceitos actuais são deveras importantes para qualquer organização, não fugindo à regra

as empresas que actuam no comércio electrónico, pelo que o tempo despertará muitas entidades relativamente a estes princípios.

Atingido o primado do cliente, outras definições existentes merecem ser referidas e estudadas pelo elevado interesse que possuem. Na perspectiva de Feigenbaum (1991), citado em Leal (1999) a Qualidade corresponde exclusivamente a uma determinação dos clientes, baseando-se na experiência actual que estes possuem relativamente a determinado produto ou serviço, quando existe um confronto com os seus requisitos.

A opinião de Grönroos (2000) e Parasuraman *et al* (1985) também se apresenta muito interessante e pertinente. Segundo estes autores a Qualidade deverá entender-se como a ultrapassagem das expectativas dos consumidores.

Deming também deu a sua contribuição para a Qualidade dos Serviços, tendo desenvolvido um modelo simples, que pode ser aplicado a todos os processos que tem por nome, “Ciclo de Deming” ou PDCA (Plan-Do-Check-Act).

O modelo de Deming privilegia os clientes e acredita na necessidade da redução de fornecedores, como forma de estabilizar os processos de prestação de produtos e serviços (Abreu, 2003).

- **Plan** (Planear): Apresentação dos resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da empresa através do estabelecimento dos objectivos;
- **Do** (Executar): Implementação dos processos;
- **Check** (Verificar): Monitorização, avaliação dos processos e produtos, em comparação com políticas, objectivos e requisitos para o produto e relatório dos resultados;
- **Act** (Actuar): Desenvolvimento de acções com vista ao melhoramento continuado do desempenho dos processos.

Subsiste apenas mais uma definição existente na actualidade e que se considera oportuno referir. A Norma ISO 9000:2000 considera a Qualidade como:

“Grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas.”

3.2. A Qualidade em Serviços

A sistematização do conhecimento no domínio da investigação da Qualidade em Serviços, revela-se difícil de efectuar dado que existe uma grande e dispersa variedade de abordagens (Leal, 1999). Por tal, serão abordados alguns modelos que se consideram pertinentes para a realização deste

trabalho, assim como para a construção de conhecimento sobre o tema em estudo. Porém, não subsistiu nenhuma pretensão em efectuar qualquer seriação sobre os modelos existentes.

A preocupação primordial de qualquer organização que pretenda evoluir ao nível das metodologias referentes à Qualidade em Serviços é a pretensão em alcançar vantagens competitivas, proporcionadas pela satisfação do cliente. Num interessante estudo de Ganhão e Pereira (1992) é referido que um cliente insatisfeito transmite em média a sua insatisfação a um grupo de 8 a 16 pessoas, sendo que 91% dos clientes insatisfeitos não voltam a efectuar transacções com a empresa.

Este relevante estudo embora já apresente alguns anos, e também não se refira a negócios realizados em ambientes digitais, é um bom ponto de partida e um importante conselheiro sobre a importância da satisfação e da lealdade do cliente. A aplicação desta investigação aos e-services seria decerto muito interessante e no campo das suposições não parece nada descabido pensar que se agravariam certamente os valores indicados.

O estudo sobre a qualidade em e-services possui características próprias e modelos que lhe são especificamente aplicáveis, no entanto as linhas orientadoras são comuns aos serviços em geral. Neste sentido, são feitas diversas abordagens também elas gerais, embora a preocupação tenha sido sempre a procura de conceitos e instrumentos relativos à Qualidade em e-services, pelo que se considerou oportuno a referência a diversos modelos que serão individualmente abordados.

Estes modelos são claramente os mais destacados na literatura existente sobre o tema, o que nos permite, através do seu estudo, obter uma visão geral, estruturada, consistente e personalizada sobre a qualidade nos serviços prestados pelos websites.

3.2.1. As características dos Serviços

A qualidade é a avaliação feita pelos clientes relativamente a um produto ou serviço. No entanto, nos serviços é mais difícil avaliar a qualidade dos mesmos pelas especificidades a eles inerentes (Zeithaml, 1981). Neste sentido, os parâmetros de avaliação dos produtos tangíveis não são suficientes para avaliar com exactidão os serviços, o que implica a identificação de uma série de características dos serviços que difiram das dos produtos, [Grönroos (2000), Lovelock (1983), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

As principais características dos serviços que diferem dos produtos tangíveis e que determinam que a qualidade do serviço não se possa avaliar da mesma forma como para os produtos tangíveis (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985), são as seguintes:

Intangibilidade – a maioria dos serviços são intangíveis (Lovelock, 1983) não são objectos, mas sim resultados. Isto significa que o consumidor não pode atestar a qualidade dos serviços antes de efectuar a compra.

Heterogeneidade – os serviços são heterogéneos, na medida em que o resultado da sua prestação pode variar de prestador para prestador, de cliente para cliente, de dia para dia. A qualidade do serviço que a empresa julga prestar pode ser diferente daquela que o cliente crê receber.

Inseparabilidade da produção e do consumo – em muitos serviços a produção e o consumo são inseparáveis. Existem serviços em que há uma grande interacção entre o cliente e a empresa, por isso, a qualidade e a sua avaliação são afectados por essa interacção (Grönroos, 2000).

Segundo Grönroos, (2004) a característica mais importante dos serviços é a sua natureza de processo, dado que serviços são processos que consistem numa série de actividades nos quais colaboram pessoas e vários tipos de recursos que são utilizados muitas vezes em interacções directas com o cliente. Na opinião deste investigador a maioria das outras características resulta da característica de processo.

Segundo os autores supra citados, as características intrínsecas dos serviços conduzem a quatro consequências importantes:

- A qualidade dos serviços é mais difícil de avaliar do que a dos produtos;
- A própria natureza dos serviços leva a uma maior variação da sua qualidade e, conseqüentemente, a um risco percebido do cliente mais elevado do que no caso da maioria dos produtos;
- A valorização por parte dos clientes da qualidade do serviço acontece mediante uma comparação entre expectativas e resultados;
- As avaliações da qualidade fazem referência tanto aos resultados como aos processos da prestação dos serviços.

São estas características dos serviços que permitem conhecer os aspectos que os clientes utilizam para avaliar o serviço e qual a percepção que têm sobre os mesmos (Grönroos, 2000). É neste sentido que o conceito da qualidade percebida dos serviços aparece, como forma de conceptualizar a qualidade predominante nos serviços.

3.2.2. O Modelo da Qualidade Percebida Total do Serviço

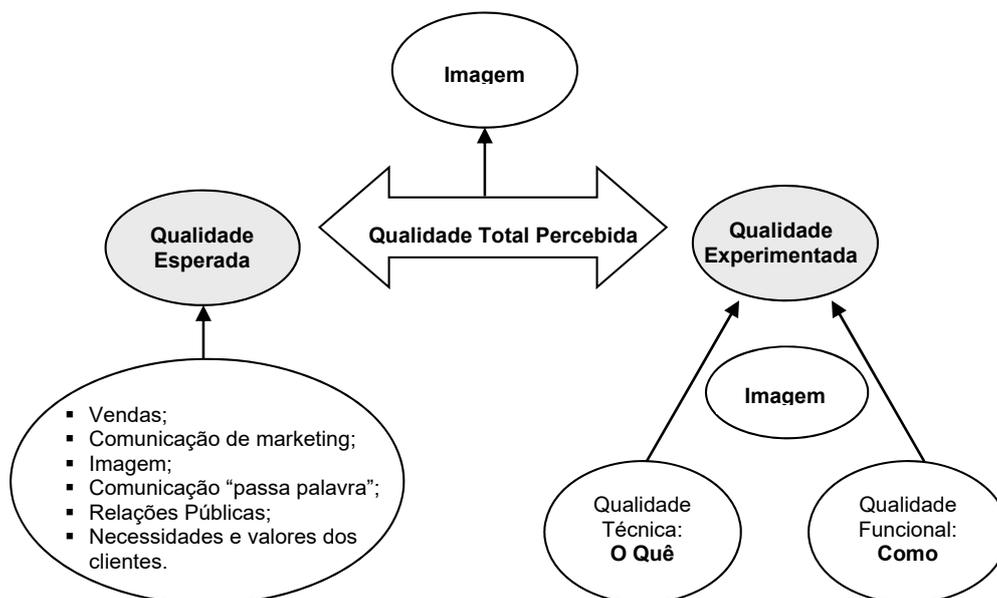
Para além de explicar e definir a qualidade do serviço através das experiências das dimensões da qualidade, o modelo da Qualidade Percebida Total do Serviço de Grönroos também relaciona essas experiências com as actividades tradicionais do marketing, conforme ilustrado na Figura 3-1.

Segundo Grönroos a Qualidade Percebida de Serviço obtém-se quando a qualidade experimentada satisfaz a qualidade esperada, ou seja, as expectativas do cliente.

O nível da qualidade total percebida não é determinado meramente pelos factores de qualidade técnica e funcional, mas sim pela lacuna entre a qualidade esperada e experimentada.

A dimensão técnica da qualidade refere-se aos suportes físicos, meios materiais, organização interna, ou seja, avalia se o serviço é correcto tecnicamente e leva a um resultado aceitável. A qualidade funcional respeita ao modo como o consumidor é tratado durante o desenvolvimento do processo de produção do serviço.

Figura 3-1 Modelo Conceptual da Qualidade Percebida de Grönroos



Fonte: Grönroos, 2004.

A experiência da qualidade é influenciada pela imagem corporativa da empresa, ou seja, a forma como os consumidores vêm a empresa (Grönroos 2000). De acordo com este modelo a imagem da empresa influencia as percepções da qualidade, de diferentes formas, ou seja, quanto maior for a imagem que o prestador de serviços tiver, menor importância terão os erros cometidos pelo mesmo.

Pelo contrário, se a imagem da empresa for negativa, esses mesmos erros são, na grande maioria das vezes, considerados de extrema importância (Grönroos, 2000).

3.2.3. O Modelo dos 4Q's da oferta da Qualidade de Gummesson

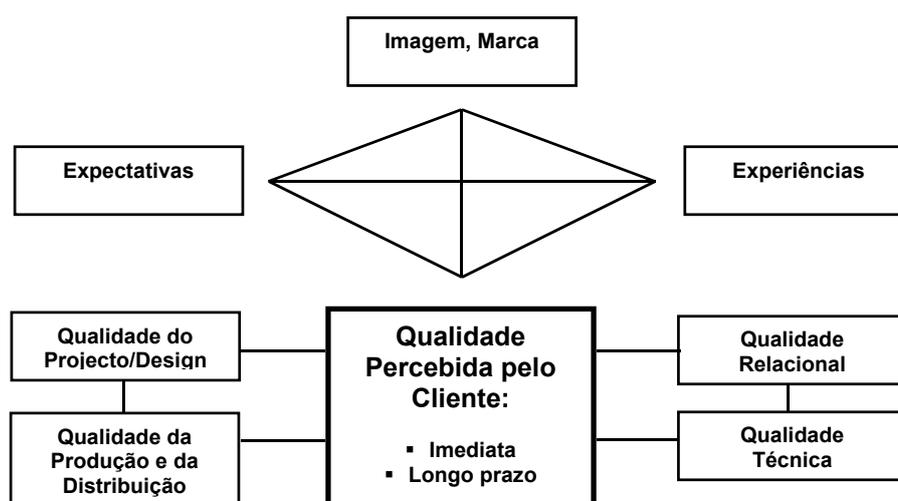
O modelo dos 4 Q's da Oferta da Qualidade de Gummesson referido em Grönroos (2004), teve como ponto de partida a reflexão de que os serviços e os bens físicos são partes integrantes dos serviços oferecidos. Este modelo baseou-se nos conceitos da Qualidade Percebida do Serviço e em noções de qualidade orientadas para produtos.

Na actualidade as empresas estão a transformar-se em empresas de serviços, sendo evidente que mesmo as empresas industriais possuem um número crescente de colaboradores que desenvolvem os mais variados serviços dentro das organizações.

Este modelo combina os elementos dos serviços e dos bens e inclui variáveis de expectativas e experiências e também adicionalmente uma variável de imagem e de marca. O elemento marca está relacionado com a visão que um produto que é criada nas mentes dos clientes, enquanto que a imagem refere-se à visão que o cliente tem da empresa.

O modelo dos 4 Q's, defende que a percepção que os clientes têm da qualidade total, influencia a imagem da empresa e por outro lado, contribui decisivamente para a marca que se constrói na mente dos clientes (vd. Figura 3-2).

Figura 3-2 Modelo dos 4Q's da oferta da Qualidade (Gummesson)



Fonte: O Modelo 4Q de Oferta da Qualidade de Gummesson (Grönroos, 2004).

De acordo com o esquema, a Qualidade do Design influencia a Qualidade Técnica e a Funcional, como por exemplo, quando um potencial cliente se vê implicado na construção do processo. Por seu lado, a Qualidade Técnica é produto directo da produção de Serviços, ou seja, são criadas interacções entre o cliente, o vendedor e outros elementos da empresa. A forma como o cliente percebe estas interacções influencia a Qualidade Funcional. Da mesma forma, a Qualidade de entrega tem uma estrutura semelhante à Qualidade dos Serviços, porque faz também parte de todo o processo produtivo.

A relação estabelecida entre o vendedor e o comprador determinam também a qualidade da empresa, por isso, a Qualidade das Relações é fundamentalmente funcional. Os níveis da qualidade entregue dependem das relações estabelecidas entre os intervenientes no processo.

O novo modelo criado por Gummesson, à semelhança do modelo de Grönroos, também tem em linha de conta a imagem da empresa e as expectativas do cliente, definindo a qualidade percebida pelo cliente como “o resultado de avaliação do que se espera e do que se experimenta, tendo em conta a influência da imagem da organização”.

3.2.4. Modelo de Gestão do Serviço como um Produto

Neste modelo, Grönroos pretende tratar o serviço como um produto (Fransi, 2002), ou seja, como um objecto que pode ser desenvolvido, produzido e entregue, comercializado e consumido. Este modelo também contempla a qualidade formada por duas dimensões: a qualidade técnica e a qualidade funcional, assim como a actuação da empresa como imagem local ou global dela própria.

O modelo pode ser resumido nos seguintes passos:

1. Desenvolvimento do conceito de serviço – este conceito determina as intenções da organização, que por sua vez, levam ao desenho e posterior desenvolvimento da oferta de serviço;

2. Desenvolvimento de um pacote básico de serviços – descreve o conjunto de serviços necessários à satisfação dos consumidores ou dos mercados a que se destina. Dentro deste pacote destacam-se os seguintes serviços:

- Serviço essencial;
- Serviço facilitador;
- Serviço de apoio.

3. Desenvolvimento da oferta de serviços melhorada – com o objectivo de responder às necessidades e desejos dos clientes.

Grönroos destacou três elementos básicos no processo de prestação de serviço:

- A acessibilidade do serviço;
- A intenção com a organização dos serviços;
- A participação do utilizador.

4. Gestão da imagem e de comunicação – a qualidade percebida é influenciada pela imagem, por tal, uma imagem favorável aumenta a qualidade percebida. Pelo contrário, uma imagem desfavorável diminui essa qualidade. É importante, por isso, desenvolver uma boa e adequada estratégia de comunicação comercial, ou mais pessoal como o passa palavra, para uma boa gestão do pacote de serviços.

3.3. Enquadramento do Modelo SERVQUAL

Na construção deste modelo conceptual para avaliar a qualidade dos serviços, teve-se em conta algumas premissas, entre as quais o facto de a Qualidade em Serviços ser, para os consumidores, mais difícil de avaliar do que nos serviços. Também se indicou que as percepções da Qualidade de Serviços resultam de uma comparação entre as expectativas dos consumidores e o efectivo desempenho do serviço e ainda que as avaliações da Qualidade não se referem apenas aos resultados do serviço mas, também, ao processo de fornecimento do mesmo (Leal, 1999).

Tendo identificadas estas premissas, os autores partiram para o estudo da qualidade dos serviços, que se debruçou sobre a satisfação ou insatisfação dos clientes, sobre o significado da Qualidade de Serviço e sobre factores importantes na sua avaliação, etc. Dos resultados obtidos, há que salientar alguns que são relevantes, nomeadamente o facto de que o principal factor para assegurar um serviço de Qualidade centra-se em satisfazer ou exceder aquilo que o cliente espera desse serviço. No entanto, os autores afirmam que o que distingue a avaliação em serviços da dos produtos não é a comparação entre o esperado e o percebido, mas sim a natureza das características que são avaliadas (Leal, 1999).

Citado por leal (1999), Parasuraman *et al.* (1998) publicaram um artigo cujo objectivo foi o de descrever o desenvolvimento de uma escala multi-item para medir a Qualidade de Serviço e discutir as propriedades da escala e as suas potenciais aplicações. Neste sentido, deu-se um reforço da ideia já delineada de que a Qualidade de Serviço difere da Satisfação, sendo que a Qualidade de Serviço percebida é uma avaliação global relacionada com a superioridade do serviço, enquanto que a Satisfação está relacionada com uma transacção específica.

Relativamente às expectativas do cliente, Parasuraman *et al.* (1998) afirmam que devem ser vistas como os desejos ou vontades dos clientes relativamente àquilo que o fornecedor do serviço deve oferecer e não uma previsão do que será oferecido.

Após análise de resultados dos estudos efectuados, os investigadores eliminaram alguns itens e adicionaram algumas dimensões ao modelo inicial, resultando numa escala de 22 itens distribuídos por 5 dimensões, sendo que 3 destas são originais e as 2 restantes resultam de combinações das dimensões originais. As 5 dimensões foram apelidadas de: Tangíveis, Fiabilidade, Disponibilidade, Confiança e Empatia (Leal, 1999).

O modelo SERVQUAL sofreu ainda alterações e ajustamentos, alguns fruto das críticas de outros autores. Em 1991, Parasuraman *et al.*, referido por Leal (1999) publicam novo estudo onde reavaliam a escala SERVQUAL. Uma das alterações feitas à escala foi o sugerido por Carman (1990), citado em Leal (1999), a qual defendia que os itens deviam ser construídos pela positiva e não pela negativa, caso contrário os resultados obtidos seriam mais dispersos e menos fiáveis. Uma outra alteração efectuada foi a substituição de dois itens das dimensões Segurança e Tangíveis por outros que, supostamente, captariam melhor as dimensões em causa (Leal, 1999).

Ainda em 1991, Parasuraman *et al.* publicam um trabalho que visava enriquecer a conceptualização associada às expectativas dos clientes. Concluíram que a dimensão Fiabilidade está relacionada com o resultado do serviço e que, por outro lado, as dimensões Tangíveis, Disponibilidade, Confiança e Empatia relacionam-se com o processo de fornecimento do serviço.

Concluíram, ainda, que a Fidelidade é a dimensão mais importante quando falamos das expectativas dos clientes e que as dimensões associadas ao processo são mais importantes para exceder as suas expectativas (Leal, 1999).

Segundo Parasuraman *et al.*, as expectativas dos clientes relativas ao serviço têm dois níveis diferentes: o desejado e o adequado. O nível desejado respeita o serviço que o cliente espera receber e o nível adequado é o nível mínimo de serviço que os clientes estão dispostos a aceitar. A diferença entre estes dois níveis resulta numa zona chamada de tolerância que corresponde ao intervalo de desempenho entendido como satisfatório pelos clientes. Ainda relativamente às expectativas dos clientes, Parasuraman *et al.* afirmam que estas tendem a aumentar quando o serviço não é fornecido como prometido.

Este instrumento apresenta-se muito interessante e merecia uma abordagem mais aprofundada, todavia, esse não é objectivo deste estudo pelo que se espera pela oportunidade de aplicação destas teorias em trabalhos futuros.

3.3.1. A aplicação do SERVQUAL aos e-services

Os websites em geral, e em especial os criados para o comércio electrónico, não são somente meros fornecedores de informação, mas também fornecedores de serviços. Este aspecto dinâmico dos websites, facilita a interactividade que é traduzida, por exemplo, na possibilidade de fazer encomendas, pagamentos e efectuar transacções (Iwaarden *et al.*, 2002).

Alguns investigadores adaptaram o SERVQUAL para avaliar a qualidade dos serviços dos websites, este instrumento incorpora conforme referido cinco dimensões da qualidade do serviço: tangíveis, fiabilidade, disponibilidade, confiança e empatia. As tangíveis, por exemplo, dizem respeito ao aspecto das instalações, dos funcionários, dos materiais, enquanto que a confiança é a capacidade de realizar um serviço prometido de forma eficaz, e a garantia é alcançada quando os funcionários instigam a confiança e os clientes sentem-se seguros nas mãos da empresa (Iwaarden *et al.*, 2002).

Comparar as expectativas dos clientes com as suas percepções da performance actual pode ser feita conforme vimos pela utilização da escala SERVQUAL de Berry, Parasuraman e Zeithaml. Este modelo foi aplicado aos e-services por Iwaarden *et al.*, (2002), considerando as cinco dimensões ou factores genéricos conforme poderemos constatar de seguida:

1) Tangíveis: Iwaarden *et al.*, (2002) aponta como exemplos do factor tangíveis os seguintes: "equipamento actualizado", "facilidades físicas visualmente apelativas", "materiais visualmente apelativos". Como no *e-business* não existe contacto cara a cara entre cliente e empregado, os aspectos visuais do equipamento (i.e. o website) são o único contacto visual entre os dois intervenientes. Por isso, é necessário a existência de websites que funcionem bem e que apresentem um bom aspecto visual.

Segundo Iwaarden *et al.*, (2002), existe um grande número de clientes que abandonam o seu cartão de compras na Internet, porque ficam frustrados com a tecnologia ou com o *design* e *layout* do interface do website (Hager and Elliot, 2001). Os aspectos visuais dos websites são também julgados de forma diferente consoante a idade dos utilizadores. Se os mais jovens se sentem atraídos por animações, por sons e por um interface de grande velocidade, as pessoas mais velhas sentem alguma rejeição por textos animados pois são difíceis de ler ou por animações que os distraem da utilização que fazem do website (Houtman, 2002).

2) Fiabilidade: Alguns dos aspectos do factor fiabilidade, têm a ver com o "fazer o que é prometido" e "fazê-lo no prazo prometido", apesar de algumas empresas acharem que o motivo que leva os clientes a realizar compras na Web são os preços baixos. É vital que os clientes confiem na empresa para fazer o que pedem, caso contrário esses clientes não ficam satisfeitos (Iwaarden *et al.*, 2002).

3) Disponibilidade: Um dos aspectos do factor Disponibilidade é “fornecer um serviço rápido” (Iwaarden *et al.*, 2002). A quantidade de tempo que uma webpage demora a abrir parece ter muita importância para os utilizadores da Internet. Pesquisas realizadas em 1999 concluíram que menos de 10% dos utilizadores deixam um website se o tempo de resposta da página demorar mais de 7s. No entanto, quando sobe acima dos 8s, 30% dos utilizadores saem. Quando a demora excede os 12s, uns esmagadores 70% de utilizadores deixam o Website (Cox e Dale, 2001, 2002).

Por isso, é muito importante para as empresas possuírem um website rápido, mas por outro lado os utilizadores esperam que os websites sejam visualmente apelativos, o que, por vezes, é difícil de conciliar. À medida que o número e o tamanho das animações, das imagens e dos sons aumenta, para tornar uma webpage mais apelativa visualmente, o tempo de *download* da *webpage* também aumenta, o que é considerado negativo segundo os utilizadores. Por isso, tem de haver um equilíbrio entre o aspecto visual do website e a velocidade do mesmo, para não frustrar os utilizadores (Iwaarden *et al.*, 2002).

4) Confiança: Um dos aspectos do factor Confiança é “conhecimento para responder a questões”. Os clientes esperam encontrar tudo o que procuram no website. Ao contrário de uma loja tradicional, onde as pessoas se sentem satisfeitas com um inventário limitado, na Internet as pessoas são mais exigentes e estão à espera sempre de mais. As lojas Web necessitam de ter um inventário maior e mais rico e informação relevante sobre os produtos (Dayal *et al.*, 2002).

Os outros dois aspectos do factor confiança são “os funcionários são de confiança” e “sentir-se seguro nas transacções com os funcionários” (Iwaarden *et al.*, 2002). Os utilizadores reconhecem que existe um risco no facto de partilharem informação pessoal com uma empresa que não conhecem. Pesquisas sobre este tópico pela *Statistical Research Inc.*, (2001) e referido por Iwaarden *et al.*, 2002 mostram que, pelo menos, 50% dos utilizadores estão muito preocupados com: má utilização da informação sobre o cartão de crédito pela Internet; venda ou partilha de informação pessoal pelos donos do website; e *cookies* que registam a actividade do cliente na Internet. Depois, a mesma pesquisa mostra que dois terços dos utilizadores activos da Web abandonam um website que lhes peça informação pessoal e um em cinco introduziu falsa informação para poder ter acesso ao website.

Os aspectos sobre o factor Confiança que podem ser muito importantes no *e-business* são segundo Daughtrey (2001):

- Disponibilidade para uma política formal de confidencialidade e privacidade no website;
- Acesso seguro ao website (o qual os clientes estão prontos para conhecer);
- Reputação geral do fornecedor;
- Certificados e garantias de segurança;
- Relatórios de experiências de outros clientes.

O primeiro aspecto desta lista é também conhecido pela *International Organization for Standardisation* em Genebra. O *Code of Practice for Information Security Management* (ISO/IEC 17799:2000) fornece uma base para estabelecer e manter os meios de tratamento de dados sensíveis (Daughtrey, 2001). As Certificações e Certificados de Garantia também são importantes no *e-business*. Mais e mais empresas estão a tentar obter a certificação através de um padrão objectivo e consensual, tal como o fizeram com os padrões da gestão da qualidade (Daughtrey, 2001). Estas empresas estão a aperceber-se das vantagens de tal certificação relativamente à confiança dos clientes nas empresas.

5) Empatia: Devido à inexistência de interacção humana nos websites, a atenção personalizada não acontece. No entanto, os websites têm-se esforçado por ultrapassar esta barreira, criando um design que pode ser personalizado pelos utilizadores desses websites, para que as pessoas possam ter a sua própria versão do website, tentando, desta forma, fornecer aos utilizadores a experiência de obterem uma atenção personalizada. A ideia é que o website seja talhado às necessidades de um cliente em particular, para que o mesmo possa regressar sempre (The Economist, 2001 citado em Iwaarden *et al.*, 2002).

As tecnologias mais avançadas nesta área procuram criar uma interacção virtualmente cara-a-cara, dando lugar a um assistente virtual que possibilita que os clientes se sintam mais confortáveis. Tendo por base compras anteriores e reacções às questões do assistente virtual, este pode sugerir produtos ou serviços que podem ser do interesse do cliente. Esta última possibilidade de fazer perguntas aos utilizadores de um website via um assistente virtual permitirá às empresas personalizar as suas ofertas de acordo com os desejos do utilizador e prevenir a não satisfação do cliente. O único objectivo de todos estes avanços tecnológicos é o de adicionar um dos ingredientes chave da Web: cordialidade (The Economist, 2001 referido em Iwaarden *et al.*, 2002).

3.3.2. A transição para o modelo e-SERVQUAL

O instrumento e-SERVQUAL desenvolvido por Zeithamal, Parasuraman e Malhotra (2000) é uma adaptação para os serviços prestados pela Internet, da referida escala SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Utilizada para a avaliação da qualidade nos serviços através da medição das percepções da qualidade do ponto de vista do consumidor (Sharp *et al.*, 2004).

Segundo Sharp *et al.*, (2004), na transição do modelo SERVQUAL para o modelo e-SERVQUAL, foram constituídas sete dimensões para avaliação da Qualidade dos serviços prestados pelos websites. De acordo com Zeithamal *et al.* (2002) as primeiras quatro dimensões formam a parte principal da escala, enquanto que as últimas três são utilizadas unicamente quando “os clientes *online* colocam questões ou experienciam problemas” (*vd.* Quadro 3-1).

Quadro 3-1 **Dimensões da escala e-SERVQUAL**

Dimensões	Determinantes
Eficiência	Refere-se à capacidade dos clientes em aceder a um website, em encontrar o produto ou serviço que pretendem e a informação a ele associada e sair do website com um mínimo esforço.
Precisão	Diz respeito à exactidão do serviço prometido. Disponibilidade do produto em stock e cumprimento do prazo de entrega prometido.
Fiabilidade	Está associada às funções técnicas do website, em particular à disponibilidade e ao funcionamento adequado.
Privacidade	Inclui a garantia de que os dados relativos às informações de compra não são partilhados e que a informação do cartão de crédito é segura.
Disponibilidade	Avalia a capacidade dos e-gestores em fornecer informação adequada aos clientes quando um problema ocorrer, possuir mecanismos de resolução de devoluções e fornecer garantias online.
Compensação	É a dimensão que envolve a devolução do dinheiro e dos produtos e os custos associados.
Contacto	Possibilidade dos clientes poderem entrar em contacto com a empresa através do meio de contacto que lhe for mais conveniente.

Fonte: Adaptado de Sharp *et al.* (2004).

O modelo e-SERVQUAL é adaptado consoante as várias áreas de negócio. Por exemplo, para a avaliação da qualidade de serviços prestados pelos bancos no ambiente digital são adoptadas as dimensões identificadas por Parasuraman (2000): (1) Acesso; (2) Segurança; (3) Facilidade de navegação; (4) Eficiência; (5) Flexibilidade; (6) Personalização; (7) Conhecimento do preço; (8) Privacidade; (9) Estética do site; (10) Confiança e (11) Receptividade (Sharp *et al.*, 2004).

Citado em Sharp *et al.*, (2004), após desenvolvimento da escala e-SERVQUAL, Zeithamal, Parasuraman e Malhotra reconheceram que os estudos realizados sobre a qualidade dos serviços prestado via Internet ainda necessita de maturação. No entanto, Zeithamal *et al.* identificam quatro aspectos relevantes sobre esta matéria:

- A qualidade do serviço prestado de forma electrónica não é unidimensional, ou seja, abarca várias áreas, desde a facilidade de uso, a privacidade, a fiabilidade ao design do website. Será necessária uma investigação mais profunda para avaliar a qualidade do serviço prestado na Internet, pois as dimensões de avaliação identificadas não são consensuais;
- Estudos realizados parecem apontar para a existência de dimensões diferentes na pré-venda e na pós-venda;
- A satisfação do cliente, a sua intenção de compra e a própria compra é influenciada pela qualidade do serviço.

- As competências tecnológicas do cliente relativamente à Internet e sua a pré-disposição para a tecnologia parecem afectar a avaliação que o cliente faz da qualidade do serviço prestado através de websites.

3.4. O modelo WebQual™ (Loiacono)

A escala WebQual™ desenvolvida por (Loiacono *et al.*, 2000), utiliza-se para avaliar a qualidade de websites de *business-to-consumer* (B2C) e tem recebido muito relevo na literatura académica. Com o destacado crescimento dos websites, os empresários anseiam por desenvolver formas de avaliar e analisar as reacções dos clientes a diferentes tipos de websites.

Partindo da reacção do consumidor relativamente ao website, importa saber se essa pessoa no futuro irá regressar ao website ou fazer compras no mesmo. É, por isso, importante a construção de um instrumento específico para avaliar a percepção do cliente sobre a qualidade de um website (Loiacono *et al.*, 2000).

Segundo Loiacono *et al.*, (2000), como modelo teórico geral foi usado a *Theory of Reasoned Action* (TRA) (Ajzen *et al.*, 1980), em particular aplicado à tecnologia de informação, na forma do modelo *Technology Acceptance Model* (TAM) (Davis, 1989). Estas teorias fornecem uma base conceptual forte para estabelecer uma correspondência entre as percepções do cliente sobre um website e a reutilização desse website no futuro. No entanto, a TRA não define quais as percepções pertinentes para utilizações da tecnologia, e o TAM somente identifica duas percepções gerais: facilidade de utilização e utilidade.

O TAM, à semelhança de outros modelos propostos por outros estudiosos, usado como ponto de partida para determinar os antecedentes Utilidade e Facilidade de Utilização, não é suficiente para uma avaliação geral da qualidade de um website. Loiacono apresenta o seu modelo WebQual, como instrumento válido e rigoroso para realizar essa avaliação, como forma de prever a reutilização do website por parte do cliente.

O modelo WebQual centra-se no facto de os websites serem uma forma de sistema de informação, por isso, usar um website é também usar um sistema de informação. Loiacono *et al.*, (2000) afirma que usar um website também pode ser uma interacção de *marketing* – a informação é passada, as perguntas dos clientes são respondidas e são realizadas compras.

Os websites têm um papel importante para o *marketing mix* (Berthlon *et al.*, 1996), pois complementam as actividades de venda directa, apresentam material suplementar, projectam a imagem corporativa e fornecem informação geral da empresa aos clientes.

Relativamente à questão da utilidade de um website, Loiacono identificou duas “tarefas” gerais que os utilizadores de um website podem procurar quando visitam o website: reunir informação (acerca de uma empresa ou produto, ou sobre assuntos não relacionados com negócios) e realizar uma transacção (relacionada com uma compra, ou com uma interacção mais complexa, como um serviço). Loiacono também concluiu, tendo como base os investigadores que seguidamente se citam que a utilização de um website, por vezes, está relacionada com outros aspectos que não os utilitários (i.e. utilidade), como por exemplo, aspectos relacionados com o entretenimento (Pine e Gilmore, 1998; Berthon *et al.*, 1996; Deighton, 1992; Bloch *et al.*, 1986).

No entanto, os utilizadores podem estar interessados em várias categorias ao mesmo tempo (por exemplo, entretenimento e reunião de informação). Por isso, Loiacono procurou diferentes dimensões da qualidade do website, começando por identificar quatro categorias: **facilidade de utilização, utilidade em reunir informação, utilidade em realizar transacções e entretenimento.**

3.4.1. Dimensões relacionadas com facilidade de utilização

Diversos investigadores consideram que para além de um website mostrar informação fácil de ler e compreender, tem de ser de fácil utilização e navegação (Benbunan-Fich, 2001). Conforme indicado por Loiacono *et al.*, (2000) estes aspectos estão ultrapassados porque uma página de um website pode ser fácil de ler e compreender, mas a navegação entre páginas pode ser difícil. Por isso, a *facilidade de compreensão* de páginas Web e as *operações intuitivas* (facilidade de navegação entre páginas) são considerados dois aspectos diferentes da qualidade de um website.

3.4.2. Dimensões relacionadas com utilidade em reunir informação

Loiacono *et al.*, (2000) identifica dois objectivos na procura de informação que o cliente efectua num website: pesquisa de informação como antevisão da compra (informação para facilitar a decisão de compra) ou como uma mera pesquisa de informação (independente de qualquer intenção de compra). Independentemente dos objectivos de procura de informação, para um pesquisador de informação, um website será mais útil se possuir adequação, relevância e/ou se for completo.

Um website também será mais útil se fornecer informação exacta do que se procura e não uma informação geral. Por isso, uma característica importante dos websites é a sua capacidade em fornecer *comunicações à medida* das necessidades do cliente (Ghose e Dou, 1998 e Steuer, 1992, referidos por Loiacono *et al.* 2000. As funções interactivas, tais como campos de pesquisa, ajudam o cliente nas suas pesquisas.

3.4.3. Dimensões relacionadas com a utilidade em realizar transacções

Muitos utilizadores servem-se de um website para realizar transacções. O website precisa, portanto, de disponibilizar ao utilizador uma ferramenta funcional que se adapte às suas necessidades (*functional fit-to-task*) (Franz e Robey, 1984; Goodhue *et al.*, 1995; Su *et al.*, 1998, citados por Loiacono *et al.*, 2000).

Na investigação de Loiacono *et al.*, (2000) são mencionados diversos estudos que indicam que existem aspectos que podem frustrar o utilizador e encorajá-lo a utilizar um outro website, como por exemplo, um *tempo de resposta pobre* (Machlis, 1999; Shand, 1999; Seybold, 1998), *falta de confiança* no website (Gruman, 1999; Hoffman *et al.*, 1999; Doney e Cannon, 1997) e ausência de apoio online ou *serviço ao cliente* (Kaynama, 2000; Xie *et al.*, 1998; Kettinger e Lee, 1997; Parasuraman *et al.*, 1988).

Loiacono *et al.*, 2000, refere também e novamente citando diversos investigadores que para que os utilizadores se sintam confiantes na utilização de um website para efectuarem uma determinada transacção, é necessário que o tempo de resposta do website seja curto e que o mesmo tenha disponível uma linha de apoio ao cliente, tal como o *chat*. No fundo, um website é um dos muitos canais de interacção entre a empresa e o cliente (Dunan 1995; Nowak e Phelps, 1994). Por isso, o cliente precisa de saber se a maior parte das transacções necessárias podem ser realizadas online, ou se terá de usar os meios mais tradicionais (Seybold, 1998).

Neste seguimento, é de todo o interesse do website que haja a disponibilidade do cliente poder realizar um serviço completo de transacções na Web (Moore e Benbasat, 1991; Rogers 1982; Seybold, 1998, citados por Loiacono *et al.* 2000). Se o cliente sentir que dá mais trabalho usar a Web do que, por exemplo, fazer uma chamada telefónica, não é de estranhar que o cliente não use o website muitas vezes. Também existe a questão da importância do *marketing*, ou seja, a cliente sentir-se-á mais frustrado e confuso se estiver perante um website com uma imagem inconsistente (Watson *et al.*, 2000) e certamente que esta sensação o impedirá de usar o website.

3.4.4. Dimensões relacionadas com o entretenimento

Existem clientes que procuram o factor entretenimento no processo de pesquisa de informação. Para estes clientes, o website tem de criar uma “experiência” agradável.

Loiacono *et al.* 2000, cita novamente diversos investigadores para argumentar que esteticamente, o website tem de ser visualmente apelativo (Geissler, *et al.*, 1999) e convidativo e, tal como acontece numa loja dita tradicional, o website tem de apresentar uma atmosfera (Grove *et al.*, 1998; Kotler,

1973) e uma imagem agradáveis (Zimmer e Golden, 1988) que transmitam ao consumidor sensações emocionalmente apelativas (Richins, 1997).

Inicialmente, o modelo WebQual contemplava 14 dimensões originais. Relacionado com a facilidade de utilização, criou-se a facilidade de compreensão e as operações intuitivas. Com a reunião de informação, criou-se a qualidade da informação e as comunicações à medida. A realização de transacções deu origem à *functional fit-to-task*, confiança, tempo de resposta, imagem consistente, totalidade de operações online, vantagem relativa e serviço ao cliente. Por fim, relacionado com o entretenimento, criou-se o apelo visual, inovação e o apelo emocional.

É necessário que as percepções dos clientes sobre os websites possam ser mensuradas e analisadas, para que se gerem visitas repetidas e compras nas lojas virtuais (Loiacono *et al.*, 2000). O modelo WebQual após o seu desenvolvimento foi revisto e melhorado, assim sendo, é actualmente também passível de ser utilizado em diferentes tipos de negócio como sejam o B2B e o N2C.

Depois, o modelo foi aperfeiçoado (vd. Quadro 3-2) e resultou num modelo com 12 únicas dimensões: adequação da informação, comunicação personalizada, confiabilidade, tempo de resposta, facilidade de compreensão, operações intuitivas, aspecto visual, inovação, apelo emocional, substancialidade, vantagem relativa e consistência de imagem.

Quadro 3-2 Dimensões e indicadores da escala WebQual™ (Loiacono)

Dimensões	Indicador
Adequação da Informação	As informações do website são adequadas às necessidades do que pretendo fazer. O website cumpre com as minhas necessidades de informação. As informações no website são efectivas.
Comunicação Personalizada	O website permite-me interagir com ele de forma a obter informações personalizadas. O website tem características interactivas que me permitem realizar com sucesso a minha tarefa. Eu posso interagir com o website para obter informações personalizadas de acordo com as minhas necessidades.
Facilidade de compreensão	As páginas são de fácil leitura. O texto do website é de fácil leitura. Os títulos e chamadas do website são fáceis de compreender.
Operações intuitivas	É fácil aprender a usar o website. Seria fácil para mim ser especialista na utilização do website. Achei o website fácil de usar.
Tempo de resposta	Quando utilizo o website, o tempo de resposta do website é muito curto. O website carrega rapidamente. O website demora a carregar.
Apelo Visual	O website é visualmente agradável. O website apresenta um design visualmente agradável. O website tem apelo visual.
Inovação	O website é inovador. O design do website é inovador. O website é criativo.
Apelo emocional	Eu fico feliz quando uso o website. Eu fico bem humorado quando uso o website. Eu fico à vontade quando uso o website.
Confiabilidade	Eu sinto-me seguro com as transacções efectuadas no website. Eu acredito que o website irá manter as minhas informações pessoais em segurança. Eu acredito que o responsável pelo website não fará um uso inadequado das minhas informações pessoais.
Substancialidade	O website permite transacções online. Todos os meus negócios com a empresa podem ser feitos pelo website. Quase todos os processos de negócio podem ser feitos pelo website.
Vantagem relativa	É mais fácil usar o website para fazer negócio com a empresa do que usar o telefone, fax, correio ou um representante. É mais fácil usar o website do que telefonar para um representante da empresa. O website é uma alternativa para contactar o serviço ao cliente ou vendas.
Imagem Consistente	O website projecta uma imagem consistente da empresa. O website está de acordo com a imagem que tenho da empresa. A imagem do website é coerente com a imagem da empresa.

Fonte: Loiacono *et al.*, (2000).

3.5. A Certificação no âmbito dos negócios electrónicos

Nunca será demais reforçar a ideia de que o contexto competitivo actual obriga as empresas das mais variadas dimensões e ramos de actividade a evoluir e a considerar a Qualidade como prioritária para o seu desenvolvimento. Como sabemos a certificação das empresas pelas normas da série ISO 9000, foi o primeiro passo dado por milhares de empresas com pretensões em retirar benefícios da gestão pela qualidade. Obviamente que também as empresas que utilizam o canal Internet para realizar os seus negócios necessitam de implementar medidas relacionadas com a melhoria contínua dos processos e dos serviços, tornando-se mais atractivas, produtivas e competitivas.

Conforme referido anteriormente, o comércio electrónico ainda não evidencia maturidade em muitos aspectos, sendo que em determinados assuntos apenas agora demonstra alguma evolução.

No que respeita às iniciativas mais ambiciosas ao nível dos negócios electrónicos, as normas ISO 9001:2000, são enquanto dinamizadoras da Qualidade do serviço, claramente insuficientes, pois embora possibilitem a certificação do sistema de gestão da Qualidade, criando importantes melhorias, dinâmicas e sinergias, deixam de parte muitos factores específicos do canal em que se desenrola o próprio negócio.

Estas iniciativas *online* necessitam, portanto, de algo que as complemente, pelo que se considerou, por isso mesmo a necessidade de referir dois produtos comercializados em Portugal que se apresentam como concorrentes, ao nível da certificação e da acreditação dos negócios electrónicos.

Causa alguma estranheza que actualmente não exista uma maior convergência relativamente às certificações no âmbito dos negócios electrónicos, contudo não compete a este estudo tecer considerações sobre esse assunto.

No entanto, avança-se com uma ideia. Será que um esforço convergente, concertado e internacional para a criação e fortalecimento de uma marca e respectiva imagem de certificação dos negócios electrónicos (que a maior parte dos utilizadores reconhecesse efectivamente), não seria um factor importantíssimo para a credibilidade destes mesmos negócios. Como aliás acontece com as normas ISO e se está a tentar efectuar com um dos exemplos que se apresentam.

Ainda sobre o assunto central do presente ponto, torna-se interessante recordar a definição de certificação constante na norma ISO 9000:2000, extremamente elucidativa relativamente à importância que esta medida de gestão poderá proporcionar a qualquer organização.

Assim sendo, a certificação considera-se o "Acto pelo qual, uma terceira entidade afirma que é razoavelmente fundamentado esperar que um produto/processo/serviço/sistema devidamente identificado esteja em conformidade com uma norma ou outro requisito especificado".

3.5.1. A Certificação QWeb

Procurando respostas para as necessidades prementes de certificação dos negócios electrónicos, assim como, para o desenvolvimento da Qualidade destes serviços, surgiu no mercado internacional a iniciativa de certificação QWeb (APCER, 2004).

Este sistema aplica-se a actividades de comércio e negócio electrónico e está a difundir-se a nível mundial, apoiando-se em padrões internacionais e especificações técnicas propriedade do IQNet, assim como à Directiva Comunitária para o Comércio Electrónico, ISO 9001:2000, BS7799 e ISO 17799, ISO/IEC 12119 e ISO 9241, obrigando igualmente ao cumprimento da legislação em vigor (Decreto de Lei nº7/2004 - Lei do Comércio Electrónico, Lei nº67/98 - Protecção de Dados Pessoais, etc.).

O sistema de Certificação de Processos de Negócio Electrónico – QWeb, opera na área do *business-to-business* (B2B), *consumer-to-governement* (C2G), *business-to-governement* (B2G) e *business-to-consumer* (B2C).

O portal vertical SuperEmprego foi a primeira empresa portuguesa a obter esta certificação e muito recentemente está certificado o portal da Universidade do Minho.

No nosso país este sistema está a ser fornecido pela APCER – Associação Portuguesa de Certificação e está desenvolvido em três níveis diferentes. Esses níveis estão relacionados com o conteúdo do site, privacidade, funcionalidade do *software* e usabilidade, segurança de informação e com o modelo de negócio.

O cliente pode optar apenas por um dos três níveis de certificação, mas uma vez certificada, tem a possibilidade de alterar o mesmo (vd. quadro 3-3).

Nível	Aplicação Online	Requisitos Qweb
UMA ESTRELA	e-lojas com lucros relativamente baixos (B2C e B2B e fornecimento de informação)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conteúdo, identificação e informação 2. Protecção de dados e privacidade 3. Segurança da informação: Sistemas de pagamento seguros 4. Qualidade / Processos de negócio: Gestão de reclamações
DUAS ESTRELAS	<p>Aplicações de <i>e-commerce</i> e <i>e-business</i> com lucros altos (B2B) e aumento dos requisitos de segurança (G2B e G2C)</p> <p>Aplicações de utilização Web com requisitos baixos em usabilidade (Fornecedores de Aplicação de Serviços)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conteúdo, identificação e informação (igual a UMA ESTRELA) 2. Protecção de dados e privacidade: (igual a UMA ESTRELA) 3. Segurança da informação: (igual a UMA ESTRELA) ----- mais: Processo de auditoria BS7799 4. Qualidade/Processos empresariais: (igual a UMA ESTRELA) ----- mais: Processo de auditoria ISO 9001:2000 5. Funcionalidade do <i>software</i> (ISO / IEC 12119)
TRÊS ESTRELAS	<p>Aplicações de <i>e-commerce</i> e <i>e-business</i> com lucros elevados (B2B) ou requisitos de segurança altos (G2B e G2C)</p> <p>Aplicações web usadas regularmente com requisitos altos em usabilidade (Fornecedores de Aplicação de Serviços).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conteúdo, identificação e informação (igual a UMA ESTRELA) 2. Protecção de dados e privacidade: (igual a UMA ESTRELA) 3. Segurança da informação: (igual a DUAS ESTRELAS) ----- mais: certificação da empresa (BS 7799) 4. Qualidade/Processos empresariais: (igual a DUAS ESTRELAS) ----- mais: certificação da empresa ISO 9001:2000 5. Funcionalidade do <i>software</i> ISO / IEC 12119 6. Funcionalidade do <i>software</i> ISO 9241 partes 10 e 11

Fonte: APCER (2004).

Este sistema apresenta elevado interesse, dado que os websites são auditados por uma entidade independente, com experiência, credibilidade reconhecida e líder do mercado da Certificação em Portugal. O facto de se apresentar como um produto com uma abrangência global nas actividades do comércio electrónico, também se revela muito importante.

3.5.2. O Programa de Acreditação do comércio electrónico – ACEP

O programa de acreditação do comércio electrónico, surgiu por iniciativa da Comissão *Business-to-Consumer* (B2C) da ACEP e visa contribuir directamente para aumentar a confiança dos consumidores nas iniciativas e transacções realizadas por via electrónica. O selo ACEP ajuda os Internautas a encontrar empresas *online* de confiança e seguras, que se distinguem por terem assumido voluntariamente elevados níveis de compromisso ético e de responsabilidade.

O programa de Acreditação da ACEP tem como finalidade assegurar que o utilizador tem à sua disposição um conjunto de ferramentas de segurança, comunicação e informação que lhe permitam efectuar as suas transacções através da Internet de uma forma segura (ACEP, 2004).

De acordo com o portal tek.sapo.pt, em Maio de 2004 tinham aderido duas dezenas de empresas ao referido programa, mais recentemente a ACEP atribuiu o Selo de Acreditação ao serviço de Internet *Banking* da Caixa Geral de Depósitos CGD.

Na área do *e-banking*, o serviço Caixadirecta online foi o primeiro a aderir ao projecto da associação, tendo passado por um processo de validação de um conjunto de procedimentos, que vão desde as garantias de resposta às reclamações de clientes, segurança dos dados, entre outras. Segundo Fonseca, presidente da Comissão B2C da ACEP, "a atribuição, pela primeira vez, do Selo ACEP a um serviço de Internet *Banking* é um passo fundamental na construção de uma sociedade de informação baseada nos mais altos padrões de qualidade".

3.5.3. A Norma ISO 9001:2000

Com preponderância para a última década, a certificação pelas normas ISO 9000 revelou-se muito importante e mesmo decisiva para um elevado número de organizações. A utilização adequada das normas ISO 9001:2000 é conforme costuma dizer-se "o mínimo exigido para uma boa prática de gestão" (autor n.d.), pelo que as mais variadas empresas dos sectores industriais e de serviços deram os seus primeiros passos relativamente aos assuntos da Qualidade através da sua implementação, sendo que muitas conseguiram alcançar importantes melhorias que as permitiram evoluir consistentemente e tornar-se mais competitivas.

À semelhança dos benefícios obtidos pelas empresas referidas, seguramente que as organizações envolvidas no comércio electrónico que optem pela certificação dos seus sistemas de gestão da Qualidade, também vão conseguir alcançar vantagens semelhantes. No vasto conjunto das empresas certificadas, certamente que muitas já optaram por diversificar os seus canais de venda ou compras, etc., utilizando a Internet e muitas outras vão no futuro fazê-lo, pelo que poderão ter de redesenhar processos e/ou alterar o próprio âmbito da certificação.

Conforme se pode verificar na exposição efectuada sobre o modelo QWeb, já se estabeleceram importantes factores de união entre a certificação dos negócios electrónicos e a certificação pela norma ISO 9001:2000. Um dos requisitos deste sistema para o acesso aos dois níveis de certificação mais avançados (duas ou três estrelas) é a existência da certificação pela norma indicada.

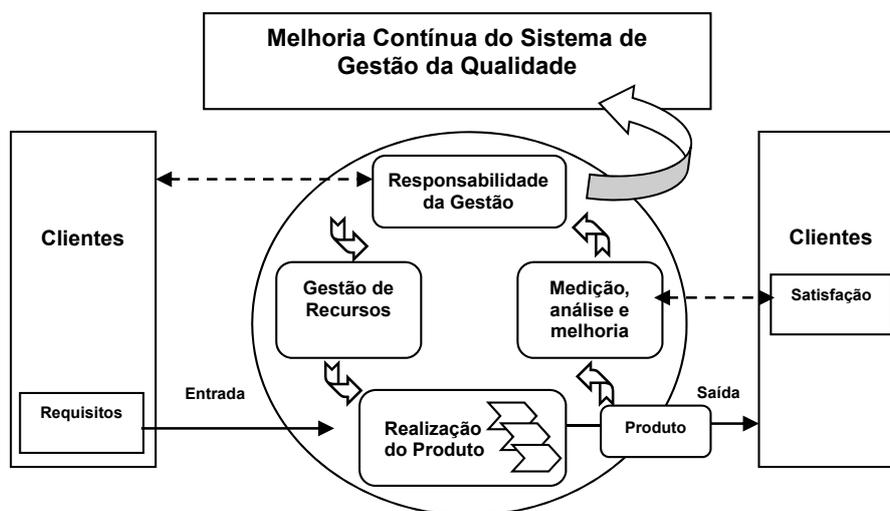
Obviamente que existem fortíssimos interesses económicos no desenvolvimento da integração (QWeb, ISO 9001:2000)! Pelo que se espera que a mesma progredirá decisivamente num futuro próximo, o que se pode revelar muito importante dado que mesma se apresenta talvez como a melhor forma de convergência em torno dos propósitos da Qualidade.

A norma apresenta características importantes ao nível da estratégia, aplicáveis a qualquer empresa, incluindo obviamente também as que actuam no comércio *online* de viagens, pelo que se passam a referir:

- Orientação para a melhora contínua e a satisfação dos clientes;
- Capacidade para se aplicar a qualquer produto ou serviço em todos os sectores económicos;
- A Qualidade é um dos meios mais eficazes para realização de resultados financeiros e posicionamento relativamente ao mercado;
- Estabelece a ligação entre os processos da empresa e o Sistema de Gestão da Qualidade.

A Figura 3-3 exhibe o modelo do sistema de gestão da qualidade, baseado em processos. Os clientes possuem importância elevada na definição de requisitos, pelo que a norma requer que se efectue a monitorização da satisfação do cliente e a avaliação da informação relativa à percepção, por parte destes, quanto à organização ter ido ao encontro os seus requisitos

Figura 3-3 Modelo de um sistema da qualidade baseado em processos



Fonte: Norma NP EN ISO 9001:2000.

Concluindo esta abordagem, criou-se uma elevada expectativa sobre algumas questões. Deverá uma empresa do comércio *online* de viagens certificar-se pelas normas ISO 9001:2000? É uma iniciativa prioritária? O retorno do investimento (ROI) justifica que se considere a possibilidade de investir nesse projecto?

Quiçá na fase final deste trabalho, durante a fase de conclusões se consigam algumas respostas ou simples considerações sobre o assunto.

3.6. O Modelo de Excelência da EFQM

Na resumida abordagem histórica efectuada, referiu-se que a Qualidade a partir da década de oitenta, assumiu um carácter transversal e começou de forma gradual a abranger tudo e todos dentro de uma organização. Esta “filosofia de gestão”, tal como constatado, adoptou a designação de Gestão pela Qualidade Total (GQT) e transformou-se numa forma de gerir as organizações que tem vindo a impor-se nos mais diversos países e sectores económicos.

As organizações do comércio electrónico seguramente que se aproximarão de forma rápida destas importantes e inovadoras metodologias de gestão. Provavelmente, nem será possível a sua existência de outra forma, dada a natureza e as características que possuem e o facto de se basearem na inovação, criatividade, gestão do conhecimento e formação continua.

Assente nos princípios da Gestão pela Qualidade Total, desenvolveram-se ainda no século passado diversos modelos de auto-avaliação que possibilitam a identificação de pontos fortes e potenciais oportunidades de melhoria, servindo também para a atribuição de prémios para as organizações que se destacam pelas práticas evidenciadas relativamente à Qualidade (Pereira, 2003).

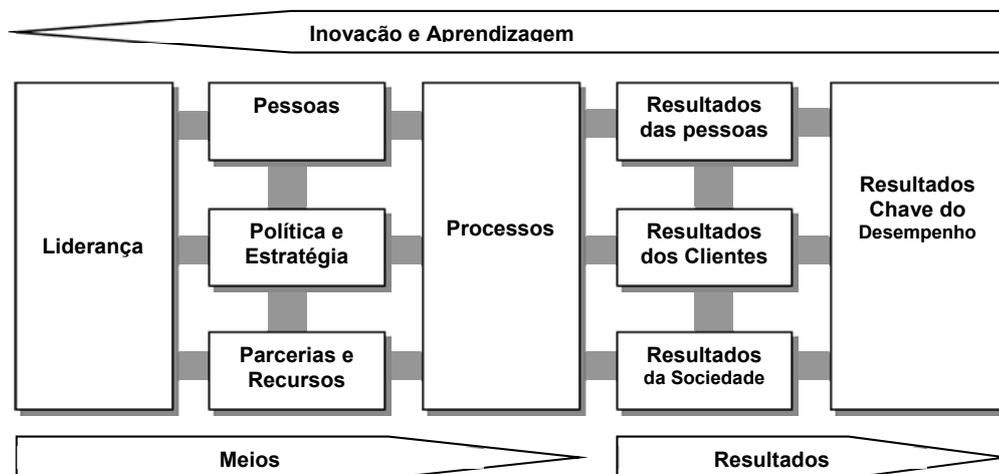
No que respeita ao contexto europeu, o modelo de excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), tem assumido uma elevada importância, constituindo também uma óptima referência na medição da qualidade dos serviços.

O modelo da EFQM, apresentado na Figura 3-4, atinge os seus propósitos, através da medição do grau de excelência, da compreensão dos *gaps* e do desenvolvimento de soluções de gestão. Contempla nove critérios, sendo que cinco destes critérios se relacionam com os meios que conduzem a quatro grupos de resultados. Estes critérios são ainda desdobrados em trinta e dois sub-critérios que deverão ser analisados e pontuados através do diagnóstico da situação.

Através da interpretação do esquema relativo ao Modelo de Excelência da EFQM ainda se depreende que o investimento na **Inovação** e na **Aprendizagem** contribuirá decisivamente para melhorias nos meios que naturalmente proporcionarão resultados de excelência.

A aplicação apropriada destes princípios e sistemas da gestão da Qualidade, possibilitam aumentos decisivos da produtividade e competitividade a qualquer organização, independentemente da sua dimensão, estrutura, ou maturidade, provenientes da indústria ou do sector dos serviços (Pereira, 2003 e Pinto 2003).

Figura 3-4 Modelo de Excelência da EFQM



Fonte: EFQM (www.efqm.org)

Numa resumida explicação sobre o modelo, refere-se que os critérios relativos aos meios, também designados por Pinto (2003) como facilitadores ou *enablers*, identificam as medidas que a empresa toma procurando atingir a excelência. Estes critérios centram-se na liderança, nas pessoas, na política e estratégia, nas parcerias e recursos e nos processos.

Os critérios de resultados são os que identificam os resultados das medidas tomadas pela empresa para conseguir a excelência. Estes critérios centram-se sobretudo ao nível das pessoas, dos clientes, da sociedade e também dos resultados chave de desempenho.

O critério «**liderança**» é relativo à forma como os líderes desenvolvem e promovem a progressão da visão, objectivos e valores da empresa e à forma como estão envolvidos nos sistemas de gestão da organização. O critério «**política e estratégia**» relaciona-se com a forma como a organização implementa a sua visão por meio de uma estratégia focalizada em todos os *stakeholders*.

O critério «parcerias e recursos» abrange o planeamento e gestão das suas parcerias externas e os seus recursos internos, procurando apoiar a sua política e estratégia e a operacionalização efectiva dos seus processos (Pereira, 2003).

Relativamente critério «**processos**», a EFQM engloba toda a informação relativa ao «modo como a organização desenha, gere e melhora os seus processos de forma a operacionalizar políticas e estratégias e a satisfazer, acrescentando valor, os seus clientes e *stakeholders*». (Vd. EFQM, 1999). No fundo, as medidas incluídas neste critério facilitam aos gestores uma visualização global e interna da Qualidade.

No que respeita ao sub-critério «**pessoas**» (meios) e o critério «**resultados ao nível das pessoas**» (critério de resultados), é considerado tudo o que a empresa tem desenvolvido ao nível dos recursos humanos. O primeiro critério permite avaliar os sistemas de qualidade implementados pela empresa para a melhoria dos recursos humanos, como por exemplo, higiene e segurança no trabalho; o segundo critério analisa os resultados atingidos com as melhorias desenvolvidas pela empresa, como por exemplo, os índices de sinistralidade no trabalho, o aumento da satisfação dos trabalhadores, a melhoria da percepção que os trabalhadores têm do seu local de trabalho, a redução do grau de absentismo, etc. (Pinto, 2003).

O critério referente aos «**resultados ao nível dos clientes**» mede os resultados da empresa relativamente aos seus clientes internos e externos, tal como a acessibilidade e a comunicação com a empresa, qual o seu tempo de resposta, como é classificada a qualidade dos bens e serviços da empresa, a forma como a empresa dá resposta às reclamações e qual a duração média de uma relação com um cliente (Pinto, 2003).

Em os «**resultados para a sociedade**», a EFQM avalia a responsabilidade das empresas face ao meio onde estão inseridas. A EFQM pretende atestar o impacto dos programas de qualidade implementados no meio onde a empresa reside. Esta avaliação utiliza os seguintes indicadores de percepção: medições externas das percepções da sociedade, isto é, envolvimento na educação e formação, actividades realizadas para a prevenção e redução da poluição sonora ou outra, actividades executadas para a preservação de recursos – escolhas de transporte, redução do desperdício e embalagem, substituição de matérias-primas, etc. Os restantes são indicadores de desempenho, tais como: medições internas do que a empresa faz, como os prémios, certificações, cobertura de imprensa e também os indicados na medição das percepções (Pinto, 2003).

O critério «**resultados chave de desempenho**» reúne os indicadores dos resultados da empresa face ao desempenho planeado a nível financeiro e não financeiro (Pinto, 2003).

Em suma, este modelo EFQM veio contribuir com uma nova perspectiva sobre a avaliação da qualidade dos serviços. Conforme referido, os importantes princípios deste modelo da EFQM são fundamentais para a auto-avaliação de qualquer empresa, em qualquer que seja o seu estágio de desenvolvimento, pelo que acredita-se que também uma organização do comércio electrónico de viagens que se apresente em fase de concepção e desenvolvimento, possa utilizar este modelo como uma importante, força motriz, orientadora e preventiva.

Na derradeira fase deste trabalho será interessante analisar e tecendo breves considerações se o conhecimento existentes sobre os princípios deste modelo poderão ter sido relevantes para os propósitos deste trabalho.

3.7. As ferramentas avançadas da Qualidade aplicadas aos websites

O desenvolvimento e a Qualidade dos websites beneficiará conforme referido no capítulo inicial, da aplicação das mais avançadas ferramentas da Qualidade, obviamente que os seus utilizadores e clientes beneficiarão de melhores e-services e as empresas de mais argumentos competitivos.

A vontade em aplicar e evoluir nestes conceitos e a determinação em comprovar a hipótese referida, foi a razão principal da realização deste trabalho nos moldes seguidamente apresentados.

3.7.1. O Desdobramento da Função Qualidade – QFD

A metodologia QFD – Desdobramento da Função Qualidade foi desenvolvida nos finais dos anos 60, pelos professores japoneses Yoji Akao e Shigeru Mizuno e tem assumido em todo o mundo considerável relevância. A sua aplicação demonstra consistência e capacidade para resolver as insuficiências decorrentes dos métodos tradicionais e sequenciais do desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Actualmente é um conceito aplicado em todas as partes do mundo, nos mais diversos âmbitos e contextos organizacionais relativos à indústria ou serviços. Desenvolve algumas das mais recentes e importantes metodologias relacionadas com a Qualidade e a Inovação, áreas que têm vindo a estabelecer elos de ligação muito importantes, assumindo as expectativas do cliente como ponto de orientação e convergência (Saraiva *et al.*, 1999).

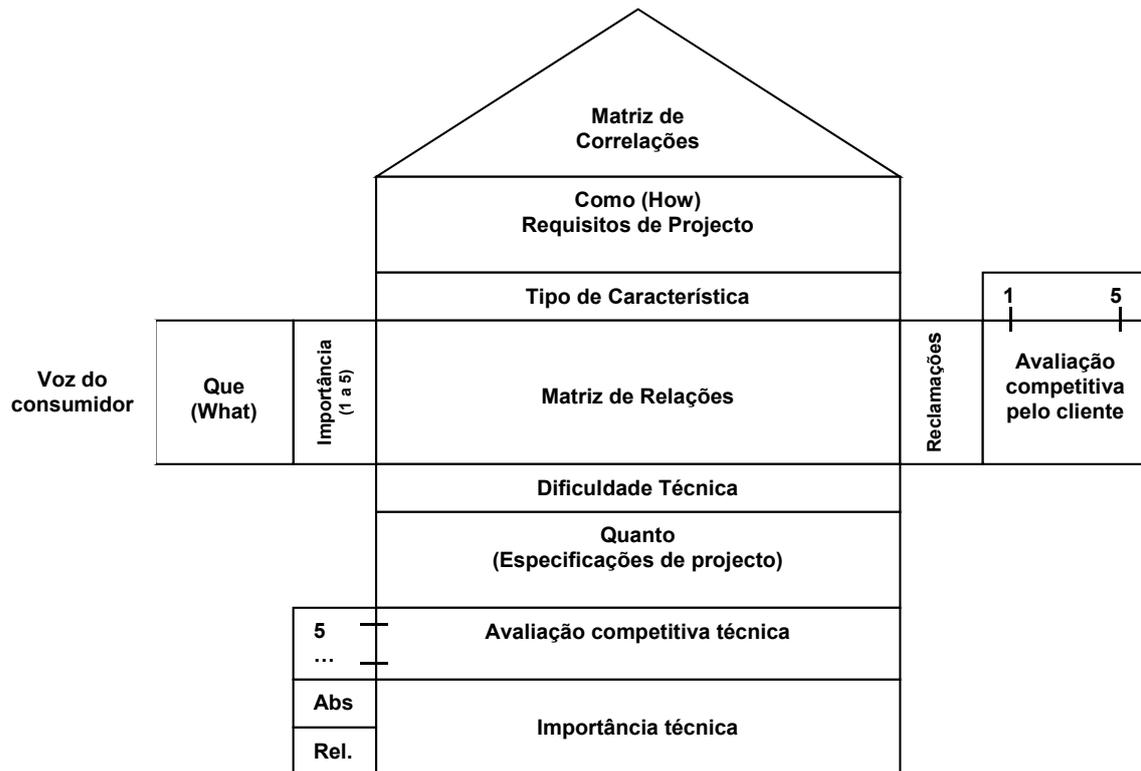
O conceito do Desdobramento da Qualidade foi proposto por Akao precisamente em 1966, sendo posteriormente alargado num artigo publicado em 1969. Em 1972, Akao publicou o Conceito como um Sistema, dando-lhe o nome de Hinshitsu Tenkai System, ou Sistema do Desdobramento da Qualidade. Em 1976 Akao criou o sistema que mais tarde viria a chamar-se QC Process Table. Em 1978, Shigeru Mizuro em conjunto com Akao publicou o primeiro livro sobre o QFD.

O QFD é um processo de desenvolvimento, passo a passo, de produtos ou serviços, gerido por equipas interfuncionais. A sua primeira utilização terá sido como ferramenta de apoio ao projecto de navios de grande porte. Actualmente é muito utilizada nas mais diversas situações pela indústria automóvel e a empresa que o introduziu neste sector terá sido a Mitsubishi em 1972, chegando aos EUA uma década mais tarde, pelas mãos da Ford e a Xerox (Sá 1998).

A conhecida Casa da Qualidade (vd. Figura 3-5), explicada em pormenor na componente prática deste trabalho, teve a sua origem numa tabela sobre Qualidade que a Toyota Auto Body desenvolveu. É de notar que a Toyota Auto Body foi a primeira empresa a adoptar a Casa da Qualidade nos moldes actuais. Só em 1983 o QFD foi formalmente introduzido nos Estados Unidos

da América, através de um seminário por Furukawa, Kogure e Akao. A partir de então, surgiu um crescente interesse pelo assunto, tendo-se desenvolvido vários estudos e publicado inúmeros artigos. Empresas como a Ford, a General Motors, a Chrysler, a Polaroid, o Ritz-Carlton, entre outras, começaram a usar o modelo QFD numa variedade de aplicações (ReVelle *et al.*, 1998).

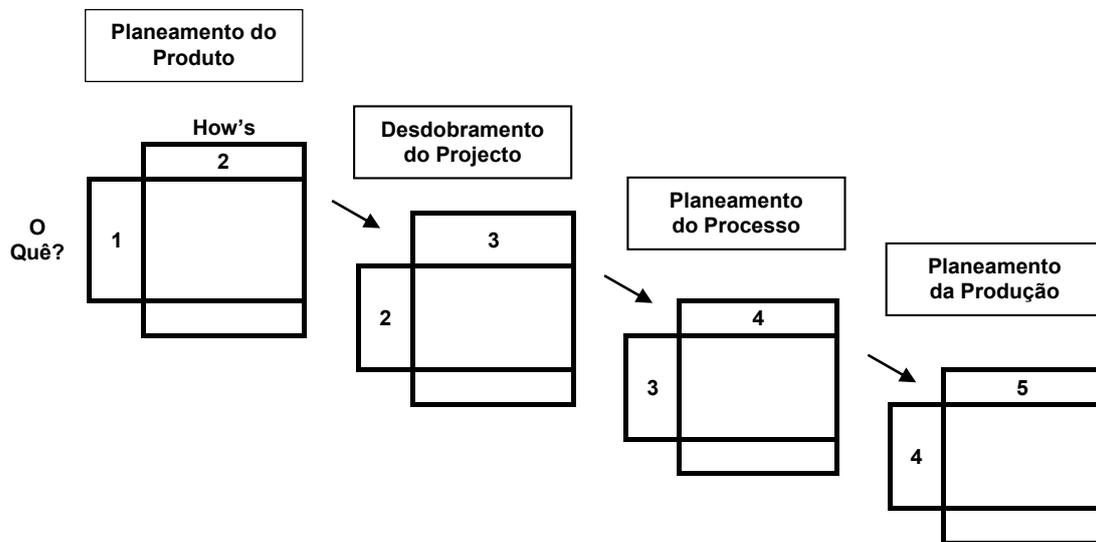
Figura 3-5 QFD – Estruturação da Casa da Qualidade



Fonte: Pereira, Zulema Lopes (2004) – Apontamentos de Gestão da Qualidade UNL / FCT.

O QFD é essencialmente um sistema de planeamento, comunicação e documentação que se apoia na utilização de um conjunto de matrizes interrelacionadas. A primeira matriz, na qual se apoiará esta investigação, a matriz do Planeamento do Produto, e outras três, referentes ao Desdobramento do Projecto, ao Planeamento do Processo e ao Planeamento da Produção (Figura 3-6).

Figura 3-6 QFD – Conjunto das matrizes interrelacionadas



Fonte: Pereira, Zulema Lopes (2004) – Apointamentos de Gestão da Qualidade UNL / FCT.

3.7.2. O QFD aplicado a serviços

O QFD foi inicialmente criado para apoiar o processo de construção e desenvolvimento de produtos que satisfizessem os clientes. Posteriormente, as indústrias descobriram o QFD e a sua capacidade em apoiar a qualidade em serviços. Desde 1981 que esta metodologia tem sido usada pelos vários sectores de serviços, tendo sido melhorada ao longo de todo o percurso percorrido até agora. O QFD tem fornecido uma estrutura que assegura a qualidade e a satisfação do cliente num mundo confuso que é o mundo dos serviços (ReVelle *et al.* 1998).

Segundo ReVelle *et al.* (1998) o QFD é uma forma efectiva de usar as ideias do cliente, os seus conceitos e a forma como o mesmo usa o produto ou serviço para criar resultados que sejam centrados nas necessidades dos clientes. Apesar de algumas empresas usarem as matrizes do QFD para construir produtos ou serviços, outras usam-nas para criar o seu plano estratégico. No geral, existe a necessidade de criação de uma estrutura efectiva, que corresponda aos padrões exigidos pelos clientes

Com uma economia cada vez mais competitiva e com os avanços tecnológicos a mudarem cada vez mais rápido, as empresas foram obrigadas a rentabilizar os seus lucros e ao mesmo tempo a reduzir o número de recursos humanos, assegurando, ainda assim, a qualidade do serviço prestado. É neste ambiente que o QFD assume um papel determinante. Resta saber de que forma esta

metodologia pode ajudar a resolver os problemas dos serviços e a compreender as diferenças entre os Sistemas da Qualidade modernos e os tradicionais (ReVelle *et al.* 1998).

Os sistemas tradicionais da Qualidade concentram-se na automação e optimização dos processos reduzindo o número de trabalhadores (ReVelle *et al.* 1998), no trabalho padronizado ou ainda numa aposta em equipas de formação para treinarem e aperfeiçoarem os funcionários na resolução de problemas. No entanto, percebeu-se que a ausência e consistência de problemas não são uma vantagem competitiva quando deixamos de fora bons profissionais. Pelo contrário, os Sistemas de Qualidade modernos diferem dos tradicionais porque procuram minimizar a qualidade negativa, tal como um serviço pobre, inconsistência, erros, etc. Os Sistemas de Qualidade modernos tentam maximizar a qualidade positiva, para além de eliminar um serviço fraco. É este aspecto que gera valor, pois o QFD é um sistema da qualidade interessado em satisfazer o cliente.

Para ir ao encontro das necessidades do cliente, o QFD procura traduzir essas necessidades em serviços de acção, comunicando esses serviços à empresa. O QFD também permite ordenar por ordem de importância os requisitos do cliente, informar as empresas sobre os serviços da sua concorrência e depois ajudar a empresa a optimizar os aspectos do serviço que trarão uma vantagem mais competitiva. Sobre este assunto em concreto será apresentada mais à frente a análise de Kano (ReVelle *et al.* 1998).

Na opinião de ReVelle *et al.* (1998) é considerado que o elo final de uma cadeia de clientes é o elemento central que se deve privilegiar quando falamos em satisfação dos clientes. Segundo estes autores, este cliente é o chamado “Keystone customer”, cliente chave, e é o que determina em última análise o sucesso ou fracasso do serviço prestado. Quanto mais o cliente ficar satisfeito com o serviço, mais “divulgação” positiva irá fazer do prestador do serviço. O QFD considera que as necessidades deste cliente deverão ser satisfeitas em primeiro lugar.

Este modelo também chama a atenção para o facto da necessidade de tratamento dos requisitos do cliente. Assim que os requisitos forem obtidos, devem ser estruturados em planos de acção e comunicados de seguida à secção de serviços da empresa. Só assim, se podem juntar esforços no sentido de ir ao encontro daquilo que o cliente necessita. Se tal estrutura e planeamento não acontecerem, mais tempo e recursos serão gastos a recuperar o serviço e a gerir as reclamações dos clientes. Isto traduz-se numa redução de lucros para a empresa e num aumento da insatisfação dos clientes. Por tal, é de todo o interesse da empresa em reunir esforços financeiros, humanos e outros recursos, de forma a irem ao encontro das necessidades do cliente, resultando num serviço excelente com grande valor para o cliente (ReVelle *et al.*, 1998; Saraiva *et al.*, 1999).

Para se conseguir isto, segundo ReVelle *et al.* (1998) é necessário que as necessidades do cliente sejam analisadas relativamente aos requisitos não falados e ordenadas por ordem de prioridade. Depois, ambas as necessidades e prioridades devem ser traduzidas em resposta pela organização.

As actividades de cada indivíduo dentro da organização são depois desenvolvidas de acordo com essas necessidades e requisitos, para que se possam concentrar nos aspectos úteis do seu trabalho, sem quaisquer constrangimentos.

Esta análise, ordenação, tradução e participação de todos é que é chamada de QFD.

3.7.3. O Desdobramento dos Serviços

No processo de concepção e desenvolvimentos dos serviços aplicando a metodologia QFD, torna-se imprescindível a realização do desdobramento dos serviços relativamente a diversos aspectos da orgânica das empresas, pelo que os mesmos se apresentam, assim como são referidas algumas ferramentas possíveis de utilizar.

É evidente que nem todas as ferramentas serão utilizadas, porém diversas serão referidas demonstrando a elevada diversidade desta poderosa metodologia. Confiando que a exposição das mesmas, estimulará a sua utilização em trabalhos futuros.

- **Desdobramento da Organização:** é usado para definir as diferentes funções organizacionais dentro de uma empresa, indicando quem é responsável por que actividade e em que altura essa responsabilidade ocorre durante o planeamento do serviço e no processo de desenvolvimento. Segundo Revelle *et al* (1998) é aconselhável que o Desdobramento da Organização seja feito antes do QFD ser aplicado num serviço específico, para que os intervenientes compreendam o seu papel, actividades e responsabilidades respectivas. As ferramentas usadas neste caso são: fluxogramas e matrizes.
- **Desdobramento do Cliente:** é o desdobramento dos objectivos da empresa. Ajuda a adequar as ofertas de serviço às necessidades dos clientes, as quais podem ajudar a empresa a alcançar os seus objectivos. Ferramentas usadas: AHP, matrizes e gráficos de análise de dados de matrizes.
- **Desdobramento da Voz do Cliente:** são usadas tabelas para registar em bruto os dados dos clientes, usar as características e separar os diferentes tipos de atributos de serviço, tal como a qualidade exigida, consistência, confiança, segurança, etc. Estas tabelas também são usadas para identificar as necessidades não faladas dos clientes, tais como os requisitos esperados. Ferramentas usadas são Tabelas e VOC.
- **Desdobramento da Qualidade:** metodologia de planeamento que permite transpor as necessidades e requisitos do cliente para requisitos apropriados da organização em todas as etapas, desde a investigação e desenvolvimento do produto até à sua distribuição. As

ferramentas usadas são os Diagramas de Afinidade, Árvores Hierárquicas, Matrizes de Prioridade, Tabelas e AHP.

- **Desdobramento da Função:** usado para identificar áreas funcionais da organização, são muito importantes para a realização de tarefas que devem alcançar os alvos dos Qualidade. As Ferramentas usadas são os Diagramas de Afinidade, Diagramas Hierárquicos e as Matrizes de Relação.
- **Desdobramento do Processo:** usado para diagramar os processos actuais e reconstruídos. A ferramenta usada é o *Blueprinting*.
- **Desdobramento Novo Conceito:** usado em conjunto com a *Quality Improvement Stories* (uma abordagem estruturada de resolução de problemas) para seleccionar um novo processo que satisfaça melhor as necessidades dos clientes. As ferramentas usadas aqui são o *Blueprinting* e as Matrizes de Selecção de Conceitos.
- **Desdobramento Tarefa:** Este desdobramento define as tarefas e os passos, quem os realiza, onde os realizam, quando, como e quão bem, com que equipamento, formação necessária, competências, personalidade e relações humanas. A tabela de Desdobramento da Tarefa pode ser usada para definir informação valiosa, tal como a descrição do trabalho, agendas, planos, padrões, equipamento e requisitos de formação. As ferramentas usadas são o *Blueprinting* e Tabelas.
- **Desdobramento de Confiança:** usado para identificar e prevenir falhas nos requisitos dos clientes. As ferramentas usadas são os Diagramas Hierárquicos, PDPC's e Matrizes de Relação.

3.8. Análise de Kano – Estruturação dos requisitos do cliente

A investigação realizada nos anos 80 pelo professor Noriaki Kano, ficou conhecida pelo diagrama de Kano e explica como devem ser compreendidas as necessidades dos clientes, revelando-se muito importante no desenvolvimento de novos serviços e produtos por equipas interfuncionais. Destina-se a compreender o modo como os requisitos do cliente, identificados a partir da recolha das suas vozes, contribuem para a sua satisfação (Saraiva *et al.*, 1999).

Esta identificação faz-se a partir das respostas obtidas, relativamente às questões colocadas sequencialmente e de uma forma funcional.

Os **requisitos obrigatórios**, são também designados como básicos, têm necessariamente que estar presentes pois constituem algo que os clientes se habituaram a ver como imprescindível naquele tipo de serviço ou produto, não oferecendo por isso uma oportunidade de diferenciação. A

sua presença não provoca qualquer satisfação, mas a sua inexistência ou o baixo desempenho desses serviços resulta numa elevada insatisfação do cliente (Saraiva *et al.*, 1999).

Relativamente aos **requisitos unidimensionais**, também conhecidos como de desempenho, são aqueles que orientam a escolha dos clientes. A satisfação que provocam junto aos clientes está directamente associada à extensão da sua presença no serviço, ou seja, quanto mais melhor.

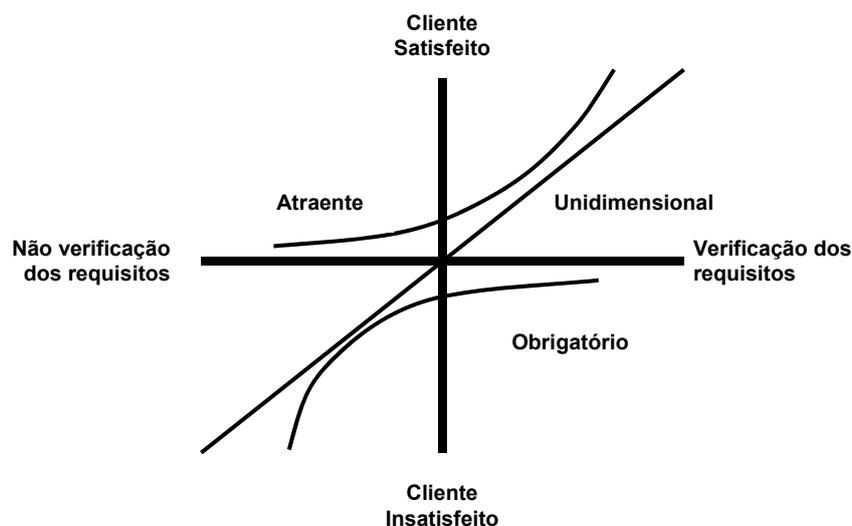
Entendem-se como **requisitos indiferentes**, todos aqueles em que a sua presença ou ausência no produto ou serviço não exercem qualquer influência no nível de satisfação dos clientes.

Nos **requisitos atraentes**, também conhecidos como de excitação, os atributos não são antecipadamente esperados pelo cliente, pelo que a sua ausência não provoca insatisfação, mas a sua presença provoca grande satisfação, encantando os compradores por se tratar de algo que excede as suas expectativas.

Nos **requisitos questionáveis**, a análise considera-se inconclusiva e inconsistente, dado que é resultado de um questionário deficientemente redigido ou de respostas contraditórias, podendo o entrevistado não ter compreendido a questão.

A classificação dos requisitos é intrínseca e dinâmica, pelo que um requisito que anteriormente recebeu uma categoria, poderá actualmente ser classificado de outra forma. O modelo de Kano é apresentado na Figura 3-7.

Figura 3-7 Diagrama de Kano



Fonte: CQM - Center for Quality Management (1993).

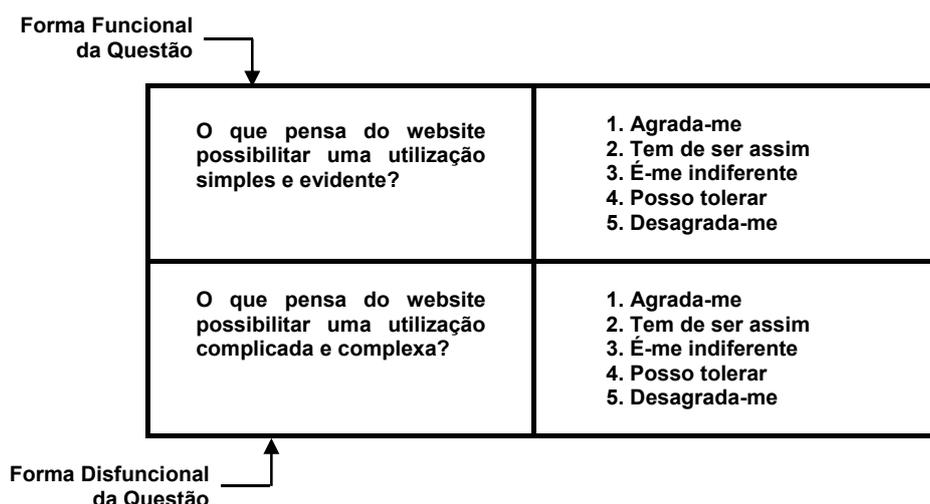
3.8.1. Estruturação do Questionário de Kano

Na fase da formulação do questionário de Kano, explicada em pormenor no capítulo que se segue, para cada requisito identificado pelos clientes é criado um par de questões (vd. Figura 3-8) que, por sua vez, está sujeito a cinco possíveis respostas:

1. Agrada-me
2. Tem de ser assim
3. É-me indiferente
4. Posso tolerar
5. Desagrada-me

Constata-se com interesse que um elevado número de pessoas considera estranha a ordenação das cinco respostas (CQM, 1993). A questão que se coloca é o facto de não perceberem por que é que o requisito “Agrada-me” é uma afirmação que tem implícito um maior grau de satisfação do que o requisito “Tem de ser assim”. Bloster *et al.*, (1993), citados em CQM (1993) sugerem que estas respostas devem ser consideradas no contexto da questão funcional. Esta ordenação foi feita tendo em consideração que, enquanto que a primeira resposta indica um tipo positivo de satisfação, a segunda sugere um evitar de desprazer. Ou seja, a lógica que presidiu a esta ordenação tem a haver com o grau de satisfação experimentada pelo cliente.

Figura 3-8 Exemplo do Questionário de Kano



Fonte: Center for Quality Management (1993).

Referido pelo Center for Quality Management, (1993), Kano propõe uma estruturação alternativa ao questionário tentando estabelecer uma melhor diferenciação entre as perguntas:

1. Gosto dessa forma
2. É uma necessidade básica ou Deve ser assim
3. É-me indiferente
4. Desagrada-me, mas posso tolerar
5. Desagrada-me e não posso aceitar

No entanto, apesar deste modelo alternativo parecer estabelecer a diferença entre “Agrada-me” e “Tem de ser assim”, pode confundir as respostas aos requisitos do cliente que são unidimensionais.

Um outro tipo de questionário sugerido por Kano é a utilização do denominado *Self-stated Importance Questionnaire*, em paralelo com o seu questionário mais conhecido e apresentado.

Este método, de acordo com Hauser at MIT, citado em CQM (1993), ajuda as empresas a compreender a importância relativa de cada requisito para os clientes. Usando estes dois inquéritos em paralelo, as empresas conseguem mais facilmente centrar-se nos resultados mais importantes do inquérito de Kano.

A construção do *Self-stated Importance Questionnaire* é feita da seguinte forma:

- Para cada potencial requisito do cliente a ser incluído no questionário de Kano, constrói-se uma pergunta baseada no *Self-stated Importance Questionnaire*, apresentando o seguinte formato: “Quão importante é ou seria se [requisito x]?”. Por exemplo: “Quão importante é ou seria se o website possibilitasse uma utilização simples e evidente?”;
- Fornecer uma escala na qual os clientes registam as suas respostas. Esta escala vai desde o “Sem importância” ao “Extremamente importante” (vd. figura 3-9)

Figura 3-9 Exemplo de um *Self-stated Importance Questionnaire*

	Sem Importância	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
Que importância dá ao facto do website possibilitar uma utilização simples e evidente?	1	3	5	7	9

Fonte: Center for Quality Management (1993).

3.9. Estruturação do Diagrama de Afinidades

Em 1951 o antropólogo japonês Jiro Kawakita inventou o método KJ, também conhecido por diagrama de afinidades ou método LP (*Language Processing*). Este método teve origem na necessidade de resumir, perceber, estruturar e organizar os dados ou observações que ia recolhendo no terreno ao tentar estudar o comportamento de várias populações.

Ao desenvolver o método, Jiro tentou aperfeiçoar as metodologias que permitissem trabalhar ou estudar informação qualitativa. De uma forma geral, esta técnica conduz ao cálculo sucessivo de “médias” de conjuntos de frases, por forma a resumir e compreender o seu significado.

O diagrama de afinidades visou essencialmente (Saraiva *et al.*, 1999):

- Estruturar, organizar e fazer a síntese de informação qualitativa;
- Perceber e classificar problemas/ideias/pensamentos;
- Identificar relações e conceitos em domínios complexos;
- Estimular e aproveitar as capacidades de síntese/organização de ideias/criação de conceitos/ inovação em equipa, através da descoberta de novas associações e rearranjos de ideias a partir de opiniões factuais e da intuição criativa de um grupo de trabalho;
- Proporcionar o crescimento/desenvolvimento da equipa, decorrente da vivência de um processo que assenta na construção de consensos, na colaboração activa de todos e na partilha de resultados.

O método KJ pode, portanto, ser aplicado numa grande variedade de circunstâncias e processos de inovação. Mais concretamente, este método aplica-se em áreas de alguma subjectividade, quando tentamos responder à pergunta do tipo “Quais...?”.

A construção do método KJ torna-se mais enriquecedora se efectuada por equipas de 4 a 8 elementos, embora possa ser efectuada individualmente (Saraiva *et al.*, 1999).

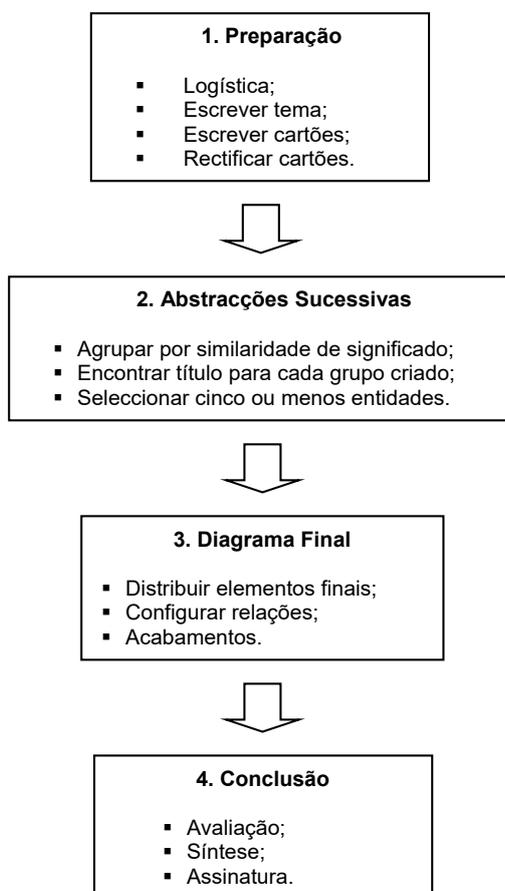
Através da identificação de afinidades de significado, o método assenta na definição de níveis sucessivos numa hierarquia de abstracção ascendente (do mais concreto para o mais abstracto), ou seja, partindo de um conjunto de frases escritas ao nível mais baixo de abstracção, deseja-se alcançar níveis de abstracção sucessivamente mais elevados. Este método também permite identificar relações existentes entre os conceitos que foram brotando do próprio processo (Saraiva *et al.*, 1999).

Este método tem a vantagem, então, de estruturar o conhecimento, criar conceitos e identificar possíveis relações entre eles.

Segundo Saraiva *et al.*, (1999) a construção de um KJ pode ser dividida em quatro fases diferentes: preparação, abstracções sucessivas, diagrama final e conclusão (vd. Figura 3-10).

A duração do processo de construção varia com a experiência do grupo e com a quantidade de frases iniciais consideradas. Em média, uma equipa principiante pode demorar entre 3 a 4 horas a construir um KJ, enquanto que uma equipa experiente poderá fazê-lo em pouco mais de 1 hora (Saraiva *et al.*, 1999).

Figura 3-10 Etapas envolvidas na construção de um Diagrama de Afinidades (Método KJ)



Fonte: Adaptado de Saraiva (1999).

3.10. O QFD aplicado em e-services (modelo WebQual de Barnes e Vidgen)

A partir do momento em que a Internet abriu as portas às actividades comerciais que as empresas começaram a ter consciência das vantagens da sua utilização e, desta forma, começaram a explorar formas de se iniciarem no comércio electrónico. A WWW permitiu aos empresários alcançar novos mercados que não podiam ser, até então, explorados de outra forma. No entanto, a facilidade com

que as páginas Web podem ser publicadas criou inúmeros problemas, tais como informação incorrecta ou desactualizada, desorientação na navegação e *links* sem qualquer destino. É importante, por isso, garantir qualidade de informação e qualidade do serviço fornecidos nos websites, os quais irão determinar a capacidade dos empresários em rentabilizar os investimentos no comércio electrónico (Barnes e Vidgen, 2001)

Os investigadores Bailey e Pearson (citados em Barnes e Vidgen, 2001) tentaram definir e avaliar as características que contribuem para a qualidade da informação produzida e transmitida dentro da Internet, desenvolvendo uma ferramenta para avaliar a satisfação do utilizador. Para além do estudo de Bailey e Pearson, outros autores tentaram examinar a qualidade da informação produzida e transmitida pelo emissor, pelo que, de forma geral pode-se incluir algumas características inerentes ao sistema que contribuem directamente para a qualidade da informação, tais como: fiabilidade/segurança da informação, conveniência de acesso, língua, compreensão, utilidade e integração.

Os serviços disponibilizados pelos websites deveriam ser definidos pela procura e pelos requisitos do utilizador, mas o que tem acontecido é que essa estruturação é comandada pelo fornecimento e pela capacidade tecnológica. Actualmente existem evidências de que a simples acessibilidade e utilização de websites está a prevalecer sobre a capacidade técnica, sendo que a capacidade tecnológica deve ser usada de forma apropriada para apoiar o desenvolvimento de websites que se centram no utilizador, Dutta *et al.*, (1999) referido por Barnes e Vidgen, 2001.

A questão que importa agora esclarecer centra-se na importância das técnicas usadas em avaliar as percepções da Qualidade nos websites. Para tal, foi criado um modelo que se destaca nesta área, denominado de WebQual e que se aplica em particular às soluções de comércio electrónico. Neste interessante estudo desenvolvido por Barnes e Vidgen, considera-se que o prestador dos e-services deverá ter em consideração a importância de fornecer ao cliente um conjunto de serviços que sejam orientados para o utilizador, procurando a forma de definir os requisitos necessários para que se cumpram estes pressupostos.

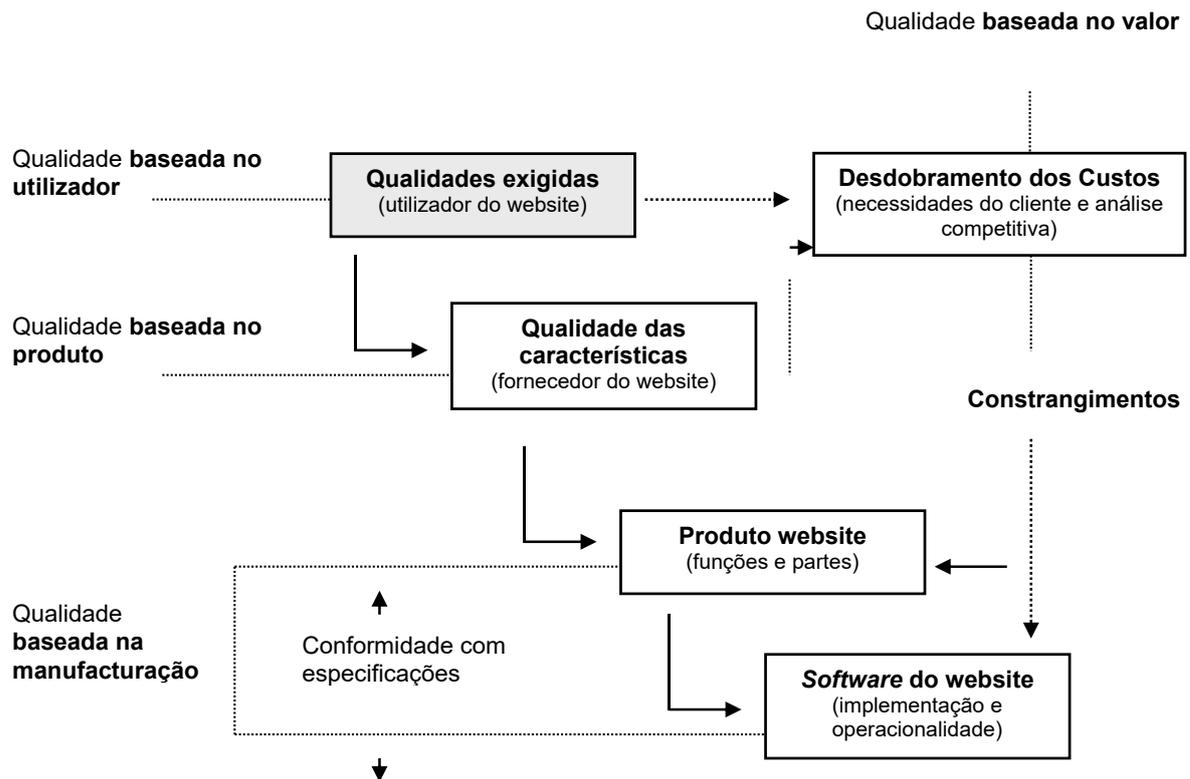
A investigação terá sido desencadeada pela definição de um questionário para reflectir a “Voz do utilizador do website” que permita compreender com exactidão quais são as qualidades exigidas e pretendidas pelos clientes destes serviços. A técnica encontrada para explorar a Qualidade do website e estruturar o desenvolvimento do referido modelo de avaliação da Qualidade no comércio electrónico, foi o Desdobramento da Função Qualidade – QFD.

Na investigação de Barnes *et al.*, (2001), foram considerados os pontos de vista de Garvin (1984), entendendo-se que, apesar de os clientes levarem à qualidade, também deverá existir um lugar para a qualidade na perspectiva do fornecedor, baseada no produto e em conformidade com a

especificação, com reconhecimento geral dos custos, dos constrangimentos existentes e dos factores competitivos.

Na pesquisa adoptada utilizou-se o QFD para explorar a qualidade do website, Barnes *et al.* (2001). Tendo por base uma distinção de “o quê” e “como”, foram usadas uma série de matrizes para desdobrar as qualidades exigidas pelos clientes, através de requisitos de design, funções de produto, partes das características e operações de produção (figura 3-11).

Figura 3-11 QFD e Desenvolvimento do website



Fonte: Barnes e Vidgen (2001).

O questionário acima referido e presente no Quadro 3-5, teve por base 24 itens que resultaram de 54 vozes provenientes de um workshop, o qual se desenvolveu em 3 etapas distintas conforme sugerido por Bossert (1991). A primeira etapa consistiu no estabelecimento de um único tópico para discussão, na segunda etapa reuniram-se os requisitos e funções da qualidade, usando notas *post-it*, finalmente houve a necessidade de agrupar por afinidades, como forma de reunir os requisitos em categorias que fizessem sentido ao cliente.

O tópico para discussão foi: “**Quais são as qualidades que um website excelente deve ter?**”.

Conforme indicado na segunda etapa as ideias recolhidas foram apontadas em *post-it's*, através de frases curtas em conjunto com uma frase maior que explicasse a razão para a qualidade proposta e por último, as vozes dos clientes foram combinadas em grupos de afinidade (lista tipo árvore).

WebQual de Barnes e Vidgen	
1	É fácil de utilizar;
2	Tem coisas que estamos à espera de encontrar;
3	É fácil de encontrar o atalho que procuro;
4	É rápida a navegação entre as páginas;
5	Possui ligações úteis a outros sites;
6	É fácil de encontrar o que procuro;
7	É facilitador de novas visitas;
8	Tem uma aparência visual atractiva;
9	Tem um design apropriado ao tipo de website;
10	Fornecer um rápido e fácil acesso para encontrar informação;
11	Fornecer informação relevante;
12	Fornecer informação a um nível de detalhe apropriado;
13	Fornecer conteúdos de informação fáceis de ler;
14	Fornecer informação num formato apropriado;
15	Fornecer conteúdos de informação fáceis de compreender;
16	Tem informação actualizada regularmente;
17	Tem informação fiável;
18	Tem um tempo de descarregamento das páginas razoável;
19	Cria uma experiência positiva;
20	Transmite um sentido de comunidade;
21	Mantém a atenção do utilizador;
22	É um website que nos transmite segurança;
23	Facilita a obtenção de <i>feedback</i> ;
24	Facilita o contacto com a organização;

Fonte: Barnes e Vidgen (2001).

Prosseguindo a pesquisa empírica submeteu-se o questionário a diversas validações matemáticas e finalmente alcançaram os 4 grupos referentes a este modelo e que se explicam se seguida (Barnes *et al.*, 2001):

- **Facilidade de Navegação:** ser capaz de navegar pelo website e encontrar as coisas pretendidas. Aspectos importantes incluem uma navegação simples, intuitiva e consistente;
- **Experiência:** a experiência visual e pessoal ao se visitar um website. São considerados o design, a utilização de cores e estilo, bem como a construção de interesse e de um sentido de comunidade;
- **Informação:** acesso a conteúdos com boa qualidade de informação. Deve verificar-se se essa informação é apropriada para ser consumida pelo utilizador. Tipicamente, a informação deve

ser fácil de ler e de compreender, relevante, actualizada e fornecida a um nível apropriado de detalhe e de formato;

- **Comunicação e Integração:** a forma como o website está integrado com o ambiente externo e com a comunicação com o utilizador. Isto inclui ser capaz de encontrar e de regressar ao website, a integração ou a ligação com outros websites, a velocidade e a segurança de comunicação e o fornecimento de feedback e de outros contactos.

4. Identificação dos Requisitos dos Clientes do Website

Conforme referido anteriormente, este estudo apresenta como componente prática a aplicação da metodologia QFD e de outras que lhe estão associadas, visando o planeamento e a estruturação do website de uma agência de viagens, concebida exclusivamente e de raiz para o negócio digital.

Nos primeiros desenvolvimentos práticos desta investigação pretendia-se, como é óbvio, efectuar o reconhecimento do mercado do comércio *online* de viagens, pelo que o primeiro esforço se situou na localização de websites de empresas que disponibilizassem estes e-services. Nesta fase, pretendia-se alcançar o máximo conhecimento possível sobre estes serviços, aprendendo com as lacunas e os trunfos existentes na “concorrência”. A ideia era claramente a de conseguir inovar tendo como inspiração outras organizações, identificando as melhores práticas, para conseguir adicioná-las a este projecto.

Num âmbito distinto e empresarial, ter-se-ia procurado e alcançado certamente um estado pleno de *benchmarking*, assim ficou-se claramente pelas ideias, fundações e motivações que esta poderosa e interessante metodologia consegue transmitir.

Como ponto de partida, considerou-se que os websites deveriam permitir aos seus clientes a obtenção de informações sobre viagens e serviços relacionados, assim como deveriam possibilitar reservas por *e-mail* ou formulário e telefone. O campo de investigação deste trabalho restringiu-se por questões relacionadas com custos, prazo, análise, interpretação dos conteúdos e interesse específico pelo mercado português, exclusivamente a websites nacionais de agências de viagens.

Considerou-se imprescindível a possibilidade de efectuar reservas por *e-mail* ou formulário, pois apenas desta forma o serviço se poderá disponibilizar por completo através da Internet. Nestas circunstâncias e através da experimentação de sucessivas técnicas de pesquisa foram identificadas diversas empresas que disponibilizam estes serviços em modelo híbrido ou puro.

Não foi possível (nem teria interesse especial para este estudo) reconhecer quais foram os condicionalismos que limitaram os motores de busca mais utilizados no nosso país (sapo e google), na procura e selecção de agências de viagens. No entanto, é óbvio que estas empresas não estarão a aplicar as melhores estratégias para a sua própria promoção e divulgação na Internet, pois mesmo tendo-se registado alguma ineficácia nos procedimentos de pesquisa realizados, dever-se-ia com muito menos esforço ter conseguido melhores resultados.

A forma indirecta encontrada para solucionar esta questão, após diversas tentativas, foi o recurso a uma listagem de agentes turísticos disponíveis num website duma revista do sector do turismo (Rotas & Destinos). As dificuldades encontradas nesta pesquisa serão certamente, ainda superiores

para os utilizadores de Internet menos experimentados, pelo que as agências de viagens deverão rever com brevidade esta situação.

As agências de viagens que se entendeu que possuíam interesse para este estudo, foram seleccionadas de acordo com algumas características encaradas como relevantes para qualquer website de um negócio electrónico. Não sendo todavia muito extensas e exigentes, procurou-se que tivessem presentes elementos relacionados com a identificação clara da entidade (Quem Somos!), objectivos e existência de meios de contacto: *e-mail*, telefone e endereço postal.

Com as características definidas e por apresentarem também maior notoriedade, complexidade e estruturação dos serviços disponibilizados, foram pré-seleccionadas e contactadas 6 entidades para participar na investigação, conforme se poderá verificar no Quadro 4-1.

Quadro 4-1 Pesquisa sobre websites nacionais de agências de viagens

Designação da Empresa	Endereço electrónico
Agência Abreu	http://www.abreu.pt/default.aspx
Destinos Sapo	http://destinos.sapo.pt/
exit	http://www.exit.pt
netviagens.com	http://www.netviagens.com/default.asp
TurAngra, Viagens e Turismo	http://www.turangra.com
Viagens Tagus	http://www.viagenstagus.pt

Apenas duas agências de viagens *online* (www.destinos.sapo.pt e www.viagenstagus.pt) responderam à mensagem de e-mail enviada e se mostraram disponíveis para colaborar nesta pesquisa (também através de um primeiro contacto por *e-mail*). As outras empresas continuaram a ser contactadas mas sem qualquer efeito.

As duas agências referidas apresentam estruturas empresariais e características próprias que obviamente as diferenciam. A primeira é de âmbito mais geral e a segunda especializou-se num nicho de mercado, sendo que ambas possuem vertente física e *online*. Não se julgou necessário nem oportuno para o interesse desta investigação a realização da caracterização das organizações. A forma como participaram na investigação, através da disponibilização de dados, será posteriormente explicada.

4.1. Caracterização dos Clientes

Como a utilização de metodologias da Qualidade é desprovida de qualquer sentido se dela não for reflectida a opinião do cliente, começaremos por efectuar essa identificação.

É amplamente aceite que para além dos clientes externos que adquirem/compram os serviços às empresas do comércio *online* de viagens, também a generalidade dos utilizadores da Internet, tanto os nacionais como os estrangeiros deverá ser encarada por estas empresas como clientes utilizadores e clientes futuros. Um elevado número de indivíduos são utilizadores dos serviços disponibilizados pelos websites das agências de viagens, porque pretendem informações sobre locais de destino, visualizar imagens ou somente fazer comparações de preços que obtiveram em agências de viagens tradicionais (Shiba, 2001).

Como clientes internos, são considerados aqueles que se encontram a jusante do processo e que necessitam do trabalho de alguém para prosseguir o seu. Ainda se consideram como clientes também o colectivo e o ambiente global (Shiba, 2001).

Num interessante estudo realizado pela Nielsen/Netratings (1999), citado em Sousa (2002) é indicado que os consumidores demonstram pouquíssima lealdade com os websites do comércio de viagens, referindo que os compradores *online* de viagens navegam por todos os websites antes de tomarem uma decisão relativamente à escolha da viagem que realmente pretendem.

Neste contexto com esta particular exigência e com clientes com estas especificidades ao nível das compras, fortalece-se a percepção e o objectivo desta investigação de que a aplicação de metodologias da Qualidade será certamente um importante diferencial competitivo, devendo-se obviamente estruturar os websites do comércio de viagens de acordo com os requisitos dos clientes.

Cumprindo com os objectivos desta investigação serão consideradas as opiniões de dois diferentes tipos de utilizadores destes serviços prestados pela Internet que mais adiante designaremos por Grupos A e B, não se pretendendo todavia fazer quaisquer considerações sobre o valor das mesmas, assim como não prevalecerá nenhum parecer relativamente a outro.

Sobre esta decisão, existiu logo desde o início uma percepção evidente de que a mesma se podia revelar muito importante, para os fins desta investigação. Sobretudo porque se tentou recolher as opiniões de indivíduos com características diversificadas e muito importantes para a concretização deste trabalho. Na maioria da bibliografia examinada sobre a qualidade nos *e-services*, entende-se que existe uma excessiva homogeneização da população estudada (numerosas vezes os respondentes têm sido estudantes de cursos de pós-graduações e com interesses similares), situação inclusive reconhecida pelos próprios autores desses estudos.

A distinção efectuada comprovou no decorrer do desenvolvimento do trabalho ser francamente interessante, dado que nos permite obter diversas indicações sobre as características próprias da qualidade do serviço prestado pelas empresas do comércio *online* de viagens.

4.1.1. Apresentação das características do Grupo A.

Conforme referido consideraram-se as opiniões de um primeiro grupo, seguidamente designado como Grupo A e constituído por indivíduos originários de áreas geográficas, formações académicas e profissionais muito diversas. Contudo neste período, os respondentes viviam relativamente perto uns dos outros (por motivos pessoais, profissionais ou de progressão de estudos), talvez num raio máximo de meia centena de km's.

Ainda sobre a origem destes indivíduos, pode-se referir que 1 era proveniente do Algarve, 1 de Angola, 1 da Argentina, 2 da zona do grande Porto, 2 do interior centro, 3 da região de Lisboa e todos os restantes da região Alentejo. No que respeita a esta diversidade e à sua importância para este estudo, não poderia ter existido melhor cenário.

Durante a realização deste estudo estes indivíduos frequentavam dois cursos distintos (promovidos por empresas também diferentes) relacionados com a Internet, sendo que um era especificamente relacionado com a aprendizagem de tecnologias de concepção e desenvolvimento de websites e o outro conjugava a formação nestas tecnologias e em técnicas de *e-marketing*.

Segundo se apurou estes indivíduos possuíam as seguintes habilitações académicas: 9,09% tinham formação ao nível do mestrado/pós-graduação, 72,73% eram licenciados ou bacharéis e 18,18% tinham como habilitações a frequência de ensino superior e o 12.º Ano (Quadro 4-2).

Quadro 4-2 **Habilitações académicas do Grupo A.**

Características do "Grupo A"	Indivíduos	%
Mestrado / Pós-graduação	2	9,09
Licenciatura / Bacharelato (concluídos)	16	72,73
Frequência ensino superior / 12.º Ano	4	18,18
Totais	22	100

Este grupo possui áreas de formação e profissionais muito variadas, como sejam: comunicação social, *design*, ensino de idiomas, fluxos de informação e arquivo, *marketing* e comercial, matemática, psicologia, sociologia e tecnologias informáticas.

Os indivíduos que formam o Grupo A estão situados quase na totalidade numa faixa etária entre os 23 e os 35 anos, sendo que apenas dois elementos possuíam idades entre 40 e 50 anos. No que respeita a este aspecto, seria proveitoso que o grupo fosse mais heterógeneo, mas tal não foi possível dado que não existiu qualquer participação do autor nesta selecção (onde apenas actuou como formador).

A motivação e o interesse que os indivíduos que compõem o Grupo A evidenciaram por estas temáticas relacionadas com a Internet e os e-services, correspondente ao estado de aprendizagem e formação profissional em que se encontravam, revelou-se extremamente profícuo para a dinâmica de concepção e desenvolvimento pretendido para esta investigação.

Outra condição fundamental para a inclusão destes consumidores na investigação, prendeu-se com o facto de serem utilizadores muito frequentes e experimentados na Internet, possuírem a este nível um elevado desempenho e opinião formada sobre algumas das especificidades e características dos e-services. O Grupo A utiliza intensamente os mais diversos serviços prestados pela Internet e interage, por motivos muito diversos, regularmente com websites de agências de viagens (modelo híbrido ou puro), seja por simples curiosidade pelo design, técnicas de concepção, estratégia de comunicação, comparação de preços ou ainda compra de viagens online.

Os indivíduos pertencentes ao Grupo A apresentam as seguintes características essenciais para este estudo: 50% dos respondentes nunca compraram quaisquer serviços de uma agência de viagens (física, híbrida ou online), 36,36% compraram viagens em lojas físicas, 9,09% adquiriram ocasionalmente um serviço numa empresa de comércio *online* de viagens e 4,55% compraram viagens mais do que uma vez através de websites (Quadro 4-3).

Quadro 4-3 Características do Grupo A relativamente ao comércio de viagens

Características do Grupo A	Indivíduos	%
Nunca compraram serviços de uma agência de viagens	11	50,00
Compraram viagens em lojas físicas	8	36,36
Adquiriram um serviço numa empresa de viagens online	2	9,09
Compraram viagens mais do que uma vez em websites	1	4,55
Totais	22	100

Estas opiniões foram consideradas muito pertinentes, pois mesmo que estes excelentes utilizadores de Internet não sejam na sua maioria clientes existentes de lojas *online*, são todos utilizadores de serviços do comércio *online* de viagens e potenciais clientes (dadas as suas características), sendo obviamente um contributo importantíssimo para que se alcance o objectivo de desenvolvimento de

um website que apresente características de excelência e de elevada qualidade para os seus clientes internos, externos e outras partes interessadas. O facto de também não possuírem abundantes experiências relacionais com estas empresas revela-se muito importante em processos criativos e no desenvolvimento de espírito crítico.

4.1.2. Características dos clientes Grupo B.

Os indivíduos que constituem o designado Grupo B são clientes provindos das duas agências de viagens anteriormente mencionadas. Relativamente a estes respondentes e tendo em conta a sua importância para estes fins, considerou-se que os mesmos deveriam apresentar uma elevada diversidade de características (Shiba, 2001).

Num contexto exemplar de investigação os clientes devem representar diferentes segmentos de mercado, assim como evidenciar diferentes relacionamentos com os serviços oferecidos (satisfeitos, insatisfeitos, perdidos) e por fim devem apresentar diferentes formas de se situar face às tendências de mercado (percursores, seguidores ou retardatários).

Segundo Hortinha, (2002), um segmento de mercado é um grupo de pessoas que partilham uma ou mais características e que têm necessidades comuns. Os critérios de segmentação podem ser classificados em quatro categorias:

- Critérios geográficos, demográficos, sociais e económicos;
- Critérios de personalidade e estilos de vida;
- Critérios de comportamento relativamente ao produto/serviço;
- Critérios de atitude psicológica relativamente ao produto/serviço.

As indicações de Shiba (2001) e de Hortinha (2002) foram consideradas com muito interesse, todavia, a selecção dos respondentes do Grupo B baseia-se sobretudo em critérios geográficos, demográficos e em algumas características relativamente ao comércio online de viagens.

Algumas destas características não estavam consideradas pelas agências, por exemplo não existia referência a clientes perdidos, percursores, seguidores ou retardatários.

Os dados foram disponibilizados pelas agências e procuraram o enquadramento proposto (Shiba e Hortinha). A forma como se obtiveram será abordada posteriormente.

A selecção dos clientes Grupo B efectuada pelas agências de viagens considerou inicialmente 73 clientes, conforme se pode confirmar pelo quadro apresentado.

Sobre a proveniência geográfica destes indivíduos, indica-se que 5,48% são provenientes do sul do país, 9,59% da zona centro, 12,33% da zona norte, 6,85% da região autónoma dos Açores e 28,77% e 36,99% respectivamente do grande Porto e Lisboa.

Estes clientes possuem habilitações e competências profissionais variadas. Os indivíduos do Grupo B possuem formação ao nível do mestrado/pós-graduação em 12,33% dos casos, 53,42% estavam habilitados com licenciatura ou bacharelato (também neste conjunto predomina esta faixa de escolaridade) e finalmente 34,25% tinham como habilitações a frequência de ensino superior ou entre o 12.º e o 9.º Ano (Quadro 4-4).

Quadro 4-4 **Habilitações académicas do Grupo B.**

Características do Grupo B	Indivíduos	%
Mestrado / Pós-graduação	9	12,33
Licenciatura / Bacharelato (concluídos)	39	53,42
Frequência ensino superior / 12.º – 9.º Ano	25	34,25
Totais	73	100

A nível profissional procurou-se que o grupo se apresentasse muito diferenciado, existindo desde profissionais liberais, a empregados do sector privado e funcionários públicos. A título de exemplo, incluem-se advogados, bancários, comerciantes e delegados de vendas, contabilistas, designers, engenheiros e outros técnicos, gestores, professores (ensino superior e secundário), etc., foram também considerados estudantes e reformados.

Relativamente ao Grupo B a banda de idades, alargou-se profundamente, existindo clientes dispersos entre os 24 e os 61 anos de idade, sendo ainda que 28 indivíduos eram do sexo feminino e 45 do masculino. A condição idade julgou-se como muito importante neste grupo, dado que os serviços que se pretendem definir e estruturar se destinam a todos os clientes.

Ainda sobre a selecção destes clientes, considerou-se que os mesmos deveriam à data deste estudo ter efectuado, duas ou mais compras *online* através do website da respectiva empresa em que são clientes. Acredita-se que esta premissa pode ser um indicador (embora relativamente fundamentado) de que estes clientes sejam pelo menos possuidores de competências medianas ao nível da utilização da Internet, assim como bons conhecedores dos serviços *online* disponibilizados pelas agências em questão e também que apresentam alguma lealdade às mesmas.

A escolha de indivíduos com estas características não pretende de forma alguma circunscrever a indispensável diversidade, ou suprimir as opiniões de clientes que se apresentem como utilizadores

menos frequentes e com menores competências de utilização da Internet. Contudo, privilegiou-se a compreensão de um grupo que numa amostra diversificada possuísse conhecimento sobre compras de viagens online, revelando a maior parte das necessidades, ambiente pretendido e permitisse identificar melhorias e vantagens competitivas.

Os clientes que constituem o Grupo B evidenciam as seguintes características relativamente ao comércio *online* de viagens. A amostra relativa a este grupo, inclui 58,90% de clientes que efectuaram 2 compras através do comércio online de viagens, 34,25% realizaram entre 3 e 5 compras e 6,85% consumaram 6 ou mais compras *online* (vd. Quadro 4-5).

Quadro 4-5 Características do Grupo B relativamente ao comércio online de viagens

Características do Grupo B	Indivíduos	%
6 ou mais compras efectuadas	5	6,85
Entre 3 a 5 compras efectuadas	25	34,25
2 Compras efectuadas	43	58,90
Totais	73	100

4.2. Recolha das “Vozes dos clientes do website”.

Esta primeira fase prática da investigação consistiu na captação das vozes dos clientes e é efectivamente o início da metodologia QFD. Tal como é referido por Shiba (2001) é uma fase muito importante de consciencialização e que conduz à “emergência das necessidades latentes”.

A recolha das vozes dos clientes do website do comércio online de viagens decorreu no último trimestre de 2004, tendo sido ouvidos 22 formandos dos dois cursos que formam o Grupo A, um constituído por 15 e outro por 7 indivíduos.

No que respeita ao Grupo B, relembra-se que as agências de viagens *online* disponibilizaram no total 73 registos, sendo seguidamente seleccionadas 54 “Vozes” que se enquadravam neste objectivo (Quadro 4-6). Não foram considerados 19 registos dado que se apresentavam repetidos e saturados de informação inovadora.

Recolha das “Vozes dos Clientes”					
Grupo A			Grupo B		
A1	A2	Total	B1	B2	Total
15	7	22	38	16	54

Legenda:

A1 Curso 1	A2 Curso 2	B1 Agência de Viagens 1	B2 Agência de Viagens 2
----------------------	----------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

4.2.1. O processo de recolha das “Vozes dos Clientes” do Grupo A.

Nesta fase do trabalho, o Grupo A foi submetido a uma pormenorizada apresentação dos 6 websites escolhidos e indicados no início deste capítulo. A exposição teórica (sem qualquer discussão e debate) realizou-se utilizando a vídeo projecção e utilizou vários estudos como apoio, como o WebQual de Barnes e Vidgen, o WebQual™ de Loiacono e a análise SWOT realizada por Mello *et al.*

Esta actividade revelou-se extremamente importante, uma vez que se pretendia desenvolver a consciência crítica e o conhecimento sobre estes e-services, para que os respondentes pudessem colaborar eficazmente relativamente ao solicitado nas fases posteriores.

Na etapa seguinte passou-se para as entrevistas estruturadas, baseadas na teoria de Shiba (2001), as quais se realizaram em duas sessões de formação (dada a existência de dois cursos distintos – A1 e A2). Contudo, foram aplicadas com algumas importantes alterações, dado que foram apresentadas em grupo aos indivíduos e respondidas individualmente de forma escrita.

Segundo o Center for Quality of Management, citado em Sá (1999), a técnica a realizar deverá satisfazer o objectivo de recolha das vozes dos clientes e também adequar-se às limitações existentes em termos de custos e tempo, pelo que se julgou válida a opção assumida.

Este estudo prosseguiu através da elaboração de um guião para apoio na realização das entrevistas. O mesmo estruturou-se da forma que se considerou mais conveniente, procurando assegurar que os tópicos mais importantes seriam abordados, ver Quadro 4-7. Procurou-se transmitir a ideia de que as opiniões se deviam, tanto quanto possível, limitar a factos e a experiências efectivas na utilização dos websites.

A estruturação das entrevistas levou em conta que deveriam ser recolhidas vozes sobre as características gerais de funcionamento do website. Também foi solicitado aos clientes para se centrarem objectivamente nos aspectos mais significativos nos serviços que são automaticamente fornecidos pelos websites, sem existência de intervenção humana.

Quadro 4-7 Guião de estruturação das entrevistas

Questões colocadas nas entrevistas ao Grupo A
1. O que mais lhe agrada nos websites do comércio de viagens que foram apresentados?
2. Indique as características que considera mais importantes para um website do comércio de viagens?
3. Como considera que deveria ser o website exemplar para o comércio online de viagens?
4. O que acha que poderia ser melhorado nos websites indicados?
5. Quando interage com os websites que características o deixam especialmente satisfeito ou insatisfeito?
6. Gostaria de referir outros aspectos que considera importantes?

Na aplicação da entrevista estruturada, obtiveram-se muitas opiniões relevantes para este estudo, conforme se poderá confirmar no Anexo I.

Aproveitando-se a disponibilidade, a capacidade criativa e inovadora evidenciada pelos elementos do Grupo A e porque também se procurava estimular a dinâmica de grupo, aplicou-se seguidamente a interessante técnica do *Brainstorming*, para recolha das “Vozes do Cliente”. Esta técnica visa ajudar os pensamentos mais bloqueados a gerar ideias, num espaço de tempo reduzido. Esta técnica foi desenvolvida por Alex Osborn em 1963, e ainda se mantém hoje em dia como um das técnicas mais usadas para estimular a criatividade e a inovação nas equipas (Saraiva *et al.*, 1999).

Na generalidade os indivíduos participaram entusiasticamente, gerando-se um número muito significativo de ideias num reduzido espaço de tempo. A metodologia efectuou-se em duas sessões curtas de 30 minutos, dado que o Grupo A é formado conforme indicado por dois grupos distintos.

O *Brainstorming* é aplicado normalmente em grupos de 6 a 12 pessoas, neste caso concreto, dado que os grupos estavam previamente formados, foi aplicado a um grupo de 15 e a outro de 7.

Esta técnica possui 3 etapas principais (Saraiva *et al.*, 1999) e processou-se da seguinte forma:

Etapla 1 – O tema da sessão (**Que requisitos deve possuir o melhor website do comércio online de viagens?**) e as regras foram explicados pelo coordenador da equipa (autor da investigação). Existiu a preocupação de não criticar as ideias ou sugestões geradas, sendo encorajada e promovida a participação de todos. Também foi privilegiada a quantidade de ideias em detrimento da qualidade, não existindo medo de “desrespeitar a propriedade intelectual”.

Etapla 2 – À medida que as ideias surgiram, foram sendo inseridas num computador que estava ligado a um vídeo projector, para que todos tivessem acesso visual e se evitassem repetições. Sempre que a criatividade dos participantes se apresentava aquém do esperado foi relançada a discussão tendo em vista o aumento da produtividade da equipa.

Etapla 3 – Quando uma ideia não se apresentou clara para todos os membros, o autor explicou-a de forma a elucidar os restantes indivíduos. Assim que a lista final foi revista, terminou a sessão, resultando num conjunto de ideias, respostas e soluções ao problema inicial.

A satisfação relativa aos resultados alcançados é muito elevada, crê-se que as escolhas das metodologias terá permitido captar um número muito significativo de necessidades dos clientes para este género de *e-services*. A aplicação na totalidade do método prescrito por Shiba possivelmente permitiria ter alcançado outros resultados, contudo não se pretende fazer comparações sobre a eficácia da entrevista em grupo, relativamente à entrevista individual.

4.2.2. As “Vozes dos Clientes” do Grupo B.

Nas primeiras reflexões sobre a forma mais eficaz de abordar individualmente os indivíduos do Grupo B, foi levado em conta que existe um interesse muito reduzido das pessoas em colaborar nestas iniciativas e muitas vezes quando participam fazem-no sem muitas ou nenhuma preocupações, de forma não fundamentada, não reflectindo por vezes a verdadeira opinião que possuem relativamente à questão.

Na procura de resultados objectivos para este estudo e diligenciando o acordo com as empresas participantes, considerou-se que as mensagens enviadas pelos clientes para as agências de viagens, através de *e-mail* ou do formulário disponível no website como “caixa de sugestões” seriam pertinentes e adequadas para os propósitos em causa.

A utilização da técnica de recolha de sugestões foi extremamente importante, uma vez que permitiu “dar voz” às opiniões, sugestões e ideias inovadoras dos utilizadores dos websites das agências de

viagens. Esta ferramenta é um excelente canal de relacionamento com os utilizadores do website, servindo como receptor das opiniões dos mesmos.

Como em qualquer método onde são ouvidas as vozes dos clientes, o Sistema de Recolha de Sugestões obrigou a um tratamento cuidado das opiniões e sugestões dos inquiridos (Saraiva *et al.* (1999), pelo que seleccionaram-se 54 “Vozes dos Clientes”, das 73 iniciais. Neste caso este tratamento baseou-se essencialmente em critérios de senso comum.

4.3. Conversão das vozes em expectativas dos clientes

Nesta fase o objectivo foi efectuar a transformação das vozes dos clientes em requisitos, pelo que se seguiram as sete recomendações de Shiba (2001):

1. Formular as frases na forma afirmativa;
2. Escolher as frases que reflectem o pensamento multiforme (questões do tipo sim ou não);
3. Escolher palavras específicas para caracterizar a situação;
4. Expressar necessidades em vez de soluções;
5. Expressar o estritamente necessário na descrição de detalhes;
6. Empregar os verbos no presente;
7. Utilizar expressões concretas e evitar conceitos não tangíveis.

A realização desta tarefa progrediu necessariamente através de aproximações sucessivas, até que se conseguiram identificar um conjunto de expectativas.

A lista dos 24 requisitos seleccionados para o website do comércio online de viagens é apresentada no Quadro 4-8.

R1	O website possibilita uma utilização simples e evidente.
R2	Os serviços e as suas características são apresentados correctamente e com detalhe apropriado (com informações completas e fotografias elucidativas).
R3	A informação é actualizada regularmente (como regra diariamente).
R4	O website permite que se encontrem os conteúdos pretendidos com facilidade.
R5	O website possui um design/layout adequado e visualmente atractivo.
R6	O website disponibiliza vários meios de contacto com a organização (e-mail, telefone, fax e endereço postal).
R7	As reclamações existentes serão atendidas rápida e eficazmente.
R8	O website proporciona o carregamento das páginas num tempo reduzido.
R9	É disponibilizado um fórum com relatórios de experiências de outros clientes.
R10	Os dados dos clientes são tratados com confidencialidade, não são partilhados e existe a possibilidade do utilizador verificar a sua informação pessoal.
R11	O website disponibiliza informação clara, objectiva e sequencial sobre a forma como se processa a compra.
R12	O website possui <i>links</i> úteis sobre informações complementares a websites de reconhecida credibilidade (sobre locais, eventos, etc.).
R13	O website é facilitador de novas e regulares visitas (possui elementos dinâmicos, leilões, sorteios, passatempos).
R14	O website cumpre com exactidão o serviço contratado, relativamente às características e prazos acordados.
R15	Os clientes têm a possibilidade de personalizar viagens e eventos temáticos.
R16	O website possui certificação por uma entidade independente assegurando credibilidade e segurança.
R17	São garantidos meios de cancelamento da reserva e informações sobre o tempo limite e os custos associados.
R18	Não existem erros de navegação, quebra de <i>links</i> , ou indisponibilidade frequente.
R19	É disponibilizada uma opção para pesquisa rápida de destinos.
R20	O website disponibiliza a capacidade para simulação de tarifas e determinação do preço final.
R21	O website não utiliza elementos publicitários incómodos (<i>pop'ups</i> , e determinados <i>flyers</i>).
R22	São disponibilizadas diversas informações complementares para este serviço (eventos locais, <i>rent-a-car</i> , excursões, tempo, câmbios e locais para deixar as crianças).
R23	São privilegiados grafismos, cores, imagens, animações e sons que potenciem uma experiência positiva e sentimentos de alegria no utilizador.
R24	O website disponibiliza uma opção de recolha de sugestões pelos clientes e utilizadores.

4.4. Construção do Diagrama de Afinidades

Continuando com a aplicação de ferramentas da Qualidade, foi realizado um Diagrama de Afinidades (também designado por KJ) relativamente aos requisitos. A técnica foi efectuada recorrendo a equipas provenientes do Grupo A, pelo que foram formados 2 subgrupos, um de 7 elementos e outro de 8.

Esta técnica foi efectuada conforme a descrição presente no capítulo 3. O resultado alcançado apresenta-se na Figura 4-1.

Figura 4-1

Diagrama de Afinidades relativo aos requisitos

Quais os requisitos do cliente para um website de uma agência de viagens?

Relacionamento com o cliente	
R9 - O website disponibiliza um fórum com relatórios de experiências de outros clientes.	Contacto R6 - O website disponibiliza vários meios de contacto com a organização (e-mail, telefone, fax e endereço postal).
R13 - O website é facilitador de novas e regulares visitas (possui elementos dinâmicos, leilões, sorteios, passatempos).	
R21 - O website não utiliza elementos publicitários incómodos (<i>pop ups</i> , e determinados <i>flyers</i>).	
R24 - O website disponibiliza uma opção de recolha de sugestões pelos clientes e utilizadores.	

Flexibilidade e Personalização
R15 - Os clientes têm a possibilidade de personalizar viagens e eventos temáticos.
R19 - O website disponibiliza uma opção para pesquisa rápida de destinos
R20 - O website disponibiliza a capacidade para simulação de tarifas e determinação do preço final.

Política e Cultura de Empresa		
Precisão do serviço	Credibilidade, Privacidade e Segurança	Disponibilidade para recuperação do serviço
R14 - O website cumpre com exactidão o serviço contratado, relativamente às características e prazos acordados.	R10 - Os dados dos clientes são tratados com confidencialidade, não são partilhados e existe a possibilidade do utilizador verificar a sua informação pessoal.	R17 - São garantidos meios de cancelamento da reserva e informações sobre o tempo limite e os custos associados.
R2 - Os serviços e as suas características são apresentados correctamente e com detalhe apropriado (com informações completas e fotografias elucidativas).	R16 - O website possui certificação por uma entidade independente assegurando credibilidade e segurança.	R7 - As reclamações existentes serão atendidas rápida e eficazmente

Concepção do e-service	
Estratégia de Comunicação	Características de design / técnicas
R11 - O website disponibiliza informação clara, objectiva e sequencial sobre a forma de se efectuar a compra	R8 - O website proporciona o carregamento das páginas num tempo reduzido.
R22 - O website disponibiliza diversas informações complementares para este serviço (eventos locais, <i>rent-a-car</i> , excursões e locais para deixar as crianças).	R1 - O website possibilita uma utilização simples e evidente.
R12 - O website possui links úteis sobre informações complementares a websites de reconhecida credibilidade (sobre locais, eventos, etc.).	R5 - O website possui um design/layout adequado e visualmente atractivo;
R3 - A informação é actualizada regularmente (como regra diariamente).	R4 - O website permite que se encontrem os conteúdos pretendidos com facilidade.
R23 - O website privilegia grafismos, cores, imagens, animações e sons que potenciem uma experiência positiva e sentimentos de alegria no utilizador.	R18 - No website não existem erros de navegação, quebra de <i>links</i> , ou indisponibilidade frequente.

4.5. Estruturação dos requisitos do cliente e Análise de Kano

Nesta fase do trabalho estruturou-se um questionário com base no modelo de Kano, pelo que se procurou identificar como cada requisito contribui para a satisfação dos clientes. Também se utilizou este instrumento para recolher a importância que cada requisito tem para os clientes.

Como se apresentava difícil decidir sobre o número de inquiridos a realizar e não se conseguia estimar a receptividade dos inquiridos, definiu-se que os 54 indivíduos referidos anteriormente seriam contactados por e-mail. Após três mensagens enviadas, obtiveram-se respostas de 17 clientes, alcançando-se a taxa de resposta de 31,48%.

O “Grupo A” também disponibilizou o seu contributo, obtendo-se respostas de 19 formandos, ou seja, todos os indivíduos que compunham os subgrupos na data em que se utilizou o questionário. Neste caso a recolha e a colaboração dos formandos foi extremamente fácil dado que os dados se obtiveram em ambiente de formação.

Informações sobre os inquiridos podem obter-se através do Quadro 4-9 que se apresenta de seguida.

Quadro 4-9 Indivíduos que responderam ao questionário de Kano

Inquérito de Kano					
Grupo A			Grupo B		
A1	A2	Total	B1	B2	Total
14	5	19	8	9	17

O questionário de Kano sucintamente elaborado na revisão bibliográfica teve em atenção a linguagem utilizada que procurou ser simples e evidente.

As questões foram elaboradas em duas fases distintas, uma primeira relativa à exigência do cliente e que corresponde à presença da função e uma segunda fase correspondendo à ausência dessa mesma função, sendo necessário garantir que a construção desta questão se formula de modo positivo e não através de frases negativas. Segundo Shiba (2001) as frases negativas são menos bem interpretadas.

As respostas obtidas relativamente aos diversos pares de questões sobre os requisitos dos clientes relacionam-se de acordo com a matriz que se apresenta no Quadro 4-10. As respostas quando

cruzadas permitem-nos verificar quais as características das expectativas dos clientes, permitindo-nos também constatar se estamos perante um requisito obrigatório, unidimensional, indiferente, atraente ou questionável.

A partir desta grelha, fez-se uma contagem para os pares das perguntas e registou-se esta contagem num quadro, mostrado mais adiante.

Quadro 4-10 Matriz de Classificação dos Atributos

Requisitos Cliente ▼		Disfuncionalidade				
		1	2	3	4	5
Funcionalidade	1	Q	A	A	A	U
	2	Q	I	I	I	O
	3	Q	I	I	I	O
	4	Q	I	I	I	O
	5	Q	Q	Q	Q	Q

Legenda:

1. Agrada-me	2. Tem de ser assim	3. É-me indiferente	4. Posso tolerar	5. Desagrada-me
O. Obrigatórios	U. Unidimensionais	I. Indiferentes	A. Atraentes	Q. Questionáveis

Como referido no capítulo anterior também foi utilizada uma escala na qual os clientes registam a sua importância sobre as questões referentes aos requisitos, designada por *Self-stated Importance Questionnaire* que vai desde o “Sem importância” ao “Extremamente importante”.

Conforme as indicações de Shiba (2001), tentou-se que as questões fossem desenvolvidas de forma positiva, pelo que se irão mencionar alguns exemplos:

No que respeita ao requisito 21 que se apresentava como “O *website* não utiliza elementos publicitários incómodos (*pop’ups*, e *determinados flyers*)”, houve a necessidade de formulação da questão de uma forma menos negativa e retirou-se a referência ao incómodo dos elementos publicitários, pelo que se obteve o seguinte par de questões:

21a O que pensa do website utilizar os elementos publicitários, pop'ups, e determinados flyers?

21b O que pensa do website não utilizar os elementos publicitários, pop'ups, e determinados flyers?

Outro exemplo de formulação prendeu-se com a utilização de antónimos, como substituição de frases negativas.

1a O que pensa do website possibilitar uma utilização simples e evidente?

1b O que pensa do website possibilitar uma utilização complicada e complexa?

Nesta fase do trabalho obtiveram-se algumas conclusões e aprendizagens importantes. Se por um lado a selecção de apenas 24 requisitos das “Vozes dos Clientes” parecia ser claramente insuficiente, por outro o preenchimento do questionário de Kano revelou-se de certa forma extenso para os inquiridos. Esta situação constatou-se pela existência de pequenas reclamações por parte dos entrevistados relativamente à dimensão.

As formulações referidas demonstram claramente a dificuldade de construção do questionário. O modelo de questionário de Kano efectuado será apresentado no Quadro 4-11.

<p>1a O que pensa do website possibilitar uma utilização simples e evidente?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>1b O que pensa do website possibilitar uma utilização complicada e complexa?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>Indique também a importância...</p>				
Sem importância <input type="checkbox"/>	Pouco importante <input type="checkbox"/>	Importante <input type="checkbox"/>	Muito importante <input type="checkbox"/>	Extremamente importante <input type="checkbox"/>
<p>2a O que pensa dos serviços e das suas características serem apresentados correctamente e com detalhe apropriado (com informações completas e fotografias elucidativas)?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>2b O que pensa dos serviços e das suas características serem apresentados incorrectamente e com detalhe desadequado (com informações incompletas e fotografias ilusórias)?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>Indique também a importância...</p>				
Sem importância <input type="checkbox"/>	Pouco importante <input type="checkbox"/>	Importante <input type="checkbox"/>	Muito importante <input type="checkbox"/>	Extremamente importante <input type="checkbox"/>
<p>3a O que pensa da informação ser actualizada regularmente?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>3b O que pensa da informação ser actualizada irregularmente?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>Indique também a importância...</p>				
Sem importância <input type="checkbox"/>	Pouco importante <input type="checkbox"/>	Importante <input type="checkbox"/>	Muito importante <input type="checkbox"/>	Extremamente importante <input type="checkbox"/>
<p>4a O que pensa do website permitir que se encontrem os conteúdos pretendidos com facilidade?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>4b O que pensa do website inviabilizar que se encontrem os conteúdos pretendidos com facilidade?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>Indique também a importância...</p>				
Sem importância <input type="checkbox"/>	Pouco importante <input type="checkbox"/>	Importante <input type="checkbox"/>	Muito importante <input type="checkbox"/>	Extremamente importante <input type="checkbox"/>

<p>5a O que pensa do website possuir um design/layout adequado e visualmente atractivo?</p> <p>5b O que pensa do website possuir um design/layout desadequado e visualmente desinteressante?</p> <p>Indique também a importância...</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me <input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
Sem importância <input type="checkbox"/>	Pouco importante <input type="checkbox"/>	Importante <input type="checkbox"/>	Muito importante <input type="checkbox"/>	Extremamente importante <input type="checkbox"/>
<p>6a O que pensa do website disponibilizar vários meios de contacto com a organização (e-mail, telefone, fax e endereço postal)?</p> <p>6b O que pensa do website disponibilizar poucos meios de contacto com a organização?</p> <p>Indique também a importância...</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me <input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
Sem importância <input type="checkbox"/>	Pouco importante <input type="checkbox"/>	Importante <input type="checkbox"/>	Muito importante <input type="checkbox"/>	Extremamente importante <input type="checkbox"/>
<p>7a O que pensa das reclamações existentes serem atendidas rápida e eficazmente?</p> <p>7b O que pensa das reclamações existentes serem atendidas demorada e ineficazmente?</p> <p>Indique também a importância...</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me <input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
Sem importância <input type="checkbox"/>	Pouco importante <input type="checkbox"/>	Importante <input type="checkbox"/>	Muito importante <input type="checkbox"/>	Extremamente importante <input type="checkbox"/>
<p>8a O que pensa do website proporcionar o carregamento das páginas num tempo reduzido?</p> <p>8b O que pensa do website proporcionar o carregamento das páginas num tempo extenso?</p> <p>Indique também a importância...</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me <input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
Sem importância <input type="checkbox"/>	Pouco importante <input type="checkbox"/>	Importante <input type="checkbox"/>	Muito importante <input type="checkbox"/>	Extremamente importante <input type="checkbox"/>

<p>9a O que pensa de ser disponibilizado um fórum com relatórios de experiências de outros clientes?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>9b O que pensa da ausência de um fórum com relatórios de experiências de outros clientes?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>Indique também a importância...</p>				
Sem importância <input type="checkbox"/>	Pouco importante <input type="checkbox"/>	Importante <input type="checkbox"/>	Muito importante <input type="checkbox"/>	Extremamente importante <input type="checkbox"/>
<p>10a O que pensa dos dados dos clientes serem tratados com confidencialidade, não serem partilhados e da existência da possibilidade do utilizador verificar a sua informação pessoal?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>10b O que pensa dos dados dos clientes serem tratados sem confidencialidade, serem partilhados e da impossibilidade do utilizador verificar a sua informação pessoal?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>Indique também a importância...</p>				
Sem importância <input type="checkbox"/>	Pouco importante <input type="checkbox"/>	Importante <input type="checkbox"/>	Muito importante <input type="checkbox"/>	Extremamente importante <input type="checkbox"/>
<p>11a O que pensa do website disponibilizar informação clara, objectiva e sequencial sobre a forma de se efectuar a compra?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>11b O que pensa do website disponibilizar informação confusa, subjectiva e desordenada sobre a forma de se efectuar a compra?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>Indique também a importância...</p>				
Sem importância <input type="checkbox"/>	Pouco importante <input type="checkbox"/>	Importante <input type="checkbox"/>	Muito importante <input type="checkbox"/>	Extremamente importante <input type="checkbox"/>
<p>12a O que pensa do website possuir links úteis sobre informações complementares a websites de reconhecida credibilidade (sobre locais, eventos, etc.)?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>12b O que pensa da ausência de links úteis sobre informações complementares a websites de reconhecida credibilidade (sobre locais, eventos, etc.)?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>Indique também a importância...</p>				
Sem importância <input type="checkbox"/>	Pouco importante <input type="checkbox"/>	Importante <input type="checkbox"/>	Muito importante <input type="checkbox"/>	Extremamente importante <input type="checkbox"/>

<p>13a O que pensa do website ser facilitador de novas e regulares visitas (possui elementos dinâmicos, leilões, sorteios, passatempos)?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>13b O que pensa do website desincentivar novas e regulares visitas (ausência elementos dinâmicos, leilões, sorteios, passatempos)?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>Indique também a importância...</p>				
<p>Sem importância <input type="checkbox"/></p>	<p>Pouco importante <input type="checkbox"/></p>	<p>Importante <input type="checkbox"/></p>	<p>Muito importante <input type="checkbox"/></p>	<p>Extremamente importante <input type="checkbox"/></p>
<p>14a O que pensa do website cumprir com exactidão o serviço contratado, relativamente às características e prazos acordados</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>14b O que pensa do website não cumprir com exactidão o serviço contratado, relativamente às características e prazos acordados</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>Indique também a importância...</p>				
<p>Sem importância <input type="checkbox"/></p>	<p>Pouco importante <input type="checkbox"/></p>	<p>Importante <input type="checkbox"/></p>	<p>Muito importante <input type="checkbox"/></p>	<p>Extremamente importante <input type="checkbox"/></p>
<p>15a O que pensa dos clientes terem a possibilidade de personalizar viagens e eventos temáticos?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>15b O que pensa da impossibilidade dos clientes em personalizar viagens e eventos temáticos?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>Indique também a importância...</p>				
<p>Sem importância <input type="checkbox"/></p>	<p>Pouco importante <input type="checkbox"/></p>	<p>Importante <input type="checkbox"/></p>	<p>Muito importante <input type="checkbox"/></p>	<p>Extremamente importante <input type="checkbox"/></p>
<p>16a O que pensa do website possuir certificação por uma entidade independente assegurando credibilidade e segurança.</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>16b O que pensa da ausência no website de uma certificação por uma entidade independente provocando falta de confiança e insegurança.</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>Indique também a importância...</p>				
<p>Sem importância <input type="checkbox"/></p>	<p>Pouco importante <input type="checkbox"/></p>	<p>Importante <input type="checkbox"/></p>	<p>Muito importante <input type="checkbox"/></p>	<p>Extremamente importante <input type="checkbox"/></p>

<p>17a Como encara a existência de meios de cancelamento da reserva e informações sobre o tempo limite e os custos associados?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>17b Como encara a inexistência de meios de cancelamento da reserva e informações sobre o tempo limite e os custos associados?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>Indique também a importância...</p>				
<p>Sem Importância <input type="checkbox"/></p>	<p>Pouco Importante <input type="checkbox"/></p>	<p>Importante <input type="checkbox"/></p>	<p>Muito Importante <input type="checkbox"/></p>	<p>Extremamente Importante <input type="checkbox"/></p>
<p>18a O que pensa do website não ter erros de navegação, quebra de links, ou indisponibilidade frequente?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>18b O que pensa do website ter erros de navegação, quebra de links, ou indisponibilidade frequente?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>Indique também a importância...</p>				
<p>Sem Importância <input type="checkbox"/></p>	<p>Pouco Importante <input type="checkbox"/></p>	<p>Importante <input type="checkbox"/></p>	<p>Muito Importante <input type="checkbox"/></p>	<p>Extremamente Importante <input type="checkbox"/></p>
<p>19a O que pensa de ser disponibilizada uma opção para pesquisa rápida de destinos?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>19b O que pensa da ausência de uma opção para pesquisa rápida de destinos?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>Indique também a importância...</p>				
<p>Sem Importância <input type="checkbox"/></p>	<p>Pouco Importante <input type="checkbox"/></p>	<p>Importante <input type="checkbox"/></p>	<p>Muito Importante <input type="checkbox"/></p>	<p>Extremamente Importante <input type="checkbox"/></p>
<p>20a O que pensa do website disponibilizar a capacidade para simulação de tarifas e determinação do preço final?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>20b O que pensa da ausência no website da capacidade para simulação de tarifas e determinação do preço final?</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
<p>Indique também a importância...</p>				
<p>Sem Importância <input type="checkbox"/></p>	<p>Pouco Importante <input type="checkbox"/></p>	<p>Importante <input type="checkbox"/></p>	<p>Muito Importante <input type="checkbox"/></p>	<p>Extremamente Importante <input type="checkbox"/></p>

<p>21a O que pensa do website utilizar os elementos publicitários, <i>pop'ups</i>, e determinados <i>flyers</i>?</p> <p>21b O que pensa do website não utilizar os elementos publicitários, <i>pop'ups</i>, e determinados <i>flyers</i>?</p> <p>Indique também a importância...</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
Sem importância <input type="checkbox"/>	Pouco importante <input type="checkbox"/>	Importante <input type="checkbox"/>	Muito importante <input type="checkbox"/>	Extremamente importante <input type="checkbox"/>
<p>22a O que pensa de serem disponibilizadas diversas informações complementares para este serviço (eventos locais, <i>rent-a-car</i>, excursões, tempo, câmbios e locais para deixar as crianças)?</p> <p>22b O que pensa da ausência de diversas informações complementares para este serviço (eventos locais, <i>rent-a-car</i>, excursões, tempo, câmbios e locais para deixar as crianças)?</p> <p>Indique também a importância...</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
Sem importância <input type="checkbox"/>	Pouco importante <input type="checkbox"/>	Importante <input type="checkbox"/>	Muito importante <input type="checkbox"/>	Extremamente importante <input type="checkbox"/>
<p>23a Como encara o facto do website privilegiar grafismos, cores, imagens, animações e sons que potenciem uma experiência positiva e sentimentos de alegria no utilizador?</p> <p>23b Como encara o facto do website não privilegiar grafismos, cores, imagens, animações e sons que potenciem uma experiência positiva e sentimentos de alegria no utilizador?</p> <p>Indique também a importância...</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
Sem importância <input type="checkbox"/>	Pouco importante <input type="checkbox"/>	Importante <input type="checkbox"/>	Muito importante <input type="checkbox"/>	Extremamente importante <input type="checkbox"/>
<p>24a O que pensa do website disponibilizar uma opção de recolha de sugestões pelos clientes e utilizadores?</p> <p>24b O que pensa da ausência no website de uma opção de recolha de sugestões pelos clientes e utilizadores?</p> <p>Indique também a importância...</p>				<input type="checkbox"/> 1. Agrada-me <input type="checkbox"/> 2. Tem de ser assim <input type="checkbox"/> 3. É-me indiferente <input type="checkbox"/> 4. Posso tolerar <input type="checkbox"/> 5. Desagrada-me
Sem importância <input type="checkbox"/>	Pouco importante <input type="checkbox"/>	Importante <input type="checkbox"/>	Muito importante <input type="checkbox"/>	Extremamente importante <input type="checkbox"/>

Os resultados alcançados são apresentados no Quadro 4-12 e permitem evidenciar as funções obtidas e a característica predominante.

Quadro 4-12 Resultados do Questionário de Kano (frequências absolutas)

Requisitos	O	U	I	A	Q	R	D
R1	20	15	0	1	0	36	O
R2	25	11	0	0	0	36	O
R3	5	10	4	17	0	36	A
R4	15	17	0	4	0	36	O
R5	21	9	0	6	0	36	O
R6	23	9	1	3	0	36	O
R7	22	7	0	1	0	36	O
R8	25	9	2	0	0	36	O
R9	0	5	17	14	0	36	I
R10	26	9	1	0	0	36	O
R11	21	12	3	0	0	36	O
R12	0	5	17	14	0	36	I
R13	0	6	14	16	0	36	A
R14	31	5	0	0	0	36	O
R15	12	16	5	3	0	36	U
R16	0	10	3	23	0	36	A
R17	18	16	2	0	0	36	O
R18	22	10	4	0	0	36	O
R19	14	19	2	1	0	36	U
R20	0	19	0	17	0	36	U
R21	2	14	4	16	0	36	A
R22	0	9	3	24	0	36	A
R23	0	3	10	23	0	36	A
R24	2	6	21	7	0	36	I

Legenda:

O. Obrigatórios	U. Unidimensionais	I. Indiferentes	A. Atraentes	Q. Questionáveis
R. Respostas	D. Requisito dominante			

No Quadro 4-13 serão apresentadas as frequências relativas das categorias em estudo e a classificação por importância mencionadas no Quadro *Self-stated Importance Questionnaire*, referido anteriormente.

Quadro 4-13 Resultados do Questionário de Kano (Frequências relativas em importância)

Requisitos	O	U	I	A	Q	Importância
R1	55,56	41,67	0,00	2,78	0,00	8,44
R2	69,44	30,56	0,00	0,00	0,00	8,51
R3	13,89	27,78	11,11	47,22	0,00	6,78
R4	41,67	47,22	0,00	11,11	0,00	8,22
R5	58,33	25,00	0,00	16,67	0,00	7,24
R6	63,89	25,00	2,78	8,33	0,00	7,12
R7	77,78	19,44	0,00	2,78	0,00	7,71
R8	69,44	25,00	5,56	0,00	0,00	7,33
R9	0,00	13,89	47,22	38,89	0,00	5,17
R10	72,22	25,00	2,78	0,00	0,00	8,29
R11	58,33	33,33	8,33	0,00	0,00	7,16
R12	0,00	13,89	47,22	38,89	0,00	4,34
R13	0,00	16,67	38,89	44,44	0,00	5,65
R14	86,11	13,89	0,00	0,00	0,00	8,62
R15	33,33	44,44	13,89	8,33	0,00	6,89
R16	0,00	27,78	8,33	63,89	0,00	5,22
R17	50,00	44,44	5,56	0,00	0,00	7,05
R18	61,11	27,78	11,11	0,00	0,00	7,28
R19	38,89	52,78	5,56	2,78	0,00	7,56
R20	0,00	52,78	0,00	47,22	0,00	7,60
R21	5,56	38,89	11,11	44,44	0,00	6,11
R22	0,00	25,00	8,33	66,67	0,00	6,17
R23	0,00	8,33	27,78	63,89	0,00	6,56
R24	5,56	16,67	58,33	19,44	0,00	4,68

Legenda:

O. Obrigatórios	U. Unidimensionais	I. Indiferentes	A. Atraentes	Q. Questionáveis
---------------------------	------------------------------	---------------------------	------------------------	----------------------------

Os valores médios registados são, conforme se constata, elevados e reveladores de que não existe nenhum requisito considerado pouco importante.

No Quadro 4-14 apresentadas as classificações por tipo de cliente.

Requisitos	Grupo A		Grupo B		(A+B)
	Imp.	Ordem	Imp.	Ordem	Ordem
R1	8,47	2	8,41	4	3
R2	8,37	3	8,65	2	2
R3	6,79	17	8,76	15	16
R4	8,26	4	8,18	5	5
R5	7,84	7	6,65	16	11
R6	7,00	15	7,24	11	13
R7	7,95	6	7,47	8	6
R8	7,32	12	7,35	9	9
R9	5,11	21	5,24	21	22
R10	8,05	5	8,53	3	4
R11	7,21	13	7,12	12	12
R12	4,26	24	4,41	24	24
R13	4,89	22	6,41	17	20
R14	8,47	1	8,76	1	1
R15	6,89	16	6,88	14	15
R16	5,32	20	5,12	22	21
R17	7,11	14	7,00	13	14
R18	7,32	11	7,24	10	10
R19	7,42	10	7,71	6	8
R20	7,74	8	7,47	7	7
R21	6,16	18	6,06	19	19
R22	6,05	19	6,29	18	18
R23	7,53	9	5,59	20	17
R24	4,47	23	4,88	23	23

Legenda:

Imp.
Importância

A classificação final obtida através da escala presente no questionário de Kano, sobre a importância que os clientes atribuem aos requisitos em estudo, é representada no quadro seguinte (vd. Quadro 4-15).

Requisitos	Importância	Ordem
R14 – O website cumpre com exactidão o serviço contratado, relativamente às características e prazos acordados.	8,62	1
R2 – Os serviços e as suas características são apresentados correctamente e com detalhe apropriado (com informações completas e fotografias elucidativas).	8,51	2
R1 – O website possibilita uma utilização simples e evidente.	8,44	3
R10 – Os dados dos clientes são tratados com confidencialidade, não são partilhados e existe a possibilidade do utilizador verificar a sua informação pessoal.	8,29	4
R4 – O website permite que se encontrem os conteúdos pretendidos com facilidade.	8,22	5
R7 – As reclamações existentes serão atendidas rápida e eficazmente.	7,71	6
R20 – O website disponibiliza a capacidade para simulação de tarifas e determinação do preço final.	7,60	7
R19 – É disponibilizada uma opção para pesquisa rápida de destinos.	7,56	8
R8 – O website proporciona o carregamento das páginas num tempo reduzido.	7,33	9
R18 – Não existem erros de navegação, quebra de <i>links</i> , ou indisponibilidade frequente.	7,28	10
R5 – O website possui um design/layout adequado e visualmente atractivo.	7,24	11
R11 – O website disponibiliza informação clara, objectiva e sequencial sobre a forma como se processa a compra.	7,16	12
R6 – O website disponibiliza vários meios de contacto com a organização (e-mail, telefone, fax e endereço postal).	7,12	13
R17 – São garantidos meios de cancelamento da reserva e informações sobre o tempo limite e os custos associados.	7,05	14
R15 – Os clientes têm a possibilidade de personalizar viagens e eventos temáticos.	6,89	15
R3 – A informação é actualizada regularmente (como regra diariamente).	6,78	16
R23 - São privilegiados grafismos, cores, imagens, animações e sons que potenciem uma experiência positiva e sentimentos de alegria no utilizador.	6,56	17
R22 – São disponibilizadas diversas informações complementares para este serviço (eventos locais, <i>rent-a-car</i> , excursões, tempo, câmbios e locais para deixar as crianças).	6,17	18
R21 – O website não utiliza elementos publicitários incómodos (<i>pop'ups</i> , e determinados <i>flyers</i>).	6,11	19
R13 - O website é facilitador de novas e regulares visitas (possui elementos dinâmicos, leilões, sorteios, <i>passatempos</i>).	5,65	20
R16 – O website possui certificação por uma entidade independente assegurando credibilidade e segurança.	5,22	21
R9 – É disponibilizado um fórum com relatórios de experiências de outros clientes.	5,17	22
R24 – O website disponibiliza uma opção de recolha de sugestões pelos clientes e utilizadores.	4,68	23
R12 – O website possui <i>links</i> úteis sobre informações complementares a sites de reconhecida credibilidade (sobre locais, eventos, etc.).	4,34	24

Após a recolha das respostas aos questionários realizou-se um quadro com o objectivo de identificar as características que predominam nas expectativas (vd. Quadro – 4-16).

Quadro 4-16 Síntese das características de Kano

Característica	O	U	I	A	Q
Requisitos	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 14, 17, 18	15, 19, 20	9, 12, 24	3, 13, 16, 21, 22, 23	-

Legenda:

O. Obrigatórios	U. Unidimensionais	I. Indiferentes	A. Atraentes	Q. Questionáveis
---------------------------	------------------------------	---------------------------	------------------------	----------------------------

Efectuando a análise de resultados, constata-se o seguinte:

- A maioria dos requisitos foram avaliados pelos clientes como obrigatórios, pelo que terão necessariamente de estar presentes no novo website;
- Uma percentagem interessante também foi identificada como atraentes, revelando que os clientes não esperam encontrar estes requisitos antecipadamente no serviço.

Seguidamente são apresentadas breves considerações, relativamente aos dados obtidos na classificação que os clientes atribuíram aos requisitos.

R14 – O website cumpre com exactidão o serviço contratado, relativamente às características e prazos acordados.

O correcto funcionamento do website e a exactidão no serviço prestado são extremamente importantes para os clientes. Um serviço que não se apresenta fiável é obviamente um serviço deficiente, sendo estes erros extremamente graves para a percepção que o cliente tem do serviço e para a sua relação futura com a empresa.

R2 – Os serviços e as suas características são apresentados correctamente e com detalhe apropriado (com informações completas e imagens elucidativas).

As informações e os conteúdos disponibilizados pelo website devem proporcionar ao cliente a melhor percepção possível sobre o serviço, permitindo a construção de uma opinião fidedigna sobre o que o cliente pretende adquirir. No decorrer de uma compra *online* de uma determinada viagem, as características apresentadas deverão corresponder realmente ao que foi oferecido ao cliente.

Imaginemos que ocorre uma falha e é apresentada ao cliente uma imagem relativa a um destino de férias que não corresponde à verdade, ou então uma referência que não está correcta e induz o cliente numa compra que não pretende.

R1 – O website possibilita uma utilização simples e evidente.

A falta de usabilidade reflecte a deficiente qualidade do website e afecta claramente a percepção da qualidade do serviço, pelo que devem ser implementados mecanismos que facilitem a navegação no website, tornando-a consistente e intuitiva. Os clientes e utilizadores deverão conseguir transitar entre as páginas sem dificuldade e concluir o seu processo de compra/reserva de viagens com o mínimo de etapas percorridas. O menu deve estar organizado eficientemente para que se aceda rapidamente à página pretendida e aos conteúdos mais utilizados e visualizados.

R10 – Os dados dos clientes são tratados com confidencialidade, não são partilhados e existe a possibilidade do utilizador verificar a sua informação pessoal.

O website deverá proporcionar a máxima protecção sobre a informação pessoal dos clientes, respeitando a privacidade da legislação existente sobre o assunto.

R4 – O website permite que se encontrem os conteúdos pretendidos com facilidade.

Os clientes dos websites sabem o que querem comprar e desejam entrar e sair rapidamente de um website, pelo que devem ser simplificados os requisitos para utilização do serviço.

R7 – As reclamações existentes serão atendidas rápida e eficazmente.

A disponibilidade para ouvir e servir o cliente é um factor decisivo. A empresa deverá apresentar capacidade para através do website resolver as questões e os problemas dos clientes de maneira rápida e convincente. Quando um cliente envia um *e-mail*, o website deve automaticamente enviar também um *e-mail* comunicando que a situação está a ser analisada. Os clientes dos e-services esperam conforme já foi referido um tempo extremamente curto de resposta.

R20 – O website disponibiliza a capacidade para simulação de tarifas e determinação do preço final.

Como se sabe, os clientes têm uma grande preocupação com os preços, por conseguinte, uma opção que permita a simulação de tarifas e do preço final de forma imediata foi um dos requisitos considerados mais importantes pelos clientes do comércio *online* de viagens.

R19 - É disponibilizada uma opção para pesquisa rápida de destinos.

Esta opção para pesquisa rápida de destinos é muito bem aceite pelos clientes, pois acelera o processo de pesquisa, não obrigando o cliente a perder tempo com pesquisas que não lhe interessa e que não são ajustadas ao que pretende.

R8 – O website proporciona o carregamento das páginas num tempo reduzido.

Os utilizadores de Internet mais experientes não perdem muito tempo em websites com tempo elevado de carregamento, pelo que esta característica deve ser privilegiada em detrimento, por exemplo, da utilização de animações muito sofisticadas que normalmente se apresentam muito exigentes em termos de recursos exigidos para visualização. O ambiente digital exige velocidade. Esta ideia é frequentemente transmitida para os internautas através de publicidade e conceitos de tecnologia, sendo apresentada sempre como uma grande vantagem competitiva do serviço, pelo que se tem vindo a criar e aumentar uma consciência intrínseca nos utilizadores da Internet sobre a enorme rapidez e velocidade de execução dos processos. Esta situação tem criado diferentes necessidades e formas de navegação que, de acordo com a maturidade do mercado e dos utilizadores, não podem ser ignoradas.

R18 - Não existem erros de navegação, quebra de *links*, ou indisponibilidade frequente.

Este requisito foi apontado pelos clientes do website como sendo muito importante a as percepções que os clientes têm do website. Na prática, se o website proporcionar uma navegação consistente, sem quebras de *links* terá a satisfação e o retorno da visita do cliente. Pelo contrário, se o cliente experienciar uma navegação problemática, com indisponibilidade frequente do website, como erros de navegação ou com quebras de *links*, concerteza que não ficará com uma boa imagem do mesmo e conseqüentemente, dificilmente retornará ao website.

R5 – O website possui um *design/layout* adequado e visualmente atractivo.

Os aspectos visuais do equipamento (website) são o único contacto visual entre um cliente e a organização, por isso a necessidade de haver websites a funcionar bem e com um óptimo aspecto visual é fundamental. Conforme tem evoluído a tecnologia, novos conteúdos, elementos interactivos e animações têm sido utilizados, tornando os websites muito mais atraentes.

R11 – O website disponibiliza informação clara, objectiva e sequencial sobre a forma como se processa a compra.

Um dos requisitos mais apontados pelos clientes de websites tem a haver com o processo de compra. Este tem de ser o mais explícito e claro possível, caso contrário é passível de provocar o abandono definitivo do website pelos clientes. Como em qualquer compra mais comum, os clientes exigem clareza de informação sobre todo o processo. Num ambiente *online*, os factores cara-a-cara

e imprevisto são inexistentes e, portanto, todo o processo de compra tem de ser bem definido e clarificado.

R6 – O website disponibiliza vários meios de contacto com a organização (e-mail, telefone, fax e endereço postal).

A existência de diversos meios de contacto com a loja *online* é um requisito obrigatório, pois actua ao nível da confiança e da credibilidade. Na resolução de dúvidas ou problemas é fundamental que a empresa de comércio electrónico disponibilize meios suficientes e adequados às diferentes características e opções comunicativas dos clientes.

R17 - São garantidos meios de cancelamento da reserva e informações sobre o tempo limite e os custos associados.

O website, desta forma, clarifica determinadas situações que são importantes para o cliente e apresenta disponibilidade para resolução de possíveis problemas.

R15 - Os clientes têm a possibilidade de personalizar viagens e eventos temáticos.

A questão da possibilidade de personalização de viagens e eventos temáticos agradou muito aos inquiridos. Segundo as suas opiniões, é importante que possam planear a viagem à sua medida, criando, desde logo, uma ideia mais ou menos formada do que será na realidade a viagem que planeiam, nomeadamente em relação ao hotel escolhido, regime preferido, calendarização da viagem, visitas guiadas e, como é natural, o preço final.

R3 – A informação é actualizada regularmente (como regra diariamente).

O website deverá apresentar uma elevada dinâmica, os clientes esperam que os conteúdos sejam regularmente actualizados. Quando as actualizações não são efectuadas com frequência o cliente desmotiva-se e deixa de aceder ao website.

R23 - São privilegiados grafismos, cores, imagens, animações e sons que potenciem uma experiência positiva e sentimentos de alegria no utilizador.

O desenvolvimento do projecto gráfico e a utilização correcta de todos os elementos que o compõem é extremamente importante para a obtenção do sucesso de um website. O impacto visual e as percepções positivas conduzem ao retorno de um cliente a um Website.

R22 - São disponibilizadas diversas informações complementares para este serviço (eventos locais, *rent-a-car*, excursões, tempo, câmbios e locais para deixar as crianças).

Para além dos conteúdos essenciais ao fornecimento do serviço, o website deve disponibilizar conteúdos complementares que se podem revelar importantes para o cliente de forma a aumentar as compras online.

R21 - O website não utiliza elementos publicitários incómodos (*pop'ups*, e determinados *flyers*).

A utilização de pop-up's pode tornar a navegação na web uma experiência desgastante devido ao constante abrir de janelas publicitárias. Outro elemento incómodo são determinados *flyers* pois causam significativas perdas de tempo para os clientes e utilizadores de Internet (são disso exemplo, os websites do grupo media capital: www.iol.pt).

R13 – O website é facilitador de novas e regulares visitas (possui elementos dinâmicos, leilões, sorteios, passatempos).

O entretenimento é um determinante importante no que concerne o retorno ao website. Por tal, o número adequado de animações, leilões, sorteios, passatempos e outras actividades dinâmicas promovidos pelo website, possibilitam sucesso junto dos potenciais e actuais clientes. Esta é uma forma de incrementar as visitas ao website tornando essa experiência muito positiva, sob o ponto de vista do utilizador.

R16 – O website possui certificação por uma entidade independente assegurando credibilidade e segurança.

Apesar de muitos utilizadores não terem ainda a noção concreta da existência deste tipo de certificação prestado por entidades independentes e das decisivas implicações que essa certificação tem ao nível do desenvolvimento da qualidade do serviço do website, as mesmas já se revelam importantes para o cliente, pela garantia de credibilidade e segurança que auferem aos serviços prestados pelo website.

R9 – É disponibilizado um fórum com relatórios de experiências de outros clientes.

A existência de um fórum para colocação das experiências das viagens foi um requisito considerado interessante na recolha das “Vozes dos clientes”, mas através da análise do questionário de Kano foi um dos requisitos menos valorizados. Este elemento é muito importante mas necessita que os clientes disponibilizem algum tempo para a sua utilização, pelo que acaba apenas por ser dinamizado por alguns indivíduos que apresentam maior disponibilidade ou interesse, ainda que não sejam os melhores clientes de viagens.

R24 – O website disponibiliza uma opção de recolha de sugestões pelos clientes e utilizadores.

O requisito relativo à opção de recolha de sugestões está considerado entre os menos importantes, porventura devido à existência de outros meios de contacto que poderão desempenhar o mesmo serviço.

R12 – O website possui *links* úteis sobre informações complementares a websites de reconhecida credibilidade (sobre locais, eventos, etc.).

O requisito que se refere aos *links* úteis sobre informações complementares a websites de reconhecida credibilidade (sobre locais, eventos, etc.), embora tivesse sido referido frequentemente nas “Vozes dos Clientes”, foi considerado como o menos importante. É curioso que algumas pessoas entrevistadas reconheceram que, embora o considerem importante, depois na prática não utilizam este recurso.

5. Desenvolvimento e análise da Casa da Qualidade

O presente capítulo apresenta-se como a fase mais avançada deste trabalho e por conseguinte também a derradeira etapa da aplicação da metodologia QFD.

Com este propósito será efectuada a descrição detalhada dos procedimentos efectuados, relativamente ao preenchimento dos conteúdos de todos os componentes da Casa da Qualidade e em anexo será apresentado o resultado alcançado.

Ao utilizar a metodologia QFD para a concepção destes serviços, procurou-se obter e aplicar informação possivelmente não proporcionada por outra abordagem de concepção, almejando-se respostas para questões que ainda não haviam sido consideradas.

Estas descobertas são uma parte fundamental que conecta a “Voz do Cliente” com a concepção e forneceu a este estudo um melhor entendimento das necessidades do utilizador e do ambiente *online* onde serão usadas.

Certamente que existirão algumas limitações dado que a concepção da Casa da Qualidade é um trabalho multidisciplinar onde trabalham em conjunto várias equipas especialistas. Neste caso concreto o esforço de concepção do novo website foi elaborado individualmente (apenas com ajudas e opiniões pontuais), o que concerteza reflectirá esse facto.

Como em qualquer processo de concepção o objectivo passa pela definição do segmento de mercado (anteriormente realizado), seguidamente evoluir-se-á para o relacionamento de todos os dados disponíveis que permitam a produção do website tão rápida quanto possível, optimizando os recursos disponíveis e mantendo o produto resultante centrado no mercado definido.

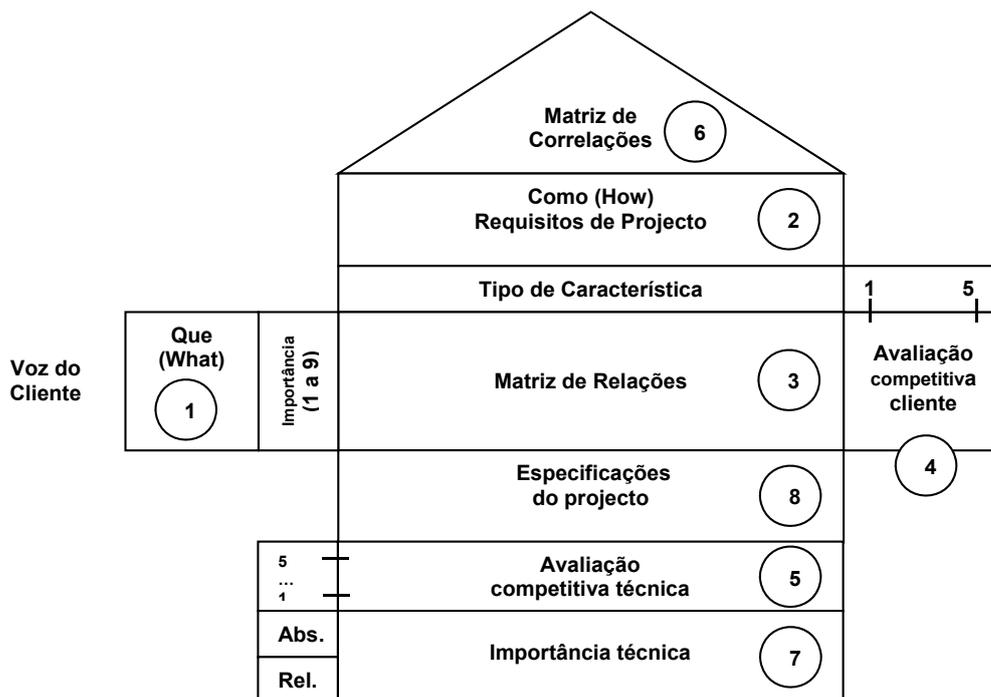
Nesta etapa da investigação efectuaram-se diversos contactos e pesquisas na Internet, procurando um *software* sobre QFD que permitisse a elaboração da versão mais completa possível da Casa da Qualidade. Efectuaram-se testes com duas versões existentes no mercado, porém as mesmas não permitiram que se chegasse a um resultado globalmente aceitável, talvez porque seguiam métodos diferentes e se revelavam pouco flexíveis e adaptáveis.

5.1. A Construção da Casa da Qualidade

A Casa da Qualidade consiste numa estrutura conceptual relativa aos diversos aspectos associados à concepção de um produto ou serviço. A sequência de preenchimento de cada divisão da Casa da Qualidade, adiante designada por «Quartos» (que serão numerados respectivamente de 1 a 8), é um processo orientado pelas Vozes dos Clientes.

Como mostra a figura em baixo (vd. Figura 5-1), cada quarto corresponde a uma etapa concreta e distinta que no fim permitirá retirar as devidas conclusões. O modelo adoptado apresenta algumas simplificações que se julgaram oportunas e ajustadas aos recursos e limitações temporais existentes, não comprometendo todavia os objectivos desta investigação.

Figura 5-1 Modelo conceptual da Casa da Qualidade



Fonte: Adaptado de Pereira, Zulema L. (2004) e Saraiva (1999).

5.1.1. Requisitos dos Clientes – O Quê? (Quarto 1)

Na divisão referente aos requisitos do cliente (R) será utilizada a estruturação existente no Diagrama de Afinidades, elaborado no seguimento da recolha das vozes dos clientes, considerando as necessidades encontradas relativas ao primeiro, segundo e terceiro nível (vd. Quadro 5-1).

Na coluna projectada mais à direita serão registados os valores referentes à classificação quanto ao grau de importância atribuída pelos clientes, relativamente a cada um dos requisitos. Conforme indicado no capítulo anterior, obtiveram-se estes dados através da aplicação do questionário de Kano.

Os atributos, as qualidades e os requisitos do cliente fazem todos parte do item **O quê?** A "Voz do Cliente" conforme vimos, é aquilo que o cliente procura.

O conjunto dos requisitos seleccionados no capítulo anterior não considerou alguns aspectos importantes para a construção de um website, os quais foram referidos algumas vezes na recolha das “Vozes dos Clientes”, como a edição bilingue (português e inglês), a existência de meios de contacto de serviços de comunicação síncrona, mapa do website e várias opções de pagamento.

Estes requisitos serão incluídos neste estudo embora, como é óbvio, não lhes tenha sido atribuída qualquer classificação relativa à importância.

Quadro 5-1 Posicionamento dos requisitos dos clientes na Casa da Qualidade

						Como?										
						1	2	3	4	5	6	7	...			
O quê?						Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	-			
1	1.º Nível	2.º Nível	3.º Nível	R1	100									-		
2				R2	95										-	
3				R3	75											-
4				R4	65											-
...	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		

Fonte: Pereira, Zulema L. (2004), Zaïdi (1993).

Apresenta-se de seguida o **Quarto 1** da Casa da Qualidade (vd. Quadro 5-2). A versão que constará no Anexo IV, relativa à representação final da Casa da Qualidade, apresenta algumas simplificações dadas as limitações do software utilizado (Microsoft Excel).

Requisitos do Cliente			Import.
Concepção do e-service	Estratégia de Comunicação	R11 – O website disponibiliza informação clara, objectiva e sequencial sobre a forma de se efectuar a compra.	7,16
		R22 – O website disponibiliza diversas informações complementares para este serviço (eventos locais, <i>rent-a-car</i> , excursões e locais para deixar as crianças).	6,17
		R12 – O website possui links úteis sobre informações complementares a sites de reconhecida credibilidade (sobre locais, eventos, etc.).	4,34
		R3 – A informação é actualizada regularmente (como regra diariamente).	6,78
		R23 – O website privilegia grafismos, cores, imagens, animações e sons que potenciem uma experiência positiva e sentimentos de alegria no utilizador.	6,56
	Características de design e técnicas	R8 – O website proporciona o carregamento das páginas num tempo reduzido.	7,33
		R1 – O website possibilita uma utilização simples e evidente.	8,44
		R5 – O website possui um design/layout adequado e visualmente atractivo.	7,24
		R4 – O website permite que se encontrem os conteúdos pretendidos com facilidade.	8,22
		R18 – No website não existem erros de navegação, quebra de <i>links</i> , ou indisponibilidade frequente.	7,28
Política e Cultura de Empresa	Precisão do serviço	R14 – O website cumpre com exactidão o serviço contratado, relativamente às características e prazos acordados.	8,62
		R2 – Os serviços e as suas características são apresentados correctamente e com detalhe apropriado (com informações completas e fotografias elucidativas).	8,51
	Credibilidade, Privacidade e Segurança	R10 – Os dados dos clientes são tratados com confidencialidade, não são partilhados e existe a possibilidade do utilizador verificar a sua informação pessoal.	8,29
		R16 – O website possui certificação por uma entidade independente assegurando credibilidade e segurança.	5,22
	Disponibilidade para o cliente	R17 – São garantidos meios de cancelamento da reserva e informações sobre o tempo limite e os custos associados.	7,05
		R7 – As reclamações existentes serão atendidas rápida e eficazmente.	7,71
Relacionamento com o cliente		R9 – O website disponibiliza um fórum com relatórios de experiências de outros clientes.	5,17
		R13 – O website é facilitador de novas e regulares visitas (possui elementos dinâmicos, leilões, sorteios, passatempos).	5,65
		R21 – O website não utiliza elementos publicitários incómodos (<i>pop-ups</i> , e determinados <i>flyers</i>).	6,11
		R24 – O website disponibiliza uma opção de recolha de sugestões pelos clientes e utilizadores.	4,68
	Contacto	R6 – O website disponibiliza vários meios de contacto com a organização (e-mail, telefone, fax e endereço postal).	7,12
Flexibilidade e Personalização		R15 – Os clientes têm a possibilidade de personalizar viagens e eventos temáticos.	6,89
		R19 – O website disponibiliza uma opção para pesquisa rápida de destinos.	7,56
		R20 – O website disponibiliza a capacidade para simulação de tarifas e determinação do preço final.	7,60
O website disponibiliza edição bilingue (português e inglês).			
O website disponibiliza meios de contacto através de serviços de comunicação síncrona (escrita e oral).			
O website disponibiliza o “mapa do website”.			
O website disponibiliza várias opções de pagamento.			

5.1.2. Requisitos do Projecto – Como? (Quarto 2)

Nas colunas da matriz da Casa da Qualidade (Y) são introduzidos os atributos **Como?** Estes itens são formas de alcançar respostas para os itens, **O quê?** Como se poderá verificar através do Quadro 5-3 são várias as possibilidades de relacionamento entre as expectativas dos clientes e os requisitos do projecto. Conferindo o quadro, depreendemos que um único requisito dos clientes pode corresponder a vários requisitos do projecto, assim como, várias expectativas dos clientes podem corresponder a um único requisito do projecto.

Quadro 5-3 Possibilidades de relacionamento entre os requisitos, *O quê?* - *Como?*

			Como?							
			1	2	3	4	5	6	7	...
O quê?			Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	-
1	R1	100				↑		↑	↑	-
2	R2	95								-
3	R3	75								-
4	R4	65								-
...	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Importância das expectativas

Fonte: Pereira, Zulema L. (2004), Zaïdi (1993).

No que respeita aos requisitos do projecto, foram considerados diversos elementos que se apresentam organizados no Quadro 5-4.

Consideraram-se inicialmente, nove grupos de requisitos que posteriormente, foram sendo desdobrados. Os primeiros requisitos do projecto que visam dar respostas aos requisitos dos clientes são: a usabilidade, equipamentos e tecnologias, condições de funcionamento, imagem corporativa, conteúdos e informação, condições de transacção, credibilidade, privacidade e segurança, relacionamento com o cliente e colaboradores.

O **Quarto 2** que constará na versão final da Casa da Qualidade (Anexo IV) esquematiza-se de seguida.

Desdobramento de Características			
1	Usabilidade (Interacção homem-computador)	Navegação consistente e padronizada Acesso à informação Facilidade de utilização Velocidade de Acesso	
2	Equipamentos e tecnologias	Servidor <i>frontend</i> Servidor <i>backoffice</i> Servidor de suporte à base de dados interna Servidor de suporte à base de dados GDS – Acesso ao Amadeus Campos de pesquisa	
3	Condições de Funcionamento	Manutenção do website	
4	Imagem Corporativa	Design homogéneo em todo o website Imagem de marca coerente com o serviço Fiabilidade das imagens Animações Posicionamento padronizado de elementos dentro da página Iconografia	
5	Conteúdos e Informação	Clareza de informação Actualização de conteúdos Links sobre informações complementares Informação detalhada sobre a empresa	
6	Condições de transacção	Informações detalhadas sobre impostos e/ou outras taxas Termos e condições de venda acessíveis. Diferentes opções de pagamento disponíveis Informação sobre meios de cancelamento	
7	Credibilidade, Privacidade e Segurança	Fiabilidade do serviço Política de privacidade Segurança nas transacções Certificação (QWeb)	
8	Relacionamento com o cliente	Backoffice	Apoio ao cliente / <i>Call Center</i> / <i>Chat</i> Formulários de recolha mensagens Envio automático e imediato de e-mail de confirmação de recepção de mensagens
		Personalização Serviços	Personalização de viagens e eventos Opções de pesquisa programadas
		Serviços Gerais	Opção de registo Mapa do website Fórum de discussão <i>Wallpapers</i> <i>Screensavers</i> Perguntas frequentes (FAQs)
		e-Marketing	Promoções de última/hora Publicidade <i>online</i> <i>Newsletter</i> Leilões <i>online</i> Sorteios, passatempos
9	Colaboradores	Webdesigners	Habilitações académicas Experiência Profissional Formação contínua
		Programadores	Habilitações académicas Experiência Profissional Formação contínua
		Produtores de conteúdos / Marketing	Habilitações académicas Experiência Profissional Formação contínua
		Gestão de Projecto e Operações	Habilitações académicas Experiência Profissional Formação contínua

No Quadro 5-5 efectua-se o desdobramento das características do website, de forma mais ou menos detalhada conforme se julgou ser necessário e esclarecedor.

Desdobramento de Características do website	
1. Usabilidade (interacção homem-computador)	
Navegação consistente e padronizada	Simples, directa, e intuitiva; Consistente e hierarquizada.
Acesso à informação	Colocação de menus principais em todas as páginas, garantindo o número mínimo de cliques para atingir a informação pretendida.
Facilidade de utilização	Menu deslizante; Carrinho de compras; (Capacidade para encontrar o produto ou serviço que o cliente pretende e sair do website com um esforço mínimo).
Velocidade de acesso	Imagens com resolução adequada (72 pixels/pol) e comprimidas; Animações em Flash (otimizadas); (A quantidade de animações e imagens presentes no website, influenciam a velocidade de acesso de acordo com o desempenho de cada PC, mas também existem condicionantes no que concerne à infra-estrutura tecnológica <i>backoffice</i>).
2. Equipamentos e tecnologias	
Servidor <i>frontend</i>	Sistema informático de recepção de informação, via telefone, telemóvel, PDA e <i>e-mail</i> .
Servidor <i>backoffice</i>	Sistema informático de armazenamento de informação, gestão de conteúdos, gestão de reservas, gestão de produtos, relatórios de actividade, CRM e ERP.
Servidor de suporte à base de dados interna	Sistema informático de armazenamento de informação sobre férias de verão e de neve dentro do país, pousadas, fins-de-semana, golfe, etc.
Servidor de suporte à base de dados GDS	Acesso ao Amadeus, para férias fora do país, hotéis, voos e <i>rent-a-car</i> .
Campo de pesquisa	Sistema que possibilita Informações à medida das necessidades dos clientes.
3. Condições de Funcionamento	
Manutenção do website	Correcção de falhas e actualizações (serviços efectuados através de subcontratação por empresas especializadas); Verificação e eliminação de <i>links</i> mortos e quebrados; Contador gráfico do número de visitantes; Estatísticas mensais de acesso; Medição da eficiência.
4. Imagem Corporativa	
Design homogéneo em todo o website	<i>Layout</i> simples, sóbrio e actual; Equilíbrio entre espaços brancos, texto e imagem; Relação entre forma e contraste; Cores conjugadas correctamente; Utilização de apenas um tipo de letra (verdana) e aplicação de diferentes estilos e tamanhos em destaques, citações e títulos; Espaçamento e entrelinhamento adequados; Utilização das mesmas cores, molduras, botões, fontes e demais elementos em todas as páginas.
Imagem de marca coerente com o serviço	Criação de identidade corporativa.
Fiabilidade das imagens	Imagens verídicas (sem tratamento gráfico adulterador); Imagens com nitidez e profundidade; Ilustrações.
Animações	Poucas e simples, utilizadas para destaques e comercialização de espaço publicitário (efectuadas em tecnologia Flash).
Posicionamento padronizado de elementos dentro da página	Existência do mesmo padrão em todas as páginas; Logotipo principal sempre na mesma posição; Logotipo principal com retorno para a <i>homepage</i> ; Menu posicionado sempre no mesmo local (nas diferentes páginas).
Iconografia	Correlação do grafismo com a função.
5. Conteúdos e Informação	
Clareza da informação	Frases correctamente estruturadas; Ausência de erros ortográficos;

	Pontuação adequada; Texto directo e objectivo (interpretação inequívoca do sentido da frase).
Actualização de conteúdos	Diariamente; Informação relevante.
Links sobre informações complementares	Disponibilização de informações sobre história (monumentos, factos e datas importantes); Informações sobre geografia, eventos e cultura do local do destino.
Informação detalhada sobre a empresa	Apresentação geral; Missão, políticas e objectivos; Valores da empresa; Principais serviços; Nome dos proprietários e nome dos responsáveis; Mapa detalhado da localização das instalações; N.º contribuinte; N.º de alvará.
6. Condições de transacção	
Informações detalhadas sobre impostos e/ou outras taxas	Link para entidade bancária; Simulador.
Termos e condições de venda acessíveis	Texto directo, objectivo e pormenorizado.
Diferentes opções de pagamento disponíveis	Cartão de crédito <i>online</i> e cartão de crédito por fax; Transferência bancária; MBnet – www.mbnet.pt; Pagamento directo na agência.
Informação sobre meios de cancelamento	Texto directo, objectivo e pormenorizado.
7. Credibilidade, Privacidade e Segurança	
Fiabilidade do serviço	Política rigorosa sobre o cumprimento de prazos; Possibilidade do cliente desistir de serviços que tenha subscrito. (Os serviços prometidos e contratados através do website devem corresponder com exactidão à realidade).
Política de privacidade	Solicitação de autorização ao cliente antes de desenvolver acções de marketing (envio de e-mails); Política de não divulgação dos dados dos clientes; (É fundamental que se respeite a privacidade do cliente e o seu direito de receber ou não mais informações).
Segurança nas transacções	Certificação como website encriptado e seguro; Servidores e rede geral protegidos por <i>firewalls</i> (<i>hardware</i> e <i>software</i>).
Certificação QWeb	Certificação nível 1 estrela; (Esta certificação obriga à maioria dos requisitos apontados pelos clientes, conferindo aos e-services garantias de elevada qualidade).
8. Relacionamento com o cliente / Backoffice / Personalização Serviços / Serviços Gerais / e-Marketing	
Apoio ao cliente / Call Center / Chat	Horário alargado – 09h – 24h; Resposta a <i>e-mails</i> relativos a informações (prazo de 1 dia); Resposta eficaz e rápida a <i>e-mails</i> de reclamações (prazo de 2 dias); Estruturação do atendimento dos telefones; Disponibilização de contacto através de Messenger; Disponibilização de contacto por VoIP (Skype).
Formulários de recolha mensagens	Existência de um meio único de recolha de mensagens (recolha de sugestões, reclamações ou mensagens diversas);
Envio automático e imediato de e-mail de confirmação de recepção de mensagens	<i>e-mail autoresponders</i> ilimitados; (Esta característica revela-se importante dado que demonstra disponibilidade da organização em responder à solicitação do cliente);
Personalização de viagens e eventos	(O website possui conhecimento sobre os clientes, pelo que várias campanhas são vendidas apenas a determinados utilizadores);
Opções de pesquisa programadas (automática)	Formulário para preenchimento de opções (caixa de listagem); Seleção de destinos; Seleção de tipo de alojamento (hotéis, pousadas); Possibilidade para colocar limites de preços; Seleção do regime preferido (pensão completa, meia-pensão) ou pensão; Plano de visitas; Calendarização das viagens.
Opção de registo	Processo através do qual os clientes e utilizadores submetem informação sobre si próprios, podendo desta forma ter acesso a conteúdos exclusivos; Permite conhecer melhor os clientes existentes e os potenciais; Possibilita que se definam estratégias de relacionamento e funcionalidades como saudar o cliente pelo seu nome próprio, contrariando a inexistência de interacção humana.

Mapa do website	Estruturação e listagem de todos os conteúdos presentes no website (com <i>links</i> respectivos).
Fórum de discussão	Espaço que os utilizadores / clientes podem recorrer para submeter as suas opiniões ou responder a mensagens que se apresentam organizadas por temas.
<i>Wallpapers</i>	Disponibilização de fundos de ecrã (imagens), alusivos a locais de viagem, épocas festivas, eventos desportivos, etc.
<i>Screensavers;</i>	Disponibilização de diversos elementos dinâmicos de protecção de ecrãs, alusivos a locais de viagem, épocas festivas, eventos desportivos, etc.
FAQ'S (perguntas e respostas frequentes)	Espaço no website com perguntas e respostas mais frequentes. («Como cancelar uma reserva? Sugerimos que antes de proceder a um cancelamento contacte o nosso <i>call center</i> pelo nº 21 340 80 50 para apurar se para a reserva em causa existem despesas de cancelamento e qual o seu valor. De seguida pedimos que o pedido de cancelamento seja feito por escrito, indicando o código de reserva, para o e-mail: internet@worldtravel.co.pt » fonte: destinos.sapo.pt).
Promoções de última/hora	Definição das promoções pelo marketing; Envio de SMS – <i>Last minute</i> (apenas a clientes que tenham demonstrado interesse nesse contacto); Estratégia de preços segmentados, atribuindo descontos a jovens, idosos, ou bónus para clientes com determinados volume de vendas.
Publicidade online	Área no website para comercialização de espaços publicitários; (<i>banners, skyscrapers</i>);
<i>Newsletter</i>	Mensagem de <i>e-mail</i> enviada para um conjunto de clientes registados que possuam o mesmo perfil. (Meio relativamente económico, importante acção de comunicação regular que fortalece o relacionamento e cria um elevado índice de reconhecimento da marca).
Leilões <i>online</i>	Espaço/área para leilões <i>online</i> ; (Definição de estratégias de negociação que passam pela venda de serviços / produtos em leilão através do website).
Sorteios, passatempos e jogos	Espaço/área para sorteios, passatempos e jogos; (O factor entretenimento apresenta-se como muito importante, o website tem de criar uma experiência agradável, estes elementos levam os clientes a visitar os websites mais frequentemente, ficando por isso sujeitos ao processo de venda).
9. Colaboradores / Webdesigners e Programadores / Especialistas de Marketing / Produtores de conteúdos / Gestores de Projecto e Operações	
Habilitações académicas, experiência profissional e formação continua	Os e-services dependem de forma decisiva das competências dos indivíduos que participam na sua concepção, desenvolvimento e gestão. A capacidade de utilização avançada das tecnologias, os conhecimentos para a aplicação das técnicas da Qualidade nos serviços e a sensibilidade para o relacionamento com o cliente, exigem colaboradores com desempenhos profissionais elevados, só possíveis quando se aliam as três características referidas).

Através da consulta do interessante website da empresa de soluções informáticas Via Tecla, www.viatecla.pt, obtiveram-se algumas informações muito importantes sobre as características dos websites das agências de viagens. A complexidade existente num posterior desdobramento do projecto, do processo e das operações, poderá adivinhar-se pelo Anexo III.

5.1.3. Matriz de Relações (Quarto 3)

Na matriz de relações da Casa da Qualidade constatou-se como as características do website se relacionam com a satisfação dos requisitos do cliente. Este relacionamento efectuou-se de acordo com o exemplo presente no Quadro 5-6.

Quadro 5-6 Exemplo de matriz de relações entre os requisitos (Quarto 3)

O quê?			Como?							
			1	2	3	4	5	6	7	...
1	X1	100	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	-
1	X1	100		●				△		
2	X2	95		△			○	●		
3	X3	75	●			●			△	
4	X4	65			○		△	○		
...	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Pereira, Zulema L. (2004), Zaïdi (1993).

A representação desta matriz efectua-se recorrendo aos seguintes símbolos que estabelecem as diferentes relações existentes (vd. Quadro 5-7):

Quadro 5-7 Símbolos da matriz de relações (Quarto 3)

Símbolo	Relação	Pontuação
●	Forte	9
○	Média	3
△	Fraca	1

Fonte: Adaptado de ReVelle *et al.*, (1998).

A análise da matriz permite concluir que os 24 requisitos dos clientes possuem uma relação forte com alguma característica, pelo que se constata que todos os requisitos dos clientes estão satisfeitos. Conforme se pode verificar são vários os que se destacam por estabelecer relacionamentos com um número elevado de características relevantes.

Como todas as colunas estão preenchidas, crê-se que todas as características básicas foram referidas pelo consumidor.

5.1.4. Avaliação competitiva pelo Cliente (Quarto 4)

A avaliação competitiva realizada pelo cliente, tem como base informações recolhidas junto dos utilizadores e dos clientes, pretendendo identificar os aspectos em que o novo website do comércio

online de viagens se mostra mais forte que a concorrência existente, assim como aqueles aspectos onde ainda precisará de ser alterado.

Esta avaliação foi realizada durante duas reuniões de trabalho, uma contou com a colaboração de 2 webdesigners, conhecidos do investigador e realizou-se através dos recursos da Internet (Skype e Messenger), a outra realizou-se presencialmente e contou com 3 clientes que mostraram disponibilidade (Grupo A). O procedimento comumente utilizado nesta avaliação da concorrência baseia-se na realização de inquéritos, no entanto, devido a restrições temporais e à complexidade de análise desta técnica, optou-se pela indicada.

Para concretizar esta fase do trabalho, seleccionaram-se para análise três websites do comércio online de viagens. Para tal foi necessário recorrer à pesquisa efectuada no capítulo anterior, sendo que dessa pesquisa se escolheram os dois websites mais directamente envolvidos neste estudo (www.destinos.sapo.pt e www.viagenstagus.pt) e um outro que à partida se sabia que revelava características inovadoras ao nível do design, da estrutura e da oferta de serviços (www.exit.pt).

Não se considerou pertinente a análise de todos os websites seleccionados no capítulo anterior, dado que a existência de um número mais elevado de elementos, poderia originar alguma cansaço e subjectividade no que respeita às opiniões dos avaliadores.

Após a avaliação de várias características em cada um dos websites, agruparam-se as mais pontuadas com a finalidade de criação do melhor concorrente do comércio *online* de viagens. Nesta avaliação utilizou-se a escala de 1 a 5, correspondendo o primeiro a pior e o último a melhor.

Por dificuldades de representação gráfica optou-se pela simbologia presente no Quadro 5-8 e pelo preenchimento da trajectória (rectângulo) realizada pelo novo projecto. Este percurso normalmente une-se através de pequenas rectas que se iniciam e finalizam entre os centros dos símbolos.

Quadro 5-8 Símbolos utilizados na avaliação competitiva pelo Cliente (Quarto 4)

Símbolo	Designação
○	Super-concorrência
•	Novo Projecto
●	Sobreposição dos dois elementos
	Percurso do novo projecto (website)

Fonte: do autor.

O Quadro 5-9 que de seguida se apresenta refere-se ao **Quarto 4**.

Quarto 4 Avaliação competitiva pelo Cliente ○ Super Concorrência ● Novo Projecto					
Req.	1	2	3	4	5
R11					●
R22			○	●	
R12			○		●
R3					●
R23				○	●
R8				●	
R1				●	
R5				●	○
R4				○	●
R18				○	●
R14					●
R2			○	●	
R10			○		●
R16			○		●
R17				○	●
R7			○		●
R9	○				●
R13				●	
R21					●
R24			○		●
R6				○	●
R15				○	●
R19					●
R20				○	●
1	○				●
2	○				●
3				○	●
4				○	●

Legenda:

1, 2, 3 e 4 (coluna da esquerda) – requisitos presentes no Quarto 1, mas que não constam no diagrama de afinidades.

A avaliação competitiva pelo cliente, revela que nesta fase o website já apresenta determinadas características diferenciadoras e de cariz claramente inovador em termos do contexto português do

comércio *online* de viagens. Esta conclusão fundamenta-se pela definição de Udwadia (1990) referida em Pereira, 2003 e que parece ser particularmente pertinente neste contexto: “Inovação é a criação, desenvolvimento e introdução no mercado de novos produtos, processos ou serviços”

O que facilmente se constata dado que não existe nenhuma característica que se apresente como inferior relativamente às existentes na concorrência, sendo que o website oferece ainda algumas especificidades não existentes no mercado.

5.1.5. Avaliação competitiva técnica (Quarto 5)

A Avaliação competitiva técnica efectua-se numa perspectiva interna, comparando o website que se está a desenvolver com os concorrentes. Este propósito consegue-se aferindo o desempenho dos websites concorrentes relativamente a todas as características objecto de análise e testando o website em desenvolvimento.

Algumas das características em estudo revelam-se muito difíceis de analisar, dado que apenas efectuando o processo de compra se obteriam conclusões, pelo que esta fase da Casa da Qualidade não será considerada.

Entre escolher a realização de uma avaliação técnica, insuficientemente fundamentada e a ausência da mesma, preferiu-se esta última sem margem para quaisquer dúvidas.

5.1.6. Matriz de Correlações (Quarto 6)

A matriz das correlações corresponde ao telhado da Casa da Qualidade e relaciona as características do projecto (**Como**) determinando se as mesmas se encontram em conflito, ou contradizendo-se umas às outras, ou se, pelo contrário, se complementam e se correlacionam umas com as outras.

Conforme já referimos as características do projecto são geralmente mensuráveis, suportam-se por variáveis que vão ser usadas para verificar a qualidade do produto final, sendo ainda classificadas de acordo com a simbologia apresentada no Quadro 5-10.

A existência de algum *tradeoff* (compromisso técnico) é expresso pela correlação negativa entre os dois requisitos, sendo que deverá favorecer-se o cliente em detrimento do que seria mais simples para a organização (Pereira, 2004).

Quadro 5-10**Símbolos para classificação das características (Como?)**

Símbolo	Classificação das Características
O	Nominal ou alvo melhor
↑	Mais melhor
↓	Menor melhor

Fonte: Pereira, Zulema L. (2004) – Apontamentos de Gestão da Qualidade UNL / FCT.

Na opinião de Taguchi *et al* (1990), existem casos “quanto menor melhor”, como por exemplo o desgaste, encolhimento, deterioração e nível de perturbação. O “quanto maior melhor” é aplicável a características como a resistência dos materiais e o rendimento dos combustíveis.

No interessante exemplo de um carrinho de golfe, a resistência estrutural deverá ser “quanto maior melhor” e no que respeita ao peso do carrinho deverá ser “quanto menor melhor”, pelo que teremos de estabelecer um compromisso técnico

Relativamente ao tema em estudo, podemos referir que o tempo de acesso ao website deverá ser como é evidente “quanto menor melhor”, enquanto que a largura de banda deveria ser “quanto maior melhor”. No entanto, o valor da mensalidade não é independente da velocidade contratada, pelo que quanto maior for a mais largura de banda a contratar, maior é o valor da mensalidade.

Esta classificação poderá verificar-se no Anexo IV.

No que respeita à Matriz das Correlações, a simbologia utilizada é apresentada no Quadro 5-11.

Quadro 5-11**Escala de correlação entre os Requisitos do Projecto (Quarto 6)**

Símbolo	Correlação
•	Muito positiva
O	Positiva
×	Negativa
*	Fortemente Negativa

Fonte: Adaptado de Pereira, Zulema L. (2004) – Apontamentos de Gestão da Qualidade UNL / FCT.

A identificação das correlações efectua-se pela experiência acumulada e por estudos experimentais, pelo que se revelou complexa e de difícil realização.

A análise efectuada permite concluir que não se verificam muitos compromissos técnicos, exceptuando aqueles que directamente são responsáveis por custos e investimentos mais avultados. Uma das características que se evidencia nesta matéria é a manutenção do website onde, de facto, existe a necessidade de estabelecer diversos compromissos técnicos.

No que respeita aos equipamentos e tecnologias, especificamente no caso dos servidores, verifica-se que quanto mais capacidade os mesmos apresentarem, melhor seria em termos práticos. No entanto, se os relacionarmos com custos, naturalmente que o equipamento que apresenta mais capacidades também terá um maior custo.

Outras actividades também se relacionam com os custos. Quantas mais actividades houver, como por exemplo, leilões, *newsletters*, sorteios e passatempos, mais custos estão associados, mas possivelmente também haverá maior retorno do investimento.

Uma correlação importante prende-se com a complexidade e o número de animações, dado que estas diminuem a velocidade de acesso e o desempenho do website.

Os restantes relacionamentos existentes revelam-se muito importantes para a concepção e desenvolvimento de um website que pretenda fornecer e-services de elevada qualidade.

5.1.7. Importância técnica (Quarto 7)

Na fase relativa ao planeamento das características normalmente são considerados aspectos técnicos e custos associados ao projecto. Contudo estas questões não puderam ser abordadas, dada a sua complexidade e as limitações de cumprimento de prazo existentes neste trabalho, pelo que os valores apresentados apenas corresponderão à importância de cada característica do website que é calculada pelo somatório dos produtos relativos à importância dos requisitos do cliente, pela diferente relação existente com a característica (Quadro 5-12).

Importância das expectativas O quê?			Como?							
			1	2	3	4	5	6	7	...
1	X1	100	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	-
1	X1	100		●				△		-
2	X2	95		△			○	●		-
3	X3	75	●			●			△	-
4	X4	65			○		△	○		-
Importância técnica			6,75	9,95	1,95	6,75	3,5	11,5	0,75	-
Importância relativa			3	2	6	4	5	1	7	-

Fonte: Pereira, Zulema L. (2004); Zaïdi (1993).

Exemplo: $(100 \times 1 + 95 \times 9 + 65 \times 3) / 100 = 11,5$

Os dados resultantes destes cálculos serão apresentados no Quadro 5-14, apresentado mais à frente e no Anexo IV. Na última linha do **Quarto 7**, do Anexo IV apresentam-se de forma ordenada os valores obtidos dos dados referentes à importância.

5.1.8. Especificações do website – Quanto? (Quarto 8)

Na fase final do preenchimento da Casa da Qualidade, estabeleceram-se os objectivos pretendidos, no que respeita às características do website.

A estruturação final da Casa da Qualidade apresenta-se focalizada nos aspectos que devem permitir ao website ultrapassar a concorrência existente, revelando os aspectos mais significativos para a satisfação dos clientes.

O conjunto de atributos relativos aos requisitos do projecto deverá ser capaz de responder eficazmente às expectativas dos clientes, pelo que se procurou possibilitar a medição e controlo das características, utilizando as unidades de medida correspondentes. Como isso nem sempre foi possível, foi utilizada uma escala qualitativa, conforme se apresenta de seguida no Quadro 5-13.

Mau	Fraco	Médio	Bom	Excelente
1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Sá (1998).

As especificações, apresentadas no Quadro 5-14 resultaram de algum estudo sobre a concepção técnica destes e-services, das informações provenientes dos websites analisados e das opiniões de alguns amigos (webdesigners) que gentilmente colaboraram para os objectivos deste trabalho.

A inclusão de outras opiniões e conhecimentos técnicos seria como é óbvio uma mais valia fundamental para este trabalho e resultaria com certeza num projecto muito mais desenvolvido e próximo da realidade empresarial.

Quadro 5-14

Especificações do website (Quarto 8)

	Quarto 2		Quarto 8		Quarto 7	
		Desdobramento de Características	Unidades de medida	Especificações do website	Importância técnica	Imp.
1	1	Navegação consistente e padronizada	(1-5)	5	165,96	26
	2	Acesso à informação	N.º cliques	3	287,66	13
	3	Facilidade de utilização	(1-5)	4	315,19	11
	4	Velocidade de Acesso	Segundos	5	160,56	28
2	5	Servidor <i>frontend</i>	GB	500	133,47	33
	6	Servidor <i>backoffice</i>	GB	1000	152,1	30
	7	Servidor de suporte à base de dados interna	GB	1000	116,27	36
	8	Servidor de suporte à base de dados GDS	GB	1000	116,27	35
	9	Campos de pesquisa	(1-5)	4	223,11	19
3	10	Manutenção do website	Euros (custo mensal)	1500	192,51	22
4	11	Design homogéneo em todo o website	(1-5)	5	84,84	41
	12	Imagem de marca coerente com o serviço	(1-5)	5	84,84	40
	13	Fiabilidade das imagens	(1-5)	5	89,32	39
	14	Animações	N.º animações	3	149,20	31
	15	Posicionamento padronizado de elementos dentro da página	(1-5)	4	237,86	17
	16	Iconografia	(1-5)	4	261,88	15
5	17	Clareza de informação	(1-5)	5	316,66	10
	18	Actualização de conteúdos	N.º actualizações/dia	6	61,02	50
	19	<i>Links</i> sobre informações complementares	N.º <i>Links</i> página	6	94,59	37
	20	Informação detalhada sobre a empresa	S/N	S	72,3	45
6	21	Informações detalhadas sobre impostos e/ou outras taxas	S/N	S	450,99	4
	22	Termos e condições de venda acessíveis.	S/N	S	237,94	16
	23	Diferentes opções de pagamento disponíveis	N.º Opções	2	-	-
	24	Informação sobre meios de cancelamento	(1-5)	5	93,44	38
7	25	Fiabilidade do serviço	N.º Falhas/Ano	5	222,63	20
	26	Política de privacidade	S/N	S	74,61	43
	27	Segurança nas transacções	(1-5)	5	72,84	44
	28	Certificação (QWeb)	S/N	S	661,47	1
8	29	Apoio ao cliente / Call Center / Chat	(1-5)	5	158,34	29
	30	Formulários de recolha mensagens	S/N	S	165,16	27
	31	Envio automático e imediato de e-mail de confirmação de recepção de mensagens	Msg Recebidas/Enviadas	.1/1	69,39	46
	32	Personalização de viagens e eventos	S/N	S	204,62	21
	33	Opções de pesquisa programadas	S/N	S	307,03	12
	34	Opção de registo	S/N	S	129,72	34
	35	Mapa do website	S/N	S	-	-
	36	Fórum de discussão	S/N	S	46,53	53
	37	<i>Wallpapers</i>	S/N	S	64,21	48
	38	<i>Screensavers</i>	S/N	S	64,21	47
	39	Perguntas frequentes (FAQ's)	S/N	S	176,54	24
	40	Promoções de última/hora	N.º Promoções /Dia	6	423,27	6
	41	Publicidade <i>online</i>	N.º Elementos/Página	3	61,65	49
	42	<i>Newsletter</i>	Periodicidade	Semanal	191,66	23
9	43	Leilões <i>online</i>	N.º Actividades/dias temáticos	12	50,85	52
	44	Sorteios, passatempos	N.º Actividades/Ano	6	50,85	51
	45	Habilitações académicas	Escolaridade	12.º	342,95	9
	46	Experiência Profissional	Anos	3	363,00	8
	47	Formação continua	Horas/ano	60	80,52	42
	48	Habilitações académicas	Escolaridade	Licenciatura	450,97	5
	49	Experiência Profissional	Anos	3	268,68	14
	50	Formação continua	Horas/ano	100	141,93	18
	51	Habilitações académicas	Escolaridade	Licenciatura	396,54	7
	52	Experiência Profissional	Anos	3	226,92	18
	53	Formação continua	Horas/ano	40	21,36	54
	54	Habilitações académicas	Escolaridade	Licenciatura	646,69	2
	55	Experiência Profissional	Anos	4	466,69	3
	56	Formação continua	Horas/ano	40	166,02	25

5.2. Análise SWOC (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Constraints*)

A versão final da Casa da Qualidade apresenta de forma muito clara o que os clientes ambicionam relativamente a um website para o comércio online de viagens. A análise empreendida evidencia a necessidade de concepção de um serviço de elevada consistência e diversidade, no que respeita às funcionalidades relativas à interacção do cliente com a interface do website.

Esta investigação confirmou algumas das enormes potencialidades da metodologia QFD. A primeira e talvez a mais significativa terá sido, a sistematização de todo este trabalho, facto que possibilitou a estruturação deste website, contendo todos os requisitos pretendidos pelos clientes. Certamente que todos estes métodos que se utilizaram, seriam o garante da diminuição ou mesmo ausência das incómodas falhas e omissões que ocorrem demasiadas vezes nas fases de concepção dos serviços.

O planeamento eficaz durante a decisiva etapa da concepção manifesta-se muito significativamente nos recursos financeiros das empresas, pelo que a realização de qualquer actividade de forma descuidada e não planeada obriga a muitas alterações e conseqüentemente a muito tempo perdido e a evitáveis custos de retrabalho.

Um segundo benefício proporcionado por esta metodologia, muito relevante para as organizações e que se seguramente seria demonstrado se este website evoluísse para uma fase mais avançada de desenvolvimento, seria o facto do QFD ser inegavelmente uma garantia da redução de custos inesperados na fase da concepção de qualquer projecto.

Uma terceira vantagem que advém da aplicação destas metodologias tem a haver com a grande redução de tempo envolvido na concepção do serviço ou produto e conseqüentemente com a sua introdução no mercado. Esta possibilidade não se conseguiu sequer conjecturar dado que as características de aplicação do QFD numa investigação de âmbito académico e nas empresas são muito divergentes.

No que respeita às reflexões e conclusões sobre a Casa da Qualidade de âmbito mais técnico e específicos deste trabalho, as mesmas são apresentadas através da metodologia de análise SWOC (Revelle *et al* 1998). Nesta fase de definição da estratégia do serviço e da organização, assim como da auto-avaliação, foi necessário identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as áreas de oportunidade e os pontos de conflito.

A análise SWOC (Quadro 5-15) e os pontos que a constituem serão de seguida detalhadamente apresentados, sendo feitas algumas considerações específicas sobre os requisitos do website e de forma mais geral os aspectos mais importantes em termos do negócio.

Análise SWOC
Website comércio online de viagens

Pontos Fortes

São relativos aos requisitos importantes para o consumidor, nos quais a organização supera a concorrência, pelo que se devem manter ou melhorar.

► **Sobre o Website**

- Actualizações constantes e elevada dinâmica ao nível da oferta de serviços;
- Certificação QWeb (ou outra similar) que garanta elevados índices de confiança;
- Disponibilização de meios de comunicação entre o cliente e a empresa, directamente relacionados com a Internet e sem custos para o cliente, como o *Skype* (VoIP) ou o *Messenger*;
- Edição bilingue em português e inglês (clientes de todo o mundo);
- Existência de entretenimento, colocação de elementos surpresa e de algum humor, evitando excesso de institucionalidade;
- Impacto visual elevado, design funcional e apelativo;
- Interactividade com o utilizador, os clientes podem estabelecer relacionamentos com outros utilizadores e clientes do website, fazendo e lendo comentários (através de *chat* e fórum);
- *Links* para websites relacionados (organização de directórios, anotados e classificados);
- Navegação simples e padronizada (aplicação de *standards*).
- Palavras-chave (*keywords*) colocadas de forma estratégica e que descrevam a empresa, para que o website seja facilmente localizado pelos motores de busca;
- Proporciona vantagens exclusivas (descontos por pontos, etc.);
- Rapidez de acesso proporcionada por equipamentos avançados (servidores rápidos, com conexões rápidas à Internet, tecnologias de informação, etc.);
- Serviço de apoio ao cliente adequado, resposta rápida às dúvidas dos clientes (enviadas por *e-mail*);

► **Sobre o Negócio**

- O website procura gerar valor para todos os seus *stakeholders*;
- Elevadas competências dos colaboradores;
- Parcerias efectivas com fornecedores importantes;
- *Possibilidade de efectuar outsourcing* parcial ou total de certos serviços TI, base de dados, manutenção, etc.

Pontos Fracos

Estão relacionados com os requisitos importantes onde a organização é fraca e os concorrentes são melhores, ou seja, pelo menos deve-se copiar os concorrentes.

► Sobre o Website

- O projecto foi realizado procurando abranger todas as características consideradas importantes para o cliente e existentes na concorrência, pelo que não se identificam pontos fracos;
- Como não foram consideradas quaisquer limitações ao nível de recursos financeiros aplicáveis a este projecto, não podem efectuar-se considerações sobre este assunto.

► Sobre o Negócio

- O investimento inicial será certamente muito elevado, o que poderá condicionar os investimentos futuros nas sempre necessárias (e decisivas) actualizações tecnológicas, portanto o retorno do investimento deverá ser relativamente rápido;
- Custos fixos muito elevados, nomeadamente com as remunerações dos colaboradores qualificados;
- Custos elevados com o **outsourcing**.

Oportunidades

São os requisitos importantes para o cliente, os quais estão sub explorados pela organização e pela concorrência, pelo que existe a oportunidade de melhorar e ultrapassar a concorrência.

► Sobre o Website

- Embora a concorrência também não o apresente, no futuro poderá ser interessante a inclusão de um mapa com as melhores estradas que conduzem ao destino (a sua complexidade não permitiu a sua inserção nesta fase);
- Avançar a curto/médio prazo para uma versão em espanhol;
- Para clientes registados e que demonstrem esse interesse, poderão ser enviadas promoções de última hora por *e-mail* e *SMS*.

► Sobre o Negócio

- A esperada e desejada inversão do estado da economia julga-se que relançará diversos sectores, nomeadamente o turismo;
- Os clientes e utilizadores de Internet são na sua maioria urbanos e provenientes das classes mais abastadas financeiramente (média/alta). Este segmento tem registado um aumento de interesse por viagens e possui o poder de compra para adquirir os serviços do comércio *online* de viagens;
- Aumento acentuado de utilizadores de Internet.

Pontos de conflito
Conflitos existentes entre a avaliação pelo cliente e a avaliação técnica.
<p>► Sobre o Website e o Negócio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Devido à inexistência da avaliação técnica, não é possível tecer considerações sobre os conflitos existentes.

Por fim, podem referir-se algumas ameaças existentes relativamente a estes negócios. Obviamente que existe uma forte concorrência nacional (que se está a apetrechar e fortalecer) e internacional de todos os tipos do comércio de viagens, seja o efectuado, por empresas similares, agências de viagens físicas com websites e também de agências de viagens apenas com lojas físicas. Ainda subsiste alguma desconfiança relativamente ao comércio *online* e também existe muita passividade de certos segmentos demográficos com poder de compra relativamente às tecnologias de informação.

Não obstante, este negócio parece desenvolver-se numa área que apresenta um crescimento muito significativo, pelo que proporcionará o pretendido retorno do investimento.

5.3. Considerações finais sobre o QFD

A aplicação das metodologias avançadas da Qualidade e os objectivos desta investigação, expostos no primeiro capítulo, estão prestes a finalizar-se, restando ainda algumas considerações importantes que obviamente têm de ser efectuadas.

Depois da análise do Quadro 5-15 e do Anexo IV, onde se apresenta a versão final da casa da Qualidade, existe a consciência de que muitas mais potencialidades da metodologia QFD poderiam ter sido exploradas.

A partir desta fase, este trabalho apenas poderia evoluir através das sinergias proporcionadas por uma equipa constituída por elementos de várias disciplinas e conhecimentos técnicos, por exemplo ao nível da concepção dos websites, do e-marketing, da gestão das e-operações e dos custos envolvidos. A reunião destes elementos levaria à construção de um maior desdobramento que desse origem aos restantes passos da metodologia QFD.

A aplicação das várias técnicas e metodologias da Qualidade comprovou mais uma vez que esta fascinante área de conhecimento científico é fundamental para qualquer organização, demonstrando inequivocamente todas as sinergias que a envolvem.

Os negócios electrónicos que desejem disponibilizar e-services de elevada Qualidade, estão dependentes da estrutura empresarial que os sustenta e este tipo de organização deverá assumir orientações e princípios no âmbito da **Inovação organizacional** e da **Qualidade Total**.

A metodologia QFD é de abrangência global, sendo que diversas empresas usam as matrizes da Casa da Qualidade para criar o seu próprio plano estratégico, pelo que todos e quaisquer conhecimentos que possam ser aplicados no planeamento de um serviço ou produto, nunca serão desconsiderados e podem efectivamente ser aplicados, especialmente os provenientes da Gestão pela Qualidade Total e do modelo de excelência da EFQM.

Em resposta a algumas questões levantadas no terceiro capítulo, sobre o interesse específico e a aplicabilidade das normas ISO 9001 relativamente a estes negócios, fica a certeza que tal como em todos os outros sectores, esta medida poderá ser proveitosa se existir uma conveniente aplicação e exploração pela organização. Quanto à certificação QWeb embora ainda com reduzida presença no mercado *online*, os seus requisitos impelem à generalidade dos princípios necessários para a sustentabilidade e o sucesso das e-organizações.

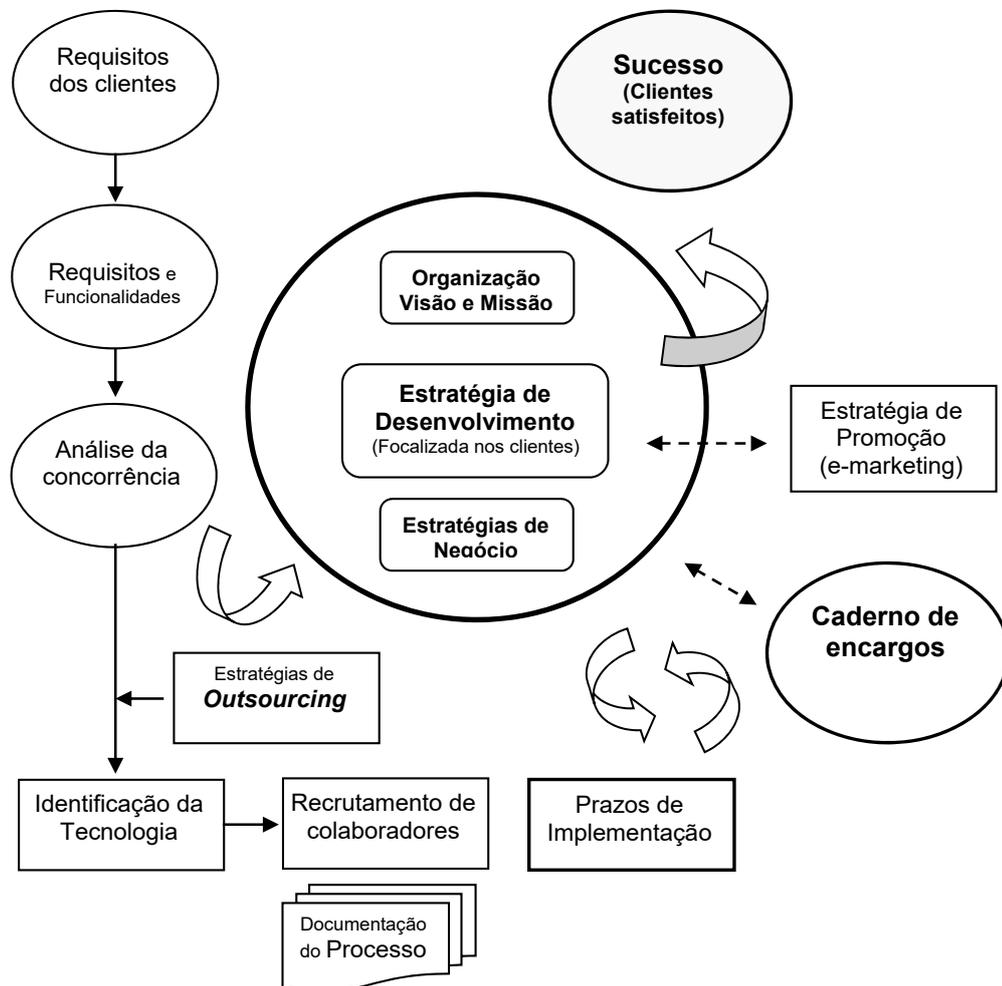
Ainda na revisão bibliográfica referiram-se possíveis formas de abordar o QFD do ponto de vista dos serviços, por exemplo poder-se-ia efectuar o desdobramento da organização. No entanto, iniciar-se-ia um caminho embora muito entusiasmante também muito divergente dos objectivos definidos. Porquanto, procurou-se efectuar investigação no que respeita aos serviços que são disponibilizados automaticamente pelo website e sem existência de intervenção humana

Arrematando também este capítulo, elaborou-se a Figura 5-2 que resumidamente e sem necessidade de avultadas explicações, evidencia os exigentes caminhos percorridos e os muitos que ainda teriam de ser desbravados, para a efectivação de um negócio com as características em causa.

Servindo também para demonstrar e justificar as óbvias limitações de progressão existentes, dadas as necessárias abordagens que se teriam de efectuar.

Figura 5-2

Elementos constituintes do desenvolvimento de um website



Fonte: autor.

6. Conclusões e Sugestões

Na altura em que se iniciou este trabalho e devido à imaturidade da temática em estudo existiam fortes convicções das dificuldades que se esperavam, contudo também eram fortes as certezas de quem aspira a compreender um pouco melhor estas interessantes questões. Este propósito terá sido minimamente atingido se esta pequena contribuição proporcionar a outros interessados nestes assuntos, ascender a estes conhecimentos num patamar superior ao apresentado.

Vários obstáculos surgiram desde o princípio, sobretudo porque existia a imprudente confiança na existência de mais e melhor bibliografia sobre a Qualidade em e-services. Evidentemente que as pesquisas sobre estas matérias ainda estão no início e se encontram muito dispersas, todavia devem ser reconhecidas dificuldades e limitações na exploração bibliográfica efectuada.

Certamente por ineficácia própria, mas não foram localizados quaisquer livros publicados em língua portuguesa ou inglesa com abordagens específicas ao tema estudado. Através da procura em áreas com interesses interrelacionados, foram identificados alguns livros interessantes que estabelecem relacionamentos entre o marketing, a Qualidade, os serviços e a Internet e que demonstram apenas preocupações genéricas sobre este tema.

No que diz respeito a estudos concretos sobre a qualidade em e-services, apenas se localizaram elementos bibliográficos através da Internet e nos websites especializados sobre publicações académicas. Nestes trabalhos as investigações realizadas estão em regra centradas em assuntos muito pertinentes, mas em utilizadores com características muito similares, sendo que alguns destes estudos fazem referência a determinantes da qualidade difíceis de entender mesmo depois de alguns bons conhecimentos sobre estes saberes.

Não obstante, as diversas metodologias estudadas contribuíram decisivamente para este trabalho, pois forneceram bases de análise e momentos de reflexão extremamente valiosos. Sobretudo, porque permitiram evidenciar e estruturar alguns determinantes da Qualidade nos e-services, possibilitando a construção de conhecimentos e um melhor entendimento sobre esta matéria.

O sentimento que desde o início existia de que faltava uma visão geral, estruturada e com profundidade confirmou-se de forma clara na revisão bibliográfica e estará seguramente relacionada com o ainda escasso desenvolvimento que apresentam os negócios electrónicos. Quiçá a responsabilidade seja do enfraquecimento económico e da conseqüente diminuição de investimento que desde o início do presente século se verifica a nível mundial.

Abrandamento que talvez nem tenha afectado o vasto mundo do desenvolvimento das tecnologias relacionadas com a Web e com as tecnologias de informação, mas com certeza que não privilegiou a expansão e a consolidação dos negócios que se realizam através da Internet.

Na revisão bibliográfica efectuada pesquisou-se sobre o conceito e evolução da Qualidade, mais concretamente sobre a Qualidade em Serviços e com isso pretendeu-se entender como evoluíram estas questões e como se apresentam as mais actuais definições da Qualidade, procurando relacioná-las com as características próprias dos serviços prestados pela Internet.

Conforme verificado, encontramos-nos numa fase em que as empresas anunciam com entusiasmo que pretendem encantar os seus clientes e melhorar os seus relacionamentos, pelo que se iniciou o trabalho de campo, escutando as “Vozes” dos elementos mais importantes para qualquer organização os seus clientes.

Prosseguindo, analisou-se o conceito de qualidade Percebida do Serviço de forma a entender os factores que o suportam, sendo evidente que existe uma relação estreita entre a qualidade do website e a qualidade do serviço percebida pelo cliente.

A maioria das empresas actuais manifesta obsessão pelos clientes e pela Qualidade nos serviços, todavia, ainda é enorme a distância que as separa da teoria e da preciosa prática. Na pesquisa que se realizou sobre empresas do comércio *online* de viagens verificou-se um caso paradigmático. Por várias vezes, e em dias diferentes, tentou estabelecer-se contacto via *e-mail* com uma das empresas com maior visibilidade neste mercado, sendo que os mesmos foram sempre devolvidos.

A situação ocorreu no âmbito deste estudo, no entanto, se tal tivesse acontecido com um cliente ou potencial cliente, seria extremamente gravoso, afectando a imagem, a credibilidade da empresa e futuros negócios. É inconcebível que uma empresa que actua ao nível do comércio electrónico não possua capacidade de recepção e resposta no que respeita a um dos meios de comunicação mais importantes no seu mercado.

Revela uma clara falta de visão, qualidade no serviço e também de percepção de que um cliente que efectua compras *online*, também poderá desejar estabelecer contacto pelos mesmos meios em que pretende fazer a compra e que a Internet disponibiliza.

Provavelmente se esta questão fosse colocada a um digníssimo responsável da empresa, a primeira resposta estaria certamente relacionada com a existência de problemas técnicos imprevistos. No entanto, esta situação verificou-se durante vários dias consecutivos, situação uma vez ocorrida tem que ser resolvida no mínimo de tempo possível, no máximo um par de horas. O mesmo responsável poderia também refutar que dessa forma estariam a ser reduzidos custos muito significativos ao nível do apoio ao cliente, dado que o processo de resposta a *e-mails* é moroso e exigente ao nível da disponibilidade e capacidade dos colaboradores. Permanece a dúvida e nenhuma vontade de futuramente comprar algum serviço nesta empresa.

Seguramente que a maioria das empresas do comércio electrónico não agirá desta forma, pois já compreenderam que Qualidade é abundante em poderosas metodologias que quando aplicadas com determinação impulsionam o êxito e a melhoria contínua de qualquer organização. Naturalmente que dada a importância da sua aplicação e os benefícios óbvios que daí advém, começam a existir intenções claras, embora ainda em número insuficiente.

A realização de estudos sobre a Qualidade em serviços prestados pela Internet revela-se, muito atraente mas extremamente complexa. Logo à partida, esta complexidade advém das diversas temáticas que se naturalmente terão de se abordar e com enormes especificidades.

No decorrer desta investigação procurou-se gerar e estruturar as bases de um website consistente e verdadeiramente inovador que actue no exigente e competitivo mercado do comércio *online* de viagens. É incontestável que o mesmo apresenta desde já um leque de serviços verdadeiramente orientado para os interesses dos seus clientes, o que por si só garante que pelo menos estarão alcançados os princípios fundamentais das metodologias avançadas da Qualidade.

O website é muito importante, mas é meramente o canal pelo qual se realiza o negócio, pelo que a Qualidade que o mesmo evidencia é o resultado do modelo organizacional existente. Isto reforça a importância que a aplicação dos princípios e as metodologias da gestão da Qualidade devem ter para a competitividade destas organizações.

Um website que seja eficazmente planeado e correctamente estruturado é a condição fundamental para o sucesso de qualquer negócio electrónico. É óbvio que para que se alcance esse sucesso deverá apostar-se na concepção de e-services de elevada Qualidade, porém, esse trabalho é necessariamente o esforço de equipas multidisciplinares, constituídas por indivíduos altamente motivados e possuidores de elevadas competências e habilitações, facto claramente comprovado com este trabalho, pelas limitações que apresenta, mas também pelos bons resultados alcançados.

Acredita-se que brevemente as empresas terão um número suficiente de clientes que utilizam o canal Internet, conseguindo abraçar com maior firmeza estes negócios, expandindo equipas com profissionais possuidores de conhecimentos especializados no desenvolvimento de medidas relacionadas com a gestão da qualidade e o serviço ao cliente.

Os projectos iniciais relacionados com o *e-business* constituíram-se com equipas reduzidas, onde predominavam sobretudo especialistas informáticos e *webdesigners* extraordinariamente multifacetados e capacitados para executar diferentes tarefas nestas organizações. O esforço de inovação destes profissionais passou sobretudo pelo desenvolvimento tecnológico e arranque do negócio, negligenciando claramente as necessidades dos clientes e a gestão relacional.

No penúltimo capítulo desta investigação desenvolveu-se a exigente mas motivadora Casa da Qualidade, a conclusiva etapa da metodologia QFD. Certamente que em condições mais propícias, com este objectivo inserido em ambiente empresarial, trabalhando com dinâmicas equipas interfuncionais e com um conhecimento total da área técnica deste negócio, se poderia ter realizado um estudo mais aprofundado, explorando esta metodologia na plenitude. Em todo o caso, os resultados alcançados evidenciam que o QFD é uma metodologia exemplar para desenvolver e conhecer um produto ou serviço, partindo das vozes dos clientes.

Ainda que mesmo depois desta investigação muitas condicionantes deste negócio se apresentem evidentemente ocultas, muito trabalho foi feito e que seguramente ajudaria a elevar a Qualidade dos e-services de uma empresa do comércio *online* de viagens.

Concluindo, uma tese de mestrado afigurar-se-á sempre e em qualquer contexto como um trabalho inacabado e constantemente passível de melhorias, também a procura ou aplicação de metodologias da Qualidade e dos princípios da Excelência serão sempre o resultado da insatisfação própria de alguém que possui o objectivo de fazer sempre melhor.

6.1. Sugestões para trabalhos futuros

Chegando ao final de uma investigação como a que aqui se apresenta, resta dizer que naturalmente se alcançaram muitos conhecimentos e certezas, mas também muitas dúvidas surgiram, subsistindo a vontade e a curiosidade de continuar a explorar estes assuntos.

Como já foi referido anteriormente, esta área de importância tão emergente para a competitividade das organizações, será objecto de estudo e alvo de intensa investigação nos tempos que se seguem. É natural e importante que assim seja pois este é um dos caminhos que têm que ser percorridos para a consolidação deste canal de negócios e para evolução da nossa sociedade cada vez mais exigente.

A nível pessoal e profissional deseja-se que estes estudos e respectivos modelos e ferramentas se apliquem a casos concretos do comércio electrónico, para que se alcancem conhecimentos práticos do mercado e se alimente o interesse sobre o diversificado tema da Qualidade dos e-Services.

Importa referir o interesse que a aplicação dos modelos desta investigação terá em outros sectores do comércio electrónico, como a venda a retalho, como os e-services da administração pública, ou como a banca. O *e-banking* apresenta-se em grande expansão e pela natureza do negócio é sempre um sector que promove quase constantemente a inovação, sendo que os seus serviços terão necessariamente de se desenvolver de uma forma sólida e sustentada.

O comércio electrónico correctamente explorado em muito beneficiará as economias e a qualidade de vida das populações. As mais diversificadas empresas vêm agora novas possibilidades de expansão do seu negócio em áreas ou em mercados que não podiam ser alcançados. Seria interessante constatar se estas empresas realmente aproveitarão estas oportunidades, quais os mercados que atingem, qual o crescimento derivado deste facto, qual a penetração em mercados internacionais e sobretudo, nesta linha de investigação, a forma como estas empresas vão gerir a Qualidade do Serviço que prestam para clientes tão diversificados e para segmentos tão distintos e localizados em qualquer parte do mundo.

No seguimento da referência sobre a aplicação das metodologias avançadas da qualidade a organizações de comércio electrónico, seria interessante conferir se essa utilização se confirma e qual a profundidade existente, assim como o impacto que poderão representar para a competitividade das organizações envolvidas no negócio electrónico.

Por último, seria interessante averiguar as razões concretas da fidelidade e abandono dos clientes do comércio electrónico e a relação existente com o estado de aplicação de metodologias da Qualidade dos Serviços com os resultados financeiros da empresa.

Referências Bibliográficas

- ABREU, António A. (2003) «Qualidade em Serviços de Manutenção: Análise de um Processo». Tese de Mestrado, Faculdade de Ciências e Tecnologia / Universidade Nova de Lisboa.
- ANACOM, (2004) «O Comércio Electrónico em Portugal – O Quadro Legal e o Negócio».
- BALDWIN, S. (2002) «Ghost Sites», disponível em: www.disobey.com/ghostsites.
- BARNES, S., Vidgen, R. (2002) «An integrative approach to the assessment of e-commerce quality», *Journal of Electronic Commerce Research*.
- BARNES, S., Vidgen, R. (2001) «Assessing the Effect of a Web Site Redesign Initiative: An SME Case Study», *International Journal of Management Literature*, Vo1. 1: 113-126, 2001b.
- BENBUNAN-FICH, R. (2001) «Using protocol analysis to evaluate the usability of a commercial Web site» *Information & Management* (39), pp 151-163.
- BERTLHON, P.R., Leyland, L.F., Watson, R.T. (1996) «Re-surfing the web: research perspectives on marketing communication and buyer behavior on the W3» *Academy of Marketing Science*.
- BISSOLI, Maria Â. (1999) «Planejamento turístico municipal com suporte em sistemas de informação», São Paulo: Futura.
- BOSSERT, J.L. (1991) «Quality Function Deployment: A Practitioner's Approach», ASQC Quality Press, Wisconsin.
- BROEKHUIZEN, Thijs L.J., Jager, W. (n.d.) «A Conceptual Model of Channel Choice: Measuring Online and Offline Shopping Value Perceptions», University of Groningen, Netherlands;
- CENTER FOR QUALITY OF MANAGEMENT (1993) «Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality».
- CENTER FOR QUALITY OF MANAGEMENT, Fong, D. (1996) «Using the Self-Statement Importance Questionnaire to Interpret Kano Questionnaire Results»
- CENTER FOR QUALITY MANAGEMENT (1996) «Application of the Language Processing (LP™) Method to Shorten the NASA Flight Experiment Development Cycle».
- CENTER FOR QUALITY OF MANAGEMENT (1996) «The Language Processing Method».
- COX, J. e Dale, B.G. (2002) «Key quality factors in Web site design and use: an examination», *International Journal of Service Industry Management*.
- COX, J. e Dale, B.G. (2001) «Service quality and e-commerce: an exploratory analysis», *Managing Service Quality*, Vol. 11 No. 2, pp. 121-31.
- CROOM, S. e Johnston, R. (2003) «E-service: enhancing internal customer service through e-procurement», *International Journal of Service Industry Management*.
- DAYAL, S., French, T.D. e Sankaran, V. (2002), «The e-tailer's secret weapon» *The McKinsey Quarterly*, No. 2.
- DAUGHTREY, T. (2001) «Costs of trust for E-business: risk analysis can help e-businesses decide where investments in quality and security should be directed», *Quality Progress*, No. 10, pp. 38-43.

- EUROSTAT (2002) «E-Commerce in Europe: Results of the pilots surveys carried out in 2001», European Commission, Eurostat, Luxembourg, July 2002.
- EUROSTAT (2004) «E-commerce and the Internet in European businesses (2002)».
- FEIGENBAUM, Armand V. (1991) «Total Quality Control» 3ª ed., ASQ Quality Press, Milwaukee.
- FITZSIMMONS, A. J., Fitzsimmons, J. M. (2000) «Administração de Serviços.» São Paulo, Bookman.
- FRANSI, Eduard Cristóbal (2002) «E-commerce and the Internet in European businesses (2002)», Departamento de Administración de Empresas e Gestión Económica de los Recursos Naturales, Facultad de Derecho e Economía, Universidad de Lleida.
- GANHÃO, Fernando, Pereira, A. (1992) «A Gestão da Qualidade – como Implementá-la na Empresa», Presença, Lisboa.
- GEISSLER, G.L., Zinkhan, G.M., e Watson, R.T. (1999) «Key design elements influencing consumer perceptions of Web page complexity».
- GIANNÌ, G., Franceschini, F. (2003) «A new model to support the personalised management of a quality e-commerce service» Dipartimento di Sistemi di Produzione ed Economia dell'Azienda, Politecnico di Torino, Torino, Italy, International Journal of Service Industry Management.
- GRÖNROOS, C., Heinonen F., Isoniemi K. e Lindholm M. (2000) «The NetOffer model: A case example from the virtual marketplace», Management Decision, 38, pp. 243-252.
- GRÖNROOS, Christian (2000) «Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach». Second Edition. John Wiley & Sons. Ltd England.
- GRÖNROOS, Christian (2004) «Marketing – Gerenciamento e Serviços» Segunda Edição. Elsevier.
- HAGER, L. e Elliot, B. (2001) «Web quality tool can raise ROI on contact center investments», Gartner First Take, 15 November.
- HORTINHA, Joaquim (2002) «x-Marketing», Edições Silabo, Lisboa.
- HOUTMAN, J. (2002) «Webpagina's instelbaar voor oudere surfers», Emerce, 25 March.
- IAPMEI e EGP (2002) «E-marketplaces – Estratégias de Seleção de Portais B2B».
- IDC (2001a) «Mercado e tendências da Internet e do comércio electrónico, 2001--2005: Sector doméstico em Portugal» Lisboa, IDC Portugal, Dezembro de 2001.
- IDC (2000b) «Internet home: Mercado e tendências em Portugal, 1997-2003 (actualização)» Lisboa, IDC Portugal, Novembro de 2000.
- IDC (2001b) «Mercado e tendências do investimento em eBusiness em Portugal, 2000-2004» Lisboa, IDC Portugal, Julho de 2001.
- IDC (2002a) «eBusiness: Análise do mercado e tendências de investimento, 2001—2005» Lisboa, IDC Portugal, Maio de 2002.
- IDC (2002b) «Internet e o comércio electrónico: Representatividade do sector doméstico, 2001-2005» (1ª edição), Lisboa, IDC Portugal, Abril de 2002.
- IDC (2002c) «Internet e o comércio electrónico: Representatividade do sector doméstico, 2001-2005», Lisboa, IDC Portugal, Setembro de 2002.
- INSTITUTO DO CONSUMIDOR, (2001) «Guia do Consumidor para o Comércio Electrónico».

- IWAARDEN, J., Wiele, T., Ball, L. e Millen, R. (2002) «Applying SERVQUAL to Web sites: an exploratory study», *International Journal of Service Industry Management*.
- JANDA, S.; Trocchia, P.J.; Gwinner, K.P. (2002) «Consumer perceptions of Internet retail service quality», *International Journal of Service Industry Management*.
- JOHNSTON, Robert e Clark, G. (2001) «Service Operations Management» Pearson Education Management, United Kingdom.
- KAR, E., Herder, P., Snijders, A. e Dik, W. (2004), «Sales-Supporting E-services», Delft University of Technology, Faculty of Technology, Policy and Management; The Netherlands.
- KIM, S. Stoel, L. (2004), «Dimensional hierarchy of retail website quality», *Information & Management*.
- LEAL, Rogério, P. (2003) «Apontamentos de Gestão e Técnicas da Qualidade II» Mestrado em Engenharia Industrial, Faculdade de Ciências e Tecnologia / Universidade Nova de Lisboa.
- LEAL, Rogério, P. (1999), «Gestão da Qualidade em Serviços Bancários: Análise de Falhas e Recuperação do Serviço». Tese de Doutoramento, Universidade Nova de Lisboa /FCT.
- LEE, Terry Nels; Fawcett, Stanley E. (2002) «Benchmarking the challenge to quality program implementation», *International Journal of Service Industry Management*.
- LOIACONO, E., Watson, R. e Goodhue D. (2001): WebQual™: A measure of web site quality, Working Paper, Worcester Polytechnic Institute, Massachusetts.
- LOVELOCK, Christopher (1983) «Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights» *Journal of Marketing*.
- MADU, C.N. e Madu, A. (2002) «Dimensions of e-quality» *International Journal of Service Industry Management*.
- MELLO, Leonor, Neto, M. e Coelho, J. «E-Marketing: Análise SWOT de Web sites de produtos tradicionais de qualidade e recomendações para a sua construção. Agri-Ciência, Lisboa.
- MINOCHA, S., Millard, N. e Dawson, L.H. (2003) «Integrating Customer Relationship Management Strategies in (B2C) E-Commerce Environments», IOS Press, IFIP.
- MORGAN, N., Pritchard A. e Abbott, S. (2001) «Consumers, travel and technology: A bright future for the web or television shopping?» *Journal of Vacation Marketing*, 7, pp. 110-124.
- NP EN ISO 9001:2000 (2000). Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos (ISO 9001:2000) (Ed. 2).
- NP EN ISO 9000:2000 (2000). Sistemas de gestão da qualidade. Fundamentos e vocabulário (Ed. 1).
- OLIVER, R.L. (1999) Whence customer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, pp. 33-44.
- OLIVEIRA, J. N., Santos, L. e Amaral, L. (2003) «Guia de Boas Práticas na Construção de Web Sites da Administração Directa e Indirecta do Estado», Gávea – Laboratório de Estudo e Desenvolvimento da Sociedade da Informação, Universidade do Minho.
- OLIVEIRA, Pedro, Roth, A. V. e Gilland, W. (2001) «Achieving competitive capabilities in e-services» *Technological Forecasting and Social Change*.
- PAIVA, Carlos C.S. (2001) «Nível de Qualidade dos Serviços Bancários no Ambiente Digital», Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis;

- PARASURAMAM, A., Zeithaml, V. e Berry, L. (1985) «A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research». *Journal of Marketing*, vol. 49, Fall: 41-50.
- PEREIRA, Zulema L. (2004) «Apontamentos de Gestão da Qualidade» Faculdade de Ciências e Tecnologia / Universidade Nova de Lisboa.
- PEREIRA, Zulema L. (2003) «Apontamentos de Gestão e Técnicas da Qualidade I» Mestrado em Engenharia Industrial, Faculdade de Ciências e Tecnologia / Universidade Nova de Lisboa.
- PEREIRA, Z.L. (2003) «Qualidade e Inovação (Quality and Innovation)» 3º Congresso Luso-Moçambicano de Engenharia, Maputo, 19-21 Agosto, Vol. I, pp. 765-774.
- PINTO, Sofia S. (2003) «Gestão dos Serviços – A Avaliação da Qualidade» Lisboa.
- POON, S. e Swatman, P.M.C. (1999) «An exploration study of small business Internet commerce Issues», *Information and Management*, Vol. 35 No. 1, pp. 9-18.
- REVELLE, Jack B., Moran, J.W. e Cox, C.A. (1998) «The QFD Handbook».
- RIEL, Allard C.R., Semeijn, J. e Pauwels, P. (2004) «Online Travel Service Quality: The Importance of Pre-transaction Services».
- SÁ, Patrícia H. M. (1998) «Gestão da Qualidade Total nas Escolas: O Planeamento da Qualidade Aplicado ao Ensino Pré-Escolar». Tese de Mestrado, Universidade de Coimbra.
- SARAIVA, Pedro e D'Orey, J. (1999) «Inovação e Qualidade» SPI.
- SHARP, J.A., Ansell, M. e Laffey, D.J. (2004) «An e-SERVQUAL Efficiency Dimension Based Evaluation of UK Financial Services Websites», KBS University of Kent.
- SHIBA, Shoji, Noray, B., Morel, M. e Noye, D. (2001) «Concepção à Escuta do Mercado, Lisboa».
- SILVA, M., Silva, A., Romão, A. (2003) «Comércio Electrónico na Internet» Lisboa.
- SIU, Noel Y., Mou, J. (n.d.) «A Study of Service Quality in Internet Banking», Hong Kong Baptist University.
- SONG, Ji H., Zinkhan, George M. (2003) «Features of web site design, perceptions of web site quality, and patronage behavior», University of Georgia.
- SOUSA, Rui (2002) «Quality in E-Services». Proceedings of the European Operations Management Association Conference, Copenhagen, Denmark.
- SU, Jane C., Chang, T. (2003) «A descriptive model of online shopping process: some empirical results» *International Journal of Service Industry Management*.
- TAGUCHI, Genichi, Elsayed, E.A. e Hsiang, T. (1990) «Engenharia da Qualidade em Sistemas de Produção» McGraw-Hill, São Paulo.
- TAVARES, Luís V., Pereira, M. (2002) «E-Portugal», ACEP.
- UMIC (2003) «Qualidade e eficiência dos serviços públicos» [Documento electrónico]: Plano de acção para o governo electrónico / Unidade de Missão Inovação e Conhecimento».
- UMIC (2003) «Avaliação Externa de Web Sites dos Organismos da Administração Directa e Indirecta do Estado».
- WATSON, R. T., Zinkhan, G. M. e Pitt, L.F. (2000) «Integrated Internet Marketing» *Communications of the ACM* (43:6) pp 97-102.
- ZAÏDI, A. (1993) «Despliegue de la función de calidad», Díaz de Santos, Madrid.

- ZEITHAML, V.A., Parasuraman A. e Malhotra A. (2002) «Service quality delivery through web sites: A critical review of extant knowledge», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, pp. 362-375.
- ZEITHAML, V.A, Parasuraman, A. e Malhotra, A. (2000) «s-service Quality: Definition, Dimensions and Conceptual Model», Working Paper, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- ZEITHAML, V. A. (1981) «How consumer evaluation processes differ between goods and services. In *Marketing of Services*», Donnelly J. e George W. Eds. Chicago: American Marketing Association. pp. 186-90.

ANEXO I

Lista de “Vozes do Cliente do Website” do comércio online de viagens

1. As informações que o website presta sobre as viagens devem corresponder ao que realmente se promove e vende.
2. As promoções de viagens nem sempre são o que julgamos, escondem sempre alguma coisa, ou levam-nos a acreditar em algo que não corresponde à verdade.
3. Deviam ser disponibilizadas mais e melhores fotografias sobre os destinos de viagem.
4. A segurança no pagamento é fundamental.
5. Desconfio das formas de pagamento.
6. Nos pagamentos online nunca envio o meu número do cartão de crédito.
7. Gostava que existissem viagens etnográficas.
8. Deveriam organizar viagens com eventos temáticos (românticas, históricas, culturais).
9. Seria interessante a existência de um Fórum para o esclarecimento de dúvidas e para as pessoas poderem dar a opinião sobre as viagens que fizeram.
10. A informação pretendida por vezes é difícil de encontrar.
11. Não gosto de websites que levam muito tempo a carregar a informação.
12. Através da Internet não se consegue ter de imediato informação personalizada.
13. Gosto de sites que possuem opções de pesquisa rápida, sobre destinos de viagem.
14. Os websites disponibilizam informações sobre as viagens de forma incompleta.
15. Nas informações sobre os destinos de viagem também deveriam ser referidos os locais mais interessantes a visitar.

16. Deveriam disponibilizar informações sobre serviços de rent-a-car, excursões, eventos locais e locais para deixar as crianças.
17. Os websites devem mostrar um mapa com as estradas até ao destino.
18. Os websites devem informar sobre o que fazem com os dados dos clientes.
19. Era bom se o registo de cliente no website permitisse várias opções de resposta.
20. O website deve ser fácil de utilizar.
21. O site de uma agência de viagens deve dispor de telefone 24 horas.
22. O website deve ter muitas animações e interactividade.
23. Os preços das viagens não são informados com clareza.
24. Os sites deviam disponibilizar um meio de contacto através do Skype e do Messenger.
25. O website deve ter as chamadas FAQs para auxiliar o cliente.
26. Gosto de encontrar a informação rapidamente.
27. É importante que o website também disponha de um atendimento personalizado.
28. As promoções são enganadoras no preço, pois crescem sempre as tarifas ao preço publicado.
29. Por vezes a imagem mostrada do hotel não corresponde ao que se encontra depois.
30. Muitas vezes a informação está desactualizada.
31. É importante ter vários meios de contacto com o website, para além do e-mail ou telefone.
32. Devem conseguir resolver as reclamações o mais rápido possível e de forma eficiente.
33. O website não deve divulgar os dados pessoais dos clientes a outras pessoas.
34. O website tem de garantir a confidencialidade dos dados pessoais dos clientes.

35. O website deve disponibilizar mais do que uma língua estrangeira, por exemplo, Inglês e Espanhol.
36. Era interessante se os websites nos fornecessem ligações a outros sites.
37. Os websites deviam ter links a outros sites sobre o destino dos clientes.
38. Os websites deviam promover mais passatempos e sorteios.
39. O processo de registo no website é complicado e demora sempre muito tempo.
40. É positivo que os websites permitam aos clientes personalizar a sua viagem, escolhendo o hotel, duração da viagem, regime de estadia, etc.
41. Os websites deviam ser certificados por uma entidade credível.
42. A maior parte dos websites não fornece indicações precisas sobre cancelamentos de viagens.
43. Não acho correcto os websites não incluírem as tarifas de viagem no preço que divulgam.
44. É muito chato quando estamos a navegar e a página fica indisponível.
45. Antes de efectuar o pagamento, o cliente devia poder fazer uma simulação do preço total.
46. Não gosto de websites que tenham muita publicidade e pop'ups.
47. Agrada-me que os websites tenham animações.
48. Para mim, os websites deviam ser simples, com pouca animação e com informações correctas e fiáveis.
49. Era bom que os websites disponibilizassem informação complementar sobre a gastronomia, cultura, locais históricos e passeios.
50. Existem poucos websites de viagens que resultam das procuras efectuadas nos motores de pesquisa.
51. O website tem de ter informar antecipadamente o cliente sobre termos de responsabilidade em caso de problemas.

52. As promoções devem aparecer destacadas na página inicial.
53. Os websites deviam disponibilizar um cheque viagem para oferta.
54. A pesquisa por destinos é mais rápida se for feita através de um mapa do mundo interactivo.
55. Acho que era essencial haver uma versão em Inglês do website.
56. Não gosto do registo obrigatório para realizar pesquisas no website.
57. O processo de pesquisa de destino personalizado é muito complicado e demoroso.
58. A data da actualização deve sempre constar no website.
59. O website deve enviar aos seus clientes por e-mail as últimas promoções e passatempos.
60. Deve haver uma opção personalizada do tipo de férias que se deseja, por exemplo, Lua-de-mel, Neve, Praia, Campo, Cruzeiros, etc.
61. À semelhança das companhias aéreas, os websites de viagens também deviam promover leilões de viagens.
62. A Linha de Apoio ao Cliente deve estar bem destacada na página inicial.
63. As imagens devem mostrar de forma fiel os locais de destino.
64. O website deve ter uma navegação simples e coerente entre as páginas, permitindo regressar à página anterior mas também à inicial.
65. É prático o website disponibilizar o pagamento através do MBnet.
66. Era interessante se os websites de viagens criassem um cartão da empresa para clientes fidelizados, que permitissem descontos.
67. Os websites devem fornecer aos clientes a possibilidade de compra de viagens por prestações.
68. Agrada-me que os websites forneçam descontos para grupos.

69. O website deve fornecer informação sobre rent-a-car existentes no local de destino.
70. O website deve fornecer um catálogo de imagens do local de destino.
71. Deve haver uma opção que permita ao cliente ser contactado pelo website para efectuar a sua reserva de viagem.
72. É importante que o website disponibilize uma opção rápida do destino, bastando escrever o nome do local.
73. O website deve disponibilizar ao cliente um guia de viagem, com informação detalhada sobre o local de destino.
74. Os websites deviam criar ofertas semanais.
75. Os websites devem apresentar um design inovador.
76. Não gosto que obriguem os clientes a registarem-se para poderem participar nos passatempos e sorteios.
77. O website deve reservar um espaço para sugestões.
78. Não acredito que os passatempos e sorteios cumpram com o que prometem.
79. Dentro da pesquisa por locais, deve haver a possibilidade de ordenar as viagens por preços.
80. É importante que esteja visível o selo de segurança do website.
81. Quando uma página web demora muito tempo a abrir, desisto e fecho o website.
82. O website deve disponibilizar um chat para que a comunicação entre o website e o cliente seja instantânea.
83. Agrada-me que os websites disponibilizem o mapa do website na página inicial.
84. O website deve permitir a impressão da newsletter.

ANEXO II

Requisitos transformados a partir das “Vozes do Cliente do Website” do comércio online de viagens

1. As informações que o website presta sobre os serviços e produtos correspondem à realidade.
2. O website disponibiliza serviços variados, como viagens etnográficas, eventos temáticos (românticos, históricos, culturais), gastronomia, cultura, locais históricos e passeios.
3. O website disponibiliza informações extra sobre os locais mais interessantes a visitar.
4. O website disponibiliza um mapa com as melhores estradas que conduzem ao destino.
5. O website informa sobre utilização dos dados dos clientes.
6. O registo de cliente permite várias opções de resposta.
7. O website tem um atendimento ao cliente de 24 horas.
8. O website disponibiliza o Skype e o Messenger como meios de contacto extra.
9. O website dispõe de um atendimento personalizado.
10. O website disponibiliza uma versão em Inglês e em Espanhol.
11. O processo de registo no website é rápido e simples.
12. O website possui frases chave que permite a sua rápida e prioritária identificação pelos motores de pesquisa.
13. O website disponibiliza informação antecipada ao cliente sobre termos de responsabilidade em caso de problemas.
14. O website mostra em destaque as promoções na página inicial.
15. O website disponibiliza o sistema de cheque viagem para oferta.
16. O website tem uma pesquisa por destinos através de um mapa do mundo interactivo.

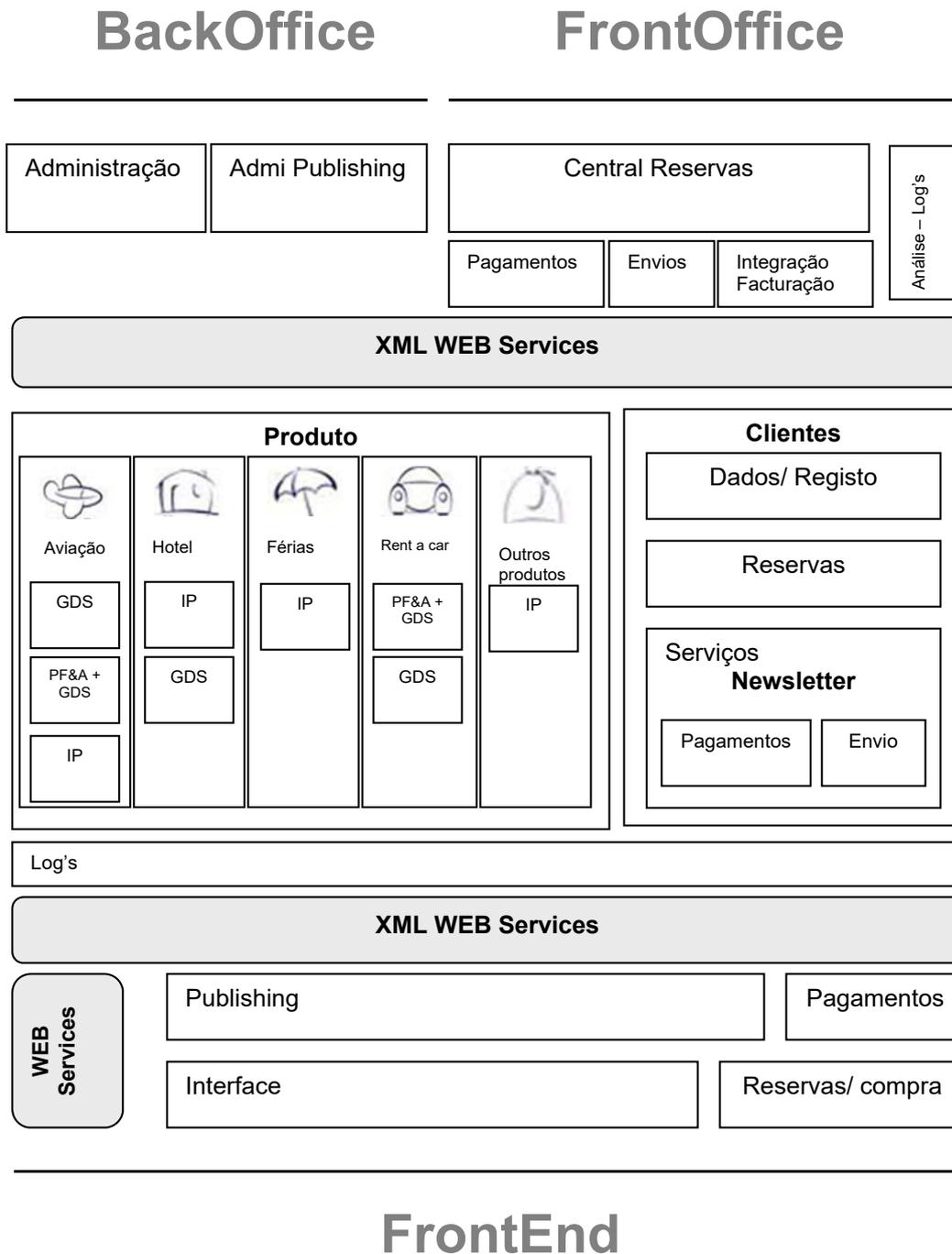
17. O website disponibiliza a data da actualização do website na página inicial.
18. O website reencaminha por e-mail e sms as últimas promoções e passatempos aos clientes.
19. O website apresenta uma opção personalizada do tipo de férias: Lua-de-mel, Neve, Praia, Campo, Cruzeiros, etc.
20. A Linha de Apoio ao Cliente está destacada na página inicial.
21. O website disponibiliza vários meios de pagamento, incluindo o MBnet.
22. O website possui um cartão de fidelização de clientes.
23. O website disponibiliza ao cliente um sistema de compras por prestações.
24. O website tem um pacote de descontos para grupos.
25. O website disponibiliza um catálogo de imagens do local de destino.
26. O website contacta o cliente para este efectuar a sua reserva de viagem.
27. O website disponibiliza uma opção rápida do destino, através da digitação do nome do local num espaço reservado para o efeito.
28. O website disponibiliza um guia de viagem, com informação detalhada sobre o local de destino.
29. O website promove ofertas semanais.
30. O website apresenta um design inovador.
31. O website permite que clientes não registados participem nos passatempos e sorteios e possam realizar pesquisas personalizadas.
32. O website disponibiliza um espaço para sugestões.
33. O website permite a ordenação por preços do resultado da pesquisa das viagens.
34. O website mostra o selo de segurança do website na página inicial.

35. O website disponibiliza um chat entre o website e o cliente.
36. O website disponibiliza o mapa do website na página inicial.
37. O website permite a impressão da newsletter.
38. O website possibilita uma utilização simples e evidente.
39. Os serviços e as suas características são apresentados correctamente e com detalhe apropriado (com informações completas e fotografias elucidativas).
40. A informação é actualizada regularmente (como regra diariamente).
41. Permite que se encontrem os conteúdos pretendidos com facilidade.
42. O website possui um design/layout adequado e visualmente atractivo.
43. O website disponibiliza vários meios de contacto com a organização (e-mail, telefone, fax e endereço postal).
44. As reclamações existentes serão atendidas rápida e eficazmente.
45. O website proporciona o carregamento das páginas num tempo reduzido.
46. É disponibilizado um fórum com relatórios de experiências de outros clientes.
47. Os dados dos clientes são tratados com confidencialidade, não são partilhados e existe a possibilidade do utilizador verificar a sua informação pessoal.
48. O website disponibiliza informação clara, objectiva e sequencial sobre a forma como se processa a compra.
49. Possui links úteis sobre informações complementares a sites de reconhecida credibilidade (sobre locais, eventos, etc.).
50. É facilitador de novas e regulares visitas (possui elementos dinâmicos, leilões, sorteios, passatempos).

51. O website cumpre com exactidão o serviço contratado, relativamente às características e prazos acordados.
52. Os clientes têm a possibilidade de personalizar viagens e eventos temáticos.
53. O website possui certificação por uma entidade independente assegurando credibilidade e segurança.
54. São garantidos meios de cancelamento da reserva e informações sobre o tempo limite e os custos associados.
55. Não existem erros de navegação, quebra de links, ou indisponibilidade frequente.
56. É disponibilizada uma opção para pesquisa rápida de destinos.
57. O website disponibiliza a capacidade para simulação de tarifas e determinação do preço final.
58. O website não utiliza elementos publicitários incómodos (pop'ups, e determinados flyers).
59. São disponibilizadas diversas informações complementares para este serviço (eventos locais, rent-a-car, excursões, tempo, câmbios e locais para deixar as crianças).
60. São privilegiados grafismos, cores, imagens, animações e sons que potenciem uma experiência positiva e sentimentos de alegria no utilizador.
61. O website disponibiliza uma opção de recolha de sugestões pelos clientes e utilizadores.

ANEXO III

Solução tecnológica para agência de viagens *online*



Fonte: Via Tecla, www.viatecla.pt

ANEXO IV

