



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Faculdade de Engenharias

Departamento de engenharia eletromecânica

# **A importância da qualidade total na satisfação do cliente**

**Michael Morais dos Reis**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

**Engenharia e Gestão Industrial**

(2º ciclo de estudos)

Orientadora: Prof. Doutora Susana Maria Palavra Garrido Azevedo

Co-orientador: Prof. Doutor João Carlos de Oliveira Matias

**Covilhã, Junho de 2013**



*À minha família que sempre esteve do meu lado*



# Agradecimentos

---

A elaboração desta dissertação foi marcada por momentos altos e baixos e não o teria conseguido sem o apoio de algumas pessoas, por isso, expresso a minha eterna gratidão a todos aqueles que de alguma forma contribuíram durante o longo caminho para realização deste trabalho.

À Universidade da Beira Interior, na pessoa do seu Reitor, Senhor Professor Doutor João António de Sampaio Rodrigues Queiroz, pela oportunidade concedida.

À Senhora Professora Doutora Susana Maria Palavra Garrido Azevedo e ao Senhor Professor Doutor João Carlos de Oliveira Matias, por terem aceite orientar esta dissertação, pelas críticas construtivas que ajudaram a aprimorar o teor deste trabalho, pelo rigor científico e sobretudo pela amizade, simpatia e permanente disponibilidade manifestada durante a realização desta dissertação.

Aos funcionários e Clientes da Pt Comunicações e Pt contact, que responderam aos inquéritos de forma responsável e partilhando o seu profissionalismo.

Aos meus amigos, pelo estímulo e amizade mesmo durante a minha ausência que sempre me deram.

Aos meus padrinhos Valente e Glória pelo carinho incondicional que sempre me deram, e por nunca deixarem de acreditar em mim.

À minha família, por todo o apoio que me deram ao longo de todas as etapas da minha vida.

Ao meu irmão, por ter sido sempre um apoio especial ao longo da minha vida, e pela irmandade que sempre demonstrou.

À Vera por todo o amor, compreensão e tolerância demonstrados. Por fazer de mim uma pessoa melhor e por tudo que ela representa para mim.

E sobretudo aos meus pais Reis e Clara, por nunca deixarem de me incentivar mesmo nos momentos difíceis, pelo apoio constante, pelo afeto e carinho que sempre me deram e pelos valores e princípios que fazem de mim o homem que sou hoje.

Vocês são o exemplo para a minha vida, e esta vitória também é vossa.

A todos o meu MUITO OBRIGADO!



## Resumo

---

A presente dissertação teve como objetivo geral a satisfação do cliente e a qualidade total. Utilizando para isso o modelo ECSI (Índice de Satisfação Europeu) modificado, para avaliar a satisfação do cliente nos serviços prestados por uma determinada operadora de telecomunicações móveis nacional, determinando as variáveis que influenciam a fidelização em relação a essa operadora.

A partir da revisão literária sobre os antecedentes da satisfação, foi efetuada a adaptação do modelo ECSI, introduzindo para o efeito as dimensões da qualidade total, Segundo o prémio EFQMA (European Foundation for Quality management award) mais precisamente as variáveis Liderança, Parcerias e Recursos, Pessoas, Processos, Estratégia e Resultados e Desempenho.

Relativamente a metodologia, foi aplicado um questionário por administração direta a uma amostra probabilística por conveniência, a um universo de 200 pessoas (110 clientes e 90 colaboradores da operadora). O tratamento de dados foi efetuado mediante a utilização do SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versão 21, para a análise PLS (partial Least Squares) foi utilizado o software SmartPLS.

A nível de resultados, verifica-se de uma forma geral que os cliente estão satisfeitos com a qualidade oferecida nos o serviços fornecidos pela operadora de telecomunicações analisada.

## Palavras-chave

---

Telecomunicações móveis, satisfação, fidelização, modelo ECSI, prémio EFQMA, PLS





# Abstract

---

The present paper have the objective to study the customer satisfaction and the total quality of services. Using for this the ECSI modified model (European Index of Satisfaction), to evaluate the customer satisfaction in the services given for a determined national company of mobile telecommunications, determining the variables that influence the loyalty in relation to this operator.

From the literary review about the satisfaction preview studies, it was adapted the model ECSI with the introducing of the total quality dimensions. According to EFQMA (European Foundation for Quality Management Award) award, this variables consist in: Leadership, Partnerships and Resources, People, Processes, Strategy and Results and Performance.

Regarding the methodology, it was applied a questionnaire to a convenience probabilistic sample, with a universe of 200 people (110 customers and 90 employees of the operator). To the data handling it was used the SPSS (Statistical Package will be Social Sciences) version 21, and for analyzes PLS (partial Least Squares) was used the SmartPLs software.

From the results it can be verified, in a general manner, that the customers are satisfied with the services quality offered by the analyzed telecommunications company.

# Keywords

---

Mobile telecommunications, satisfaction, loyalty, ECSI model, EFQM award, PLS



# Índice

---

## Capítulo I Introdução

1.1 Enquadramento.....	1
1.2 Objetivo.....	2
1.3 Metodologia.....	3
1.4 Estrutura da dissertação.....	3

## Capítulo II As Telecomunicações Móveis

2.1 Introdução.....	6
2.2 Breve História das Telecomunicações Móveis.....	6
2.3 As Telecomunicações Móveis em Portugal e na Europa.....	7
2.4 Breve Descrição Sistema de Telecomunicações Móvel.....	9
2.5 Tendências das telecomunicações Móveis.....	10

## Capítulo III Enquadramento Teórico

3.1 Introdução.....	11
3.2 Qualidade.....	11
3.3 Evolução do Conceito de Qualidade.....	12
3.4 Qualidade Total.....	14
3.4.1 Qualidade total na perspetiva do serviço.....	16
3.5 Fidelização.....	18
3.6 Satisfação.....	21
3.7 Modelos e normas de sistemas de Gestão de qualidade.....	25
3.7.1 Prémio Deming.....	25
3.7.2 Modelo Malcolm Baldrige.....	27
3.7.3 Modelo de Excelência da EFQM (Europeu).....	29
3.7.4 PEX-SPQ O Prémio Português.....	31
3.7.5 Análise comparativa entre os prémios Malcolm Balbridge, Deming e EFQMEA.....	32
3.8 Índices nacionais de satisfação do cliente.....	33
3.8.1 Índice nacional Sueco (SCSB).....	34
3.8.2 Índice nacional americano (ACSI).....	35
3.8.3 Índice Nacional Europeu (ECSI).....	35
3.8.4 Índice Nacional Norueguês original (NCSB).....	36
3.8.5 Índice Nacional Norueguês original (NCSB) modificado.....	37
3.8.6 Comparação dos índices de satisfação.....	39
3.9 Justificação de Hipóteses do Modelo Conceptual.....	40
3.10 Resumo.....	42

Capítulo IV Metodologia	
4.1 Introdução.....	54
4.2 Método da pesquisa.....	54
4.3 População e Amostra.....	54
4.4 Método de Recolha de Dados.....	55
4.5 Hipótese.....	58
4.6 Técnicas de Análise de Dados.....	59
4.7 Conclusão.....	60
Capítulo V Análise e discussão de resultados	
5.1 Introdução.....	50
5.2 Caracterização da amostra.....	50
5.2.1 Género, Idade.....	50
5.2.2 Estado Civil.....	51
5.2.3 Habilitações Literárias.....	51
5.2.4. Rendimento Mensal.....	52
5.3 Análise descritiva.....	52
5.3.1 Escala ECSI modificado.....	52
5.3.2 Escalas EFQMA/Qualidade.....	54
5.3.3 Fiabilidade das Escalas.....	56
5.3.4 Teste de Normalidade.....	57
5.4 Confiabilidade do modelo.....	58
5.5 Validade do modelo proposto.....	63
5.5.1 Análise do modelo estrutural.....	66
5.5.2 Avaliação do path coefficients.....	67
5.5.3 Comparação com o modelo ECSI.....	69
5.5.4. Análise do Modelo Proposto.....	71
Capítulo VI - Conclusão	
6.1 Adequação do ECSI para avaliação da Satisfação.....	74
6.2 Manifestação da Satisfação e da Fidelização do cliente com o Serviço da operadora de telecomunicações móveis.....	75
6.3 Limitações do estudo e investigação futura.....	75
Referencias Bibliográficas.....	77
Anexos.....	82

# Lista de Tabelas

---

Tabela 1 - Comparação entre Produtos e serviços.....	17
Tabela 2 - Deming application prize categorias de base: itens de avaliação e pontos.....	26
Tabela 3 - Prêmio Malcolm Baldrige: Critérios de avaliação e pontos.....	28
Tabela 4 - Critérios de avaliação EFQM.....	31
Tabela 5 - Diferenças e semelhanças existentes entre os prêmios de excelência.....	32
Tabela 6 - Comparativos entre índices de satisfação.....	39
Tabela 7 - Modelo de medida.....	45
Tabela 8 - Género.....	50
Tabela 9 - Estado Civil.....	51
Tabela 10 - Habilitações Literárias.....	51
Tabela 11 - Rendimento Mensal.....	52
Tabela 12 - Escala ECSI.....	53
Tabela 13 - Escala EFQMA.....	54
Tabela 14 - Alfa cronbach Escala ECSI.....	56
Tabela 15 - Alfa cronbach 15 Escala EFQMA.....	56
Tabela 16 - Teste de normalidade escala ECSI.....	57
Tabela 17 - Resultados gerais do modelo.....	58
Tabela 18 - Análise Confirmatória dos Componentes Principais: Pesos Cruzados (PLS).....	60
Tabela 19 - Pesos Cruzados (Cross-Loadings).....	64
Tabela 20 - Coeficiente de determinação.....	66
Tabela 21 - teste dos path coefficients.....	67
Tabela 22 - Resultados gerais do modelo ECSI.....	69
Tabela 23 - Avaliação da hipóteses.....	73



# Lista de Figuras de Figuras

---

Figura 1 - Sequência Lógica do Estudo.....	5
Figura 2- Penetração STM (Out-2011).....	7
Figura 3 - Penetração STM (2007-2011).....	7
Figura 4 - Quotas de Mercado STM, em clientes (Out-2011).....	8
Figura 5 - C1 STM (2007-2011).....	8
Figura 6 - C2 STM (2007-2011).....	8
Figura 7 - Quota de Mercado de Mobile Virtual Network Operator.....	9
Figura 8 - Modelo de um sistema de gestão da qualidade.....	15
Figura 9 - Modelo de sistema de qualidade total.....	18
Figura 10 - Modelo de excelência de Malcolm Balbridge.....	28
Figura 11 - Modelo de Excelência da EFQM.....	31
Figura 12 - Índice nacional Sueco - SCSB.....	34
Figura 13 - Índice nacional americano - ACSI.....	35
Figura 14 -Índice nacional Europeu - ECSI.....	36
Figura 15 -Índice nacional Norueguês - ACSI.....	37
Figura 16 - Índice nacional Norueguês Modificado - NCSB.....	38
Figura 17- Modelo teórico aplicado neste trabalho.....	47
Figura 18 - Resultados Modelo PLS (Coeficientes de Trajetória, e R <sup>2</sup> ).....	68
Figura 19 -teste ao modelo ECSI.....	82





# Lista de Acrónimos

---

**ACSI** - American Customer Satisfaction Index

**TLP** - Telefones de Lisboa e Porto

**ICP** - Instituto das Comunicações de Portugal

**STM** - Serviço telefónico móvel

**MVNO** - Mobile virtual network

**ANACOM** - Autoridade nacional de comunicações

**ERB** - Estação de radio base

**GSM** - Global System Mobile

**CCCs** - Centrais de comutação e controlo

**EFQMA** - European foundation for quality management Award

**ECSI** - European Customer Satisfaction Index

**EFQM** - European Foundation for Quality Managemen

**JUSE** - Union of Japanese Scientists and Engineers

**NCSB** - Norwegian Customer Satisfaction Barometer

**SCSB** - Swedish Customer Satisfaction Barometer

**EPSI- Rating** - European Performance Satisfaction Index

**SQT** - Sistema da Qualidade Total

**TQM** - Total quality management

**ISO** - International Organization for Standardization

**Pex-SPQ** - Prémio de Excelência - Sistema Português de Qualidade

**Cross-tabs** - Tabulação cruzada

**PLS** - Partial Least Squares

**SEM** - Equações estruturais

**KS** - Kolmogorov- Smirnov



# Capítulo 1 - Introdução

---

## 1.1 *Enquadramento*

Associar a satisfação do consumidor à qualidade total, sendo o objetivo primordial das operadoras a rentabilização, parece um pouco difícil.

Se de um lado temos cliente cada vez mais exigente no que respeita a qualidade dos produtos e serviços, ao menor custo, por outro, temos as operadoras de telecomunicações móveis que dão prioridade ao lucro rentabilizando os seus produtos e serviços.

As estratégias de venda utilizadas visam o consumidor e ao aumento da eficácia no que concerne ao aumento do consumo.

A relação de conhecimento e proximidade que a operadora de telecomunicações mantém com os seus clientes são fatores que a diferenciam da concorrência. No entanto a eficiência revelada pela concorrência ameaça constantemente a fidelização, pois o cliente com a globalização tem a necessidade de adquirir serviços de várias operadoras dificultando o processo de fidelização.

A operadora visada tem uma imagem moderna, completa no que respeita a oferta de serviços e dinâmica. Com mais de 2 séculos de experiência no mercado a operadora de telecomunicações móveis visada cria valor arriscando no investimento, e destacando-se na oferta dos serviços.

E num mercado rigoroso em que a competência está sempre à espreita de uma oportunidade de ganhar clientes, a operadora apresenta-se como uma referência no mercado de Telecomunicações móveis em Portugal e no mundo, vista por muitos como uma das principais instituições no mercado Português, fruto de uma estratégia arrojada e de inovação constante.

Com avultados investimento em campanhas publicitárias, nomeadamente jornais, rádios e televisão, a operadora tenta fomentar uma relação de afetividade forte. Essa relação afetiva acontece porque a operadora mantém uma imagem de que se diferencia da restante concorrência, utilizando para isso um modelo de proximidade com o cliente.

O constante apoio do grupo às entidades públicas e privadas nas suas áreas de intervenção, bem como o apoio a instituições de forte valência social, são alguns dos aspetos que contribuem para o êxito do grupo.

A operadora é vista hoje como sendo mais que um grupo que visa o lucro, é vista como uma instituição que cultiva relações duradouras com o cliente, mantendo uma estratégia

comercial forte que transmite confiança. Fazendo desta empresa uma operadora que se projeta ao longo do tempo.

A pergunta que surge é: será que um cliente satisfeito é um cliente fidelizado?

Na revisão da bibliográfica, podemos constatar investigadores que refutam essa ideia, e afirmam que embora o cliente possa estar satisfeito, pode perfeitamente deixar de ser clientes, pois podem perfeitamente encontrar melhor oferta na concorrência o que pode motivar a troca de parceiro.

O presente trabalho teve como base a influência da qualidade total na fidelização do cliente.

## 1.2 - *Objetivo*

O objeto desta dissertação é uma operadora de telecomunicações móveis. Tem como base aplicar o modelo ECSI (Índice de satisfação do cliente) determinando a satisfação do cliente e a sua fidelização na operadora e verificar as variáveis que definem a fidelização em relação a operadora. Para tal foi proposto uma adaptação do modelo ECSI, incluindo as variáveis do premio EFQMA para determinar a dimensão Qualidade. As variáveis antecedentes da satisfação são: qualidade, valor percebido, reclamação, imagem percebida e expectativas.

Procurou-se analisar a importância do papel da qualidade total na fidelização do cliente no mercado de telecomunicações. Desta forma o presente trabalho contribui para mostrar os determinantes da Fidelização, e a influência da qualidade total na satisfação do cliente.

Como base que ira servir a presente dissertação formulou-se as seguintes questões:

De que forma podemos aplicar o modelo ECSI no sector das telecomunicações e quais as dimensões que tem maior peso na satisfação e fidelização do cliente?

Neste trabalho, mediu-se as variáveis presentes no modelo ECSI incluindo as variáveis presentes no prémio EFQMA para determinar a dimensão qualidade para desta forma determinar os seguintes pontos:

Avaliar a relação entre imagem e expectativas.

Analisar se a expectativas possui um impacto significativo na qualidade percebida.

Identificar se a qualidade têm impacto na formação de valor percebido.

Verificar se a qualidade possui um impacto significativo na formação da satisfação.

Calcular a influência das expectativas no valor percebido.

Analisar se valor percebido possui um impacto significativo na satisfação.

Verificar se as expectativas possuem uma influência significativa na satisfação.

Avaliar o impacto entre satisfação e a fidelização.

Identificar se a imagem percebida possui um impacto significativo na satisfação.

Verificar se a imagem percebida possui um impacto positivo na fidelização.

Compreender se existe um influência significativa entre satisfação e reclamação.

Examinar se a reclamação possui uma influência significativa na fidelização.

Avaliar se a aplicação da qualidade total influencia positivamente a Qualidade.

Assim podemos dizer que esta dissertação pretende contribuir para o desenvolvimento do modelo de satisfação com a integração da qualidade total como importante dimensão para atingir a satisfação e por sua vez a fidelização do cliente.

### **1.3 - Metodologia**

No presente trabalho foi utilizado o questionário de administração direta (Anexo 1) ou seja, coube a cada inquirido preencher o questionário entregue. Foram aplicados dois inquéritos diferentes. O primeiro aplicado a 110 clientes (Questionário A) da operadora e contém todas as variáveis latentes do modelo de satisfação do cliente (ECSI) (imagem, qualidade percebida, valor, expectativas, satisfação, reclamação e lealdade) e respectivos indicadores. O segundo questionário aplicado a 90 colaboradores (Questionário B) da operadora visada contém todas as variáveis latentes do premio European Foundation for quality management award (EFQMA) (Liderança, Estratégia, Pessoas, Parcerias e recursos, Processos, Resultados e Desempenho). Ambos questionários foram aplicados segundo a escala de concordância de LIKERT (de muito mau para muito bom). O grupo de amostra tem idades compreendidas entre os 17 anos e 72 anos sendo 106 do sexo masculino e 94 do sexo feminino.

Neste trabalho utilizou-se a pesquisa conclusiva descritiva, com a finalidade de identificar o grau de associação entre várias variáveis quantificando os resultados. O tratamento dos dados obtidos foi efetuado mediante uma análise estatística, bem como uma análise de equações estruturais.

### **1.4 Estrutura da dissertação**

O presente trabalho divide-se em 6 capítulos.

No primeiro capítulo (Introdução) contextualizou-se o motivo do trabalho, através do enquadramento, objetivo, metodologia e a estrutura da dissertação.

No segundo capítulo (As telecomunicações móveis) foi apresentada uma breve história da evolução do mercado de telecomunicações móveis nacionais e internacionais, a convergência de serviços e as novas tecnologias.

No terceiro capítulo (enquadramento teórico) efetuou-se a revisão da literatura sobre os principais pontos deste trabalho, ou seja, sobre a qualidade total, satisfação, fidelização, bem como os modelos conceituais dos prémios de qualidade total e os índices de satisfação do cliente, que servem de base a este trabalho.

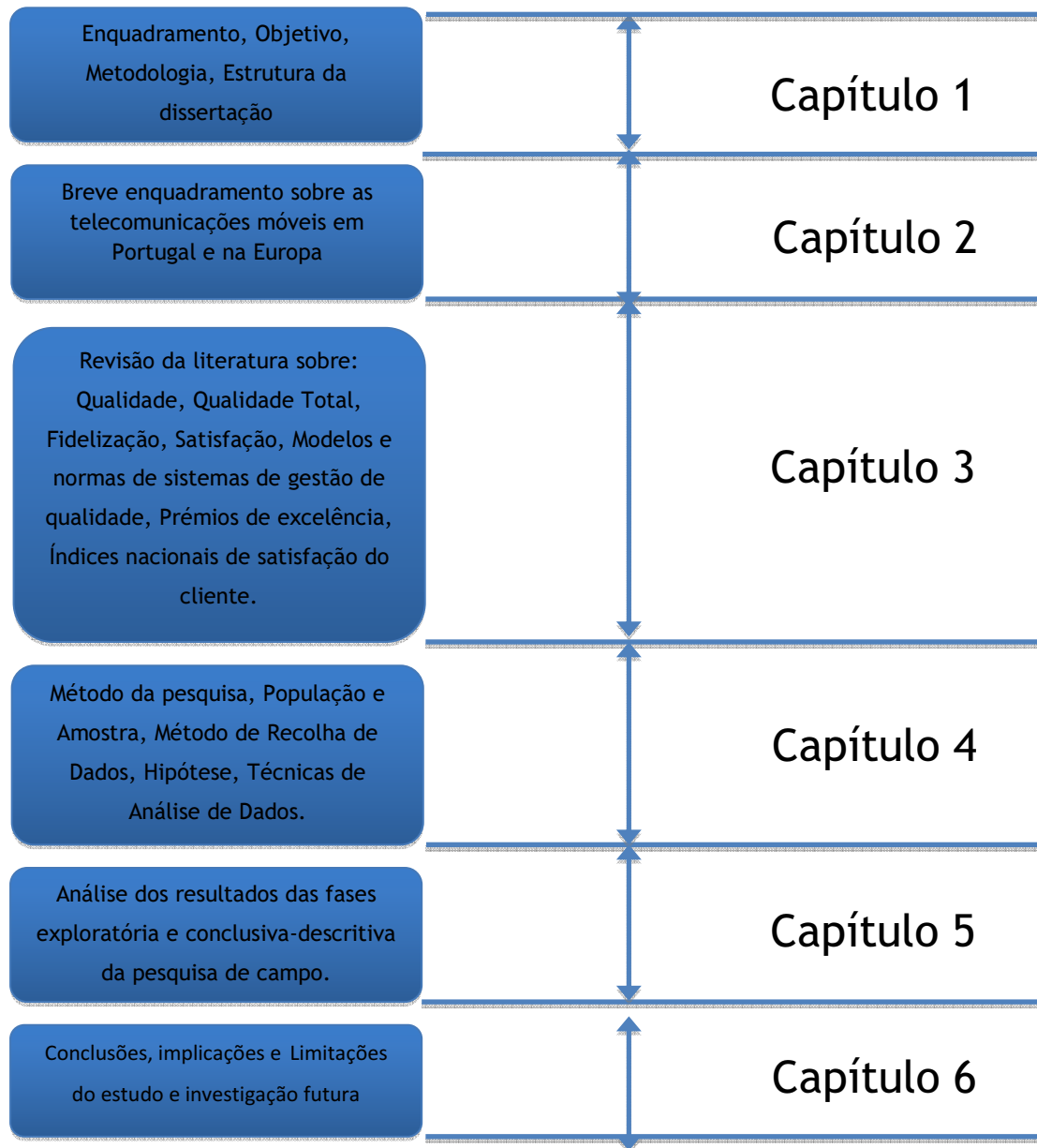
No quarto capítulo (Metodologia) apresentou-se uma descrição da metodologia utilizada neste trabalho, a Hipótese, o grupo de amostra, método de recolha de dados (questionário), tratamento e análise dos dados e conclusão.

No quinto capítulo (Análise e discussão de resultados) apresentam-se os resultados obtidos através da pesquisa de campo através da análise e interpretação do perfil dos inquiridos e do modelo aplicado.

No sexto e último capítulo (conclusão) discutem-se as conclusões finais do trabalho em relação aos objetivos, as limitações enfrentadas na realização da dissertação e as sugestões para futuros estudos na área desta dissertação, com fundamento nos resultados obtidos.

A figura 1 mostra de forma esquemática a organização do estudo.

Figura 1 - Sequência Lógica do Estudo



## Capítulo 2 - As Telecomunicações Móveis

---

### 2.1 Introdução

Neste capítulo será abordado o sector das telecomunicações móveis, a sua evolução ao longo dos últimos anos, a operacionalidade do sistema, o cenário atual das telecomunicações a nível mundial, em Portugal e as novas tendências tecnológicas.

### 2.2 Breve História das Telecomunicações Móveis

Hoje em dia as telecomunicações são uma parte importante e indispensável na sociedade e na economia mundial, é o mercado com maior crescimento a nível planetário. Em Portugal segundo a ANACOM, o sector das telecomunicações incide 5.8% no PIB nacional (ANACOM 2005;6).

O Seu “boom” de desenvolvimento sentiu-se de forma acentuada a partir da 2ª Grande Guerra. Desde então são disponibilizados mais serviços e equipamentos a um ritmo cada vez maior.

O mercado de telecomunicações móveis mostra-se um mercado que está a chegar à sua maturidade, enquanto os serviços de voz fixa são cada vez menos populares perante a população, embora ainda seja o serviço com o maior número de clientes e com maior fonte de receita do mercado de telecomunicações.

Em Portugal as telecomunicações eram exclusividade da atual Portugal Telecom até bem perto do final do séc. XX, tendo o monopólio da rede fixa e dos serviços telefónicos, único sector das telecomunicações existente até ao final dos anos 80.

O aparecimento do 1º telemóvel aconteceu em 1989, sob a tutela dos CTT (correio e telecomunicações de Portugal), empresa pública que geria o sector das telecomunicações a nível nacional com exceção das zonas do Porto e de Lisboa e da TLP (Telefones de Lisboa e Porto) - empresa pública que geria o mercado em Lisboa e no Porto.

A TMN nasceu em 22 março de 1991, lançada como operador móvel do grupo Portugal Telecom, e visa a continuação e a exploração do mercado de telemóvel, que tinha sido lançada em 1989, pelo dois operadores estatais de telecomunicações e seus acionistas os CTT e a TLP. Surge em Dezembro de 1989 um novo acionista, a Marconi, dividindo o capital social em partes equitativas. Em março de 1991 foi atribuída a licença para a prestação de serviços móveis terrestres pelo ICP (Instituto das Comunicações de Portugal).

Nesse mesmo ano (1991) é entregue pela Telecel (atual Vodafone) uma candidatura para operar no mercado português, candidatura que foi aprovada e a licença atribuída nesse mesmo ano, começando em Outubro de 1992 a comercializar os seus serviços em Portugal.



Em setembro de 1998, emerge a Optimus, o terceiro operador de telecomunicações a atuar em Portugal.

Foi com a entrada do segundo operador (Telecel), que se verificou o “boom” das telecomunicações, com um crescimento alto, com o surgimento do terceiro operador, o mercado das telecomunicações móveis teve ainda maior crescimento. O mercado das telecomunicações tornou-se num sector chave para o crescimento dos países industrializados, estimulado pelo progresso, pelo aumento da concorrência.

## 2.3 As Telecomunicações Móveis em Portugal e na Europa

Em termos de taxa de penetração do STM (Módulo de Transmissão Síncrono) em Portugal conclui-se que a mesma, em Outubro 2011, é a terceira mais elevada da UE15, com um valor de 156%, 17% superior à media Europeia. Apesar da posição de destaque em que Portugal se encontra verifica-se que após o crescimento acentuado entre 2007 e 2009, período que levou a taxa de penetração em Portugal para um dos valores mais elevados da UE15, Portugal teve nos últimos dois anos um crescimento mais lento (6% nos conjunto dos dois anos).

Figura 2: Penetração STM (Out-2011)

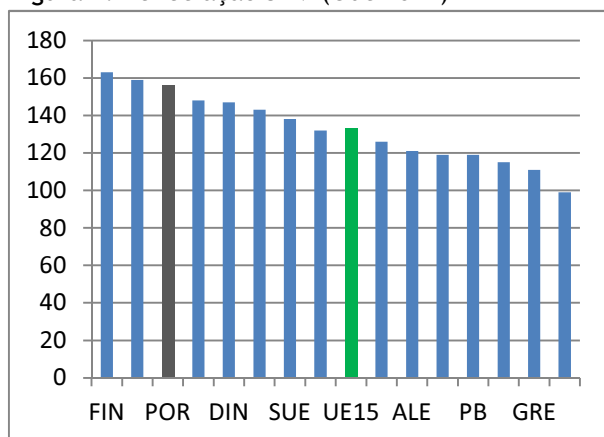
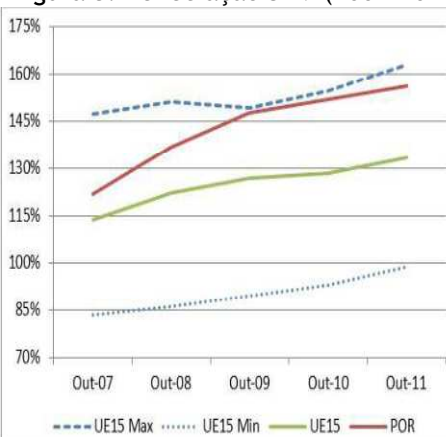


Figura 3: Penetração STM (2007-2011)



Fonte: Comissão Europeia (cf. ref. n.º 8)

Uma das justificações para Portugal ter uma taxa de penetração STM elevada deve-se à quantidade de clientes com planos de tarifários pré-pagos (72%), que lhes permite efetuar carregamentos consoante a necessidade de uso, tornando o serviço mais flexível e facilitando a acumulação de vários cartões SIM da mesma rede ou de redes diferentes.

No mercado de Módulo de Transmissão Síncrono (STM), em 2011, Portugal era o 5º país onde o operador líder de mercado (TMN) tinha uma cota mais elevada de mercado, com 44%. Quanto aos restantes operadores nacionais, a Vodafone Portugal - comunicações Pessoais S.A. e a Optimus comunicações, S.A., tinham uma cota de mercado de 39%, no caso da Vodafone, e de 15%, no caso da Optimus.

Figura 4: Quotas de Mercado STM, em clientes (Out-2011)

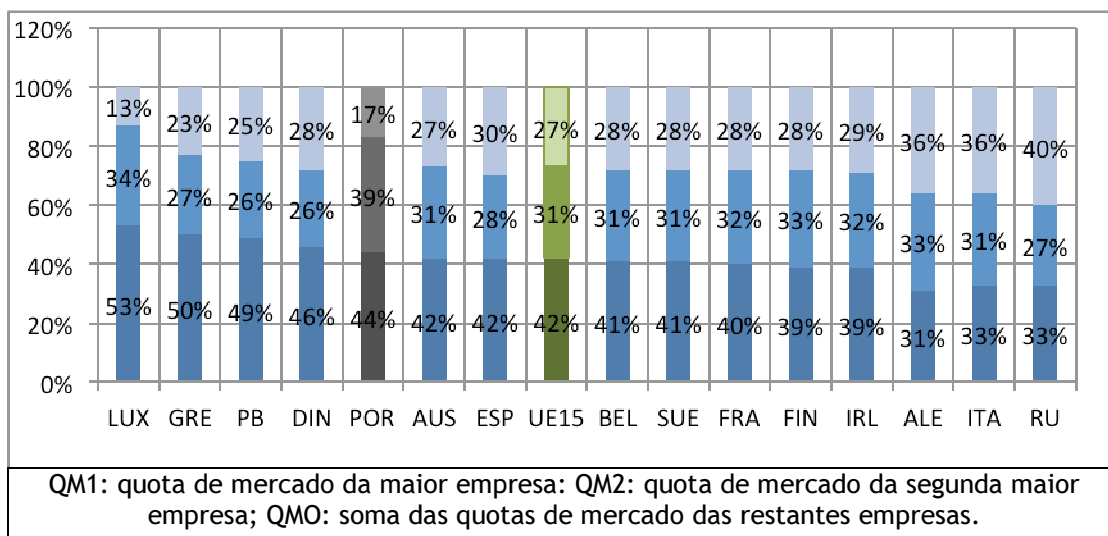


Figura: Quotas de Mercado STM em clientes Outubro 2011

Fonte: Comissão Europeia (cf. ref. n.º 8)

A TMN que viu a sua quota de mercado diminuir entre 2008 e 2010, em 2011 manteve-se inalterada em 65.2011, valor superior em 6% à média da UE15.

A quota de mercado dos dois maiores operadores, calculada através do indicador C2, também se manteve inalterada em 83%, em Outubro de 2011, valor superior em 12% face a UE15 e a 5% dos valores Máximos.

Figura 5: C1 STM (2007-2011)

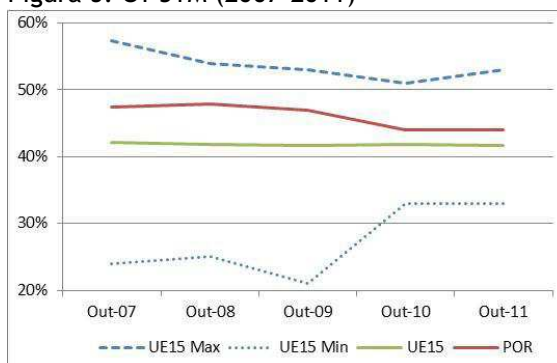


Figura: C1 STM (2007-2011)

Fonte: Comissão Europeia (cf. refs n.º 4-8) n.º 4-8)

Figura 6: C2 STM (2007-2011)

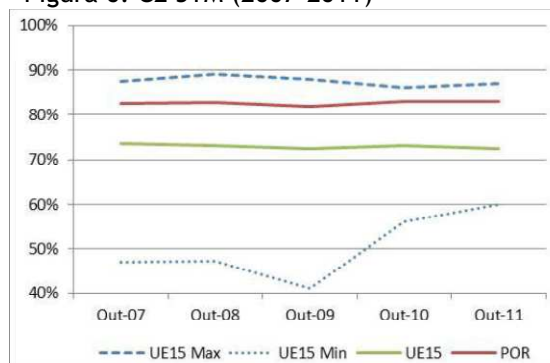
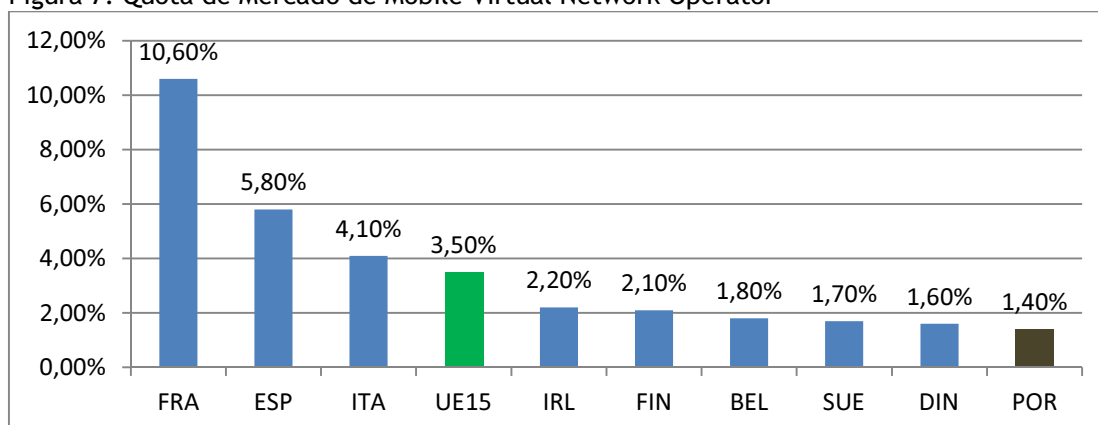


Figura: C1 STM (2007-2011)

Fonte: Comissão Europeia (cf. refs. n.º 4-8)

No mercado Português a cota dos dois operadores Mobile Virtual Network Operator (MVNO) Zon Multimédia - serviços de telecomunicações e Multimédia, S.A. através da marca Zon Mobile que iniciou em 2008, e os CTT - Correios de Portugal, S.A. com a marca Phone-ix que iniciou em 2007, resulta do somatório das quotas de ambas empresas de 1,4% a data de outubro de 2011, respetivamente. Este valor de mercado é o valor mais baixo da UE15, correspondendo a menos de metade da média Europeia.

Figura 7: Quota de Mercado de Mobile Virtual Network Operator



A média exclui ALE, AUS, GRE, LUX e o RU

Figura: Quota de Mercado de MVNO (2007-2011)

Fonte: Comissão Europeia (cf. ref. n.º 8)

O mercado português encontra-se bastante concentrado, tanto pelo reduzido nível de mobilidade dos consumidores como pelos efeitos caracterizantes deste tipo de serviço. De realçar que com a atribuição através de leilão do espectro de 4ª geração (4G) não houve entrada de novos operadores no mercado nacional, tendo sido atribuído à TMN, Vodafone e Optimus as respetivas licenças.

## 2.4 Breve Descrição Sistema de Telecomunicações Móvel

O sistema de telecomunicações móvel assenta num sistema de radiocomunicação utilizando as frequências de radio para transmitir sinais (Voz/dados), através de uma técnica que consiste em dividir uma região em pequenas regiões denominadas células, cobertas pela antena, ou estação radio base (ERB). As células têm a sua classificação definida conforme a abrangência de alcance:

Macro células - células de maior dimensão com um raio de 20Km.

Células - dimensão de raio de 5Km.

Micro células - dimensão raio de 500 metros.

Pico células - células destinadas a atender áreas menores, tais como, um andar de uma habitação.

O sistema de telecomunicações móvel é composto por telemóveis, uma estação ERB e centrais de comutação e controlo (CCCs). À central de comutação estão ligadas várias radio base, através de cabos de cobre, fibra ótica ou mesmo por radiofrequência. A cada rádio base estão ligados diversos aparelhos de transmissão e receção, torres, equipamentos de energia e antena para dar a cobertura necessária a determinada área ou região, chamada célula e

respetivos telemóveis associados a ela. Quando um telemóvel é utilizado, este estabelece a comunicação através da antena e ERB mais próximo, que por sua vez estabelece a ligação com outra ERB ou até diretamente com a CCC dependendo da localização da ERB inicial. Cabe a CCC estabelecer a chamada, efetuando a identificação de quem fez a chamada, atribuir a frequência de comunicação ao mesmo aparelho, e estabelecendo a ligação com o outro aparelho, em processo inverso, ou se for o caso através de uma central se for uma chamada para telefone fixo. Tratando-se de um usuário em deslocação e saindo do alcance da ERB inicial, cabe à CCC (que esta sempre a monitorar o processo) transferir a chamada para um canal disponível na ERB mais próxima, e assim sucessivamente.

## *2.5 Tendências das telecomunicações Móveis*

O mercado de telecomunicações é um dos mercados em constante evolução e inovação. As tecnologias usadas estão cada vez mais baratas, fazendo com que cada vez mais consumidores tenham acesso a elas, o que torna o mercado apetecível aos fabricantes de PCs, empresas de web, bem como as últimas tendências da moda. Desta forma o pequeno telemóvel cada vez mais sofisticado com as mais variáveis aplicações e serviços que antes era apenas para uso elitista, tornam-se acessível a todos, pois tornaram-se financeiramente viáveis.

Esta evolução da tecnologia vem ajudando numa convergência mais intensa e obrigatória das telecomunicações. Esta convergência vem revolucionar a experiência do consumidor, globaliza o acesso à informação e ao conhecimento e contribui para a prestação social e económica dos países.

Assim, é cada vez mais comum encontrar aparelhos que para além das suas funções primárias (transmissão de voz e texto e agenda telefónica) também apresentam outras funções, como câmara fotográfica, receção e envio de correio eletrónico e arquivos de música em formato mp3 e mp4, navegação na internet de alta velocidade, jogos, aplicativos, GPS, receção de sinal de TV, entre outros.

Esta inovação é suportada pelas prestadoras de serviços (operadoras) e pela indústria de telemóveis, tendo desta feita uma enorme diversidade de equipamentos adequados para as necessidades pessoais dos consumidores, misturando a inovação tecnológica com a ergonomia da forma do aparelho.

## Capítulo 3 - Enquadramento Teórico

---

### 3.1 Introdução

Este capítulo expõe a fundamentação teórica da qualidade total, dos serviços, fidelidade e satisfação do cliente, tendo como base os índices nacionais de satisfação.

### 3.2 Qualidade

Tem sido recorrente o debate em estudos desta área, os conceitos qualidade e satisfação. Mesmo que seja facilmente visível a relação próxima que estes têm, distingui-los é, por vezes, mais complicado. De uma forma geral, a qualidade é vista como uma atitude avaliada continuamente. A satisfação, por sua vez, é definida como sendo um conceito aplicado a uma transação única.

Feigenbaum (1951) afirma que o conceito de qualidade é um conjunto de características de um serviço, em termos dos mais diversos departamentos (engenharia, produção, manutenção...) para satisfazer as expectativas dos clientes. O mesmo autor defende que a qualidade tem por base a experiência real dos clientes com o produto/serviço.

Miranda (2006) distingue uma interpretação limitada da qualidade e uma interpretação ampla. Numa definição limitada, a qualidade é atribuída meramente ao produto, a definição mais ampla da qualidade é vista como sendo a qualidade dos colaboradores, do serviço, da produção, engenheiros, gestores e todos aqueles que intervêm diretamente no processo produtivo.

Para Moller (1999) a qualidade é formada por dois princípios complementando-se entre si, a qualidade técnica que visa a satisfação das necessidades e expectativas do cliente, a qualidade humana tende a satisfazer as expectativas emotivas, tais como, a postura, credibilidade, e fidelidade.

Deming afirma que a dificuldade em encontrar uma definição para qualidade deve-se a dificuldade em transformar e identificar as necessidades do cliente em conceitos mensuráveis, sendo a única forma de conceber um produto de acordo com as expectativas do cliente e preço que está disposto a pagar. O cliente torna-se, desta forma, o fator mais importante na produção.

Verifica-se que embora hajam opiniões diversas sobre a definição da qualidade, elas convergem no mesmo ponto: o cliente e as suas expectativas e perceções.

A cultura empresarial possibilita proporcionar produtos/serviços adequados para satisfazer as expectativas dos clientes (Norma ISO 8402; 1997).

### *3.3 Evolução do Conceito de Qualidade*

Sousa (2003) indica que é difícil afirmar com precisão a origem do conceito qualidade.

Existem diversas investigações sobre este tema, não apenas sobre o número de fases evolutivas do conceito, mas também sobre a transição entre as respetivas fases de evolução. É possível verificar que alguns investigadores defendem o uso de métodos em tudo semelhantes aos métodos usados por Deming num período de tempo entre 1799 e 1825, outros defendem o surgimento do conceito qualidade com o taylorismo, onde a qualidade era definida como inspeção, outros ainda, defendem que o conceito qualidade é um conceito recente remetendo-o aos trabalhos realizados por Deming em 1945.

Podemos verificar que a evolução do conceito qualidade divide-se sobretudo em dois períodos históricos: o primeiro período data da 50 do século XX, e o segundo data da década de 60 até ao presente. Independentemente das evoluções do conceito que ocorreram ao longo desses períodos, este marco distingue-se com o facto de que, até então, o foco era virado apenas para o produto, em termos de efeitos onde a qualidade era entendido como inspeção da produção, e mais tarde em termos de causa onde era vista como a concordância com as especificações (Neves, 2002).

Após a década de 60, são identificados os fundamentos do conceito de qualidade, sendo eles a empresa no geral, e as influências externas. Contudo verifica-se que é a partir da altura em que o mercado começa a fornecer serviços que se começa a dar importância à qualidade.

Antes da revolução industrial os artesãos eram as pessoas incumbidas de satisfazer as necessidades dos clientes, pois eram os únicos que tinham meios para o fazer, pois na altura a produção era unicamente artesanal e de pequena dimensão, dessa forma a qualidade verificava-se com base na competência do artesão, pois era ele que assegurava o controlo do seu próprio trabalho (Mendes; 2006)

Com o aumento de população, aumentou também a necessidade de ampliar a produção surgindo as oficinas, onde existia um mestre que administrava e delegava as tarefas num encarregado, tais como, a supervisão do serviço e o apoio aos aprendizes sempre que necessário ou que o trabalho era em grande quantidade (Leal; 1999).

No decorrer da I Grande Guerra evidenciou-se a falta de qualidade do material militar e as falhas que este tinha em combate, atribuindo esta falta de qualidade à produção deste material fora das especificações pretendidas. Surge então o primeiro passo importante para o conceito qualidade: a inspeção. A qualidade do produto era avaliada através de inspetores, que separavam os produtos com defeito daqueles que estavam em boas condições.

Leal (1999) defende que até, ao final da década 20 do século XX, a qualidade centrava-se sobretudo na inspeção, e na deteção dos produtos com defeito para avaliar a qualidade da produção. A qualidade na altura era usada apenas na parte técnica.

Entre 1930 e 1940 verificou-se a preocupação em determinar as causas dos desvios da qualidade. O conceito qualidade passou então a ser visto como uma atividade de gestão efetiva. A produção era desenvolvida segundo as especificações que eram obtidas através do uso de metodologias de amostragem, avaliando assim toda a produção. Assim surge uma nova fase no processo evolutivo da qualidade. Esta nova fase, chamada controlo estatístico da qualidade, tem por objetivo o controlo do produto final.

Na verdade os empresários apenas se preocupavam com produzir muito, a preço baixo, optando para o efeito por uma qualidade mínima dos seus produtos.

Segundo o mesmo investigador, os anos 50 e 60 foram décadas em que a qualidade era definida como a adaptação ao uso ou à satisfação do cliente, dava-se então os primeiros passos para a era da qualidade e satisfação do cliente.

Fatores exteriores a empresa, tal como a satisfação das necessidades do consumidor e o custo que a falta de qualidade pode trazer a empresa começaram a ser valorizados. A qualidade era então introduzida em todos os níveis hierárquicos da empresa, introduzindo normas de qualidade e certificação nos processos de produção, para desta forma obter o objetivo de zero defeitos.

Na década de 70 do século XX, a qualidade foi associada a uma política de redução de custos, assumindo-se definitivamente como um fator importante para a competitividade de qualquer empresa. Apareceu então uma nova fase na evolução da qualidade, a fase de gestão estratégica de qualidade. Devido a forte concorrência que existia na altura, pois foi necessário controlar os processos de produção e a qualidade em todas as suas fases, para desta forma obter a qualidade do produto final ao mais baixo custo, reduzindo ou mesmo eliminando os excedentários.

No seu estudo Pires (1993) identifica o surgimento de novas metodologias de trabalho, tais como, os círculos de qualidade (fig) e novas abordagens a qualidade para a resolução de problemas e o autocontrolo. Evidencia-se o surgimento de cliente interno e cliente externo.

A partir da década de 80, a qualidade desenvolveu-se surgindo a qualidade total ou TQM (Total Quality Management), cuja filosofia consiste na aplicação da qualidade em todos os ramos da empresa, implementando o conceito de melhoria contínua, de forma a obter o compromisso de satisfação do consumidor, essencial para alcançar a procurada competitividade e essencial para a gestão da qualidade (pires; 1999)

Vários investigadores apresentam os trabalhos desenvolvidos por Juran (1969) Ishikawa (1985) e Deming (1986) como o ponto de partida desta filosofia de TQM. O TQM consiste essencialmente pela relação entre os seguintes requisitos:

- Flexibilização por parte das empresas atendendo as alterações de mercado.
- O foco das empresas deve ser o cliente e a forma como satisfazer as necessidades dos mesmos.

- Todos os departamentos devem estar interligados de forma a obter a participação de todos os colaboradores.
- Implementação e promoção da melhoria contínua em todos os processos de produção e distribuição dos serviços/produtos

Podemos concluir que a metodologia TQM assenta em técnicas de gestão com base na melhoria contínua da empresa, utilizando para o efeito métodos quantitativos e de recursos humanos, de forma a atingir a perfeição no fornecimento de serviços e procedimentos, bem como, na busca incessante de satisfazer o cliente no presente e no futuro.

### 3.4 *Qualidade Total*

A Gestão da qualidade Total ou TQM (total quality management) é definida como sendo a de gestão de empresas em conformidade com as exigências dos clientes, para atingir a satisfação do consumidor, o bem-estar dos colaboradores e a sustentabilidade da empresa.

Com a colaboração dos colaboradores da empresa, efetua-se a melhoria da qualidade dos serviços/produtos, a melhoria dos processos bem como o incremento dos objetivos. O TQM significa a obtenção da excelência organizacional (Machado,2001) mas também a busca da satisfação dos *stakeholders* (gestores, acionistas, clientes, sociedade, profissionais).

Dado a sua polivalência, este modelo, tornou-se o modelo de gestão da qualidade com maior utilização no mundo ocidental desde a década de 80 (Cordeiro, 2004).

O conceito “cultura da empresa” introduzido no TQM mostra que a qualidade é da responsabilidade de todos os intervenientes no processo ou seja por todas as fases em que cada colaborador intervém, seja direta ou indiretamente, desde o design, à produção ou até mesmo na prestação do serviço/produto. Desta forma, a qualidade de um serviço não é apenas decidido apenas pela empresa, mas também, pelos clientes/consumidores.

Visto serem os clientes que mostram a sua satisfação e expectativas em relação ao serviço prestado, avaliar a sua satisfação passa a ser um parâmetro para qualquer empresa e deve constar como indicador fundamental da qualidade.

De acordo com o TQM, a qualidade dos serviços de telecomunicações deve ser avaliada com base em três atributos:

A eficácia, determinada pela melhoria dos serviços.

A conformidade com as expectativas do cliente.

A legitimidade estabelecida por valores sociais.



Com a generalização do TQM e para dar resposta à globalização dos mercados surgem, em 1987, as normativas ISO 9000 pela mão da International Organization Standardization (ISO) para a gestão da qualidade, passando desta forma a ser uma referência internacional para a certificação de sistemas de gestão da qualidade

Esta normativa descreve a qualidade como sendo o nível de satisfação do cliente, implícitas ou obrigatórias, fornecidos por um conjunto de características (Norma ISO).

Figura 8 - Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos.



Fonte: Adaptado da ISO 9001:2000.

O sistema de gestão da qualidade baseia-se na identificação das atividades chave da empresa, e no estabelecimento de prioridades de forma a analisar e melhorar os processos com foco na satisfação do cliente.

O TQM implementa sistemas de melhoria da qualidade, fornece a estrutura para o projeto, a produção, avaliação e análise e melhoria dos processos, estruturas e resultados através de uma abordagem sistemática e sistémica da empresa (Rocha,2006).

A ISO espalhou-se rapidamente tornando-se, nos dias de hoje, um fator importante para que um produto ou serviço seja comercializado.

A qualidade total tem como objetivo melhorar a relação entre a satisfação do cliente e os recursos utilizados. Permitiu a implementação de outros valores (melhoria contínua, foco no consumidor, foco nos processos), ferramentas (EFQM, ISO, diagrama causa-efeito) e

metodologias (gestão de processos, benchmarking), para monitorização, que pode variar de empresa para empresa, e com o tempo.

O consumidor não avalia apenas o serviço final, mas também avalia a postura dos colaboradores da empresa que lhe prestam o serviço. Desta forma torna-se complicado a implementação da qualidade nos serviços, visto que, esta resulta não apenas da qualidade técnica e procedimentos internos, mas também da satisfação do cliente, na forma como este encara/percepciona a prestação desses comportamentos (Tocha, 2006).

Atendendo a esta dificuldade Neves A. (2002) introduz cinco dimensões para qualidade nos serviços:

- Elementos tangíveis - equipamentos, pessoal, material de comunicação.
- Fiabilidade - capacidade de execução precisa e rápida.
- Capacidade de resposta - Disposição dos colaboradores para responder as necessidades dos clientes.
- Segurança - transparência, confiança, e segurança para o cliente.
- Empatia - Relação de empatia entre o prestador de serviço e o cliente.

Segundo Pinto (2007), o objetivo para qualquer administração é a gestão do desempenho, assegurando o processo de melhoria global da empresa. Segundo o mesmo autor para inculir esta mentalidade a toda a empresa é imperativo que a empresa tenha processos dinâmicos e inovadores, integrando a implementação de competências em gestão efetiva e estratégica.

Perante isto, realço a importância da transferência dos conteúdos teóricos da qualidade na indústria para os serviços de telecomunicações móveis.

### ***3.4.1 Qualidade total na perspetiva do serviço/produto***

Desde 1990 deparamo-nos mundialmente com a introdução da gestão da qualidade não só para os produtos mas também para os serviços, aumentando assim o âmbito da qualidade. Esta situação passou a ter importância desde a introdução de conceitos desenvolvidos para esse efeito tais como o Ciclo de Serviço e Pacote de Valor introduzido por Albrecht (2000) e o Momento da Verdade introduzido por Normann (1993). A tabela seguinte sinaliza as diferenças entre serviços e produtos industriais segundo Normann (1993).

Tabela 1: comparação entre Produtos e serviços

Serviços	Produtos
O contato direto na maioria dos casos e indispensável	É possível o contacto entre cliente e empresa
O serviço não pode ser transportado	O produto pode ser alvo de transporte
O serviço normalmente não pode ser demonstrado eficazmente	Pode existir demonstração do produto
O serviço não pode ser revendido	O produto pode ser alvo de revenda
Geralmente a posse não é transferida	A posse é transferida aquando da compra
O serviço não tem stock	O produto pode ter stock
Consumo e produção coincidem	O consumo depende da produção
Consumo e produção são no mesmo local	Consumo e produção são em locais diferentes
Os consumidores participa diretamente na produção	A empresa fabrica
O serviço é intangível	O produto é concreto

Fonte: Normann (1993)

No seu estudo, Falconi (1992) diz que qualidade de um serviço/produto é o que atende de forma perfeita, acessível, confiável, seguro e no tempo certo as necessidades do consumidor.

Feigenbaum (1951) define a qualidade como sendo a combinação de serviços e produtos referentes à manutenção, engenharia, produção e marketing correspondendo assim às necessidades e expectativas do consumidor, sendo atribuído a todos os colaboradores da empresa. Sendo uma tarefa comum, pode tornar-se uma tarefa de ninguém, logo cabe à chefia a gestão sólida da qualidade para satisfação do cliente.

A qualidade de serviço não se consegue oferecendo ao consumidor um valor superior constante no plano de soluções que satisfaça as suas verdadeiras necessidades. Para tal é preciso mudar do foco no produto para o foco no serviço, centralizando assim a atividade da empresa para a procura do consumidor. O êxito depende da absorção por parte dos colaboradores da empresa em adotar um espírito de serviço, servindo como base do sistema de qualidade total tal como mostra na figura e depende da aplicação da empresa.

figura 9: Modelo de sistema de qualidade total

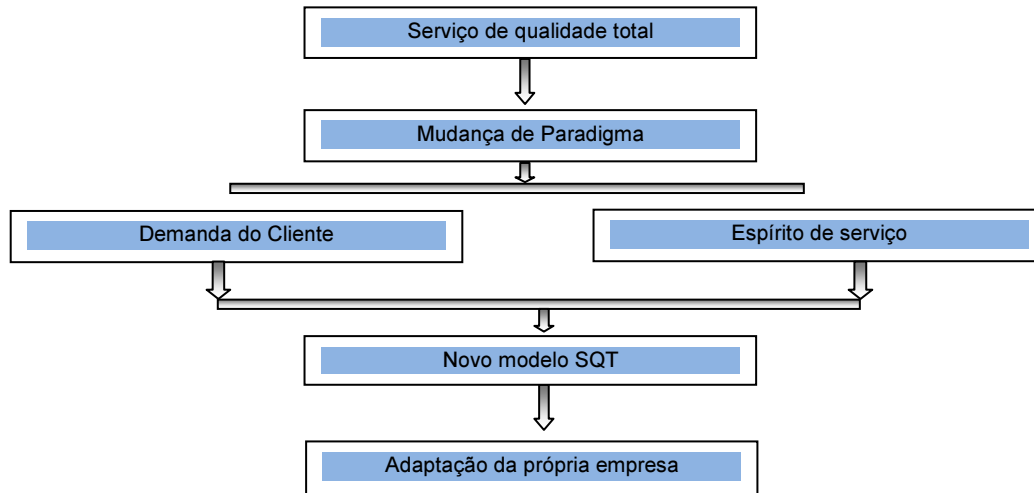


Figura 8: Modelo de sistema de qualidade total  
Fonte: Albrecht (2000)

A essência da estratégia de serviço de qualidade total está na diferenciação (Albrecht; 2000). A diferenciação segundo o autor é agregar valor ao consumidor, com atributos inesperados, novidades, apreciados e não previsto pelo consumidor.

### 3.5 Fidelização

A primeira investigação sobre a fidelização dos clientes aconteceu em 1923 com um artigo de Copeland (1923) cujo título foi apresentado na Harvard Business Review intitulado “Relation of Consumer’s Buying Habits to Marketing Methods”.

Desde então a fidelização tem vindo a crescer de importância para as empresas, hoje em dia converteu-se numa estratégia fundamental para qualquer empresa ou sector.

O conceito de fidelização pode ter três abordagens diferentes:

Prisma comportamental - considera um comportamento de investimento repetido como sendo indicador de lealdade (Neal, 1999). Esta abordagem é refutada por Tepeci (1999) pois insiste que embora a repetição de compra demonstre alguma satisfação do cliente, este comportamento pode estar associado ao compromisso com a marca. Por exemplo um indivíduo pode usar determinada para manter a mesma que já é utilizada pela família. Quando um familiar troca de operador os restantes membros dessa família também mudam, simplesmente porque este oferece um valor superior. Desta forma é refutada a ideia que a repetição de compra significa lealdade do consumidor.

Prisma de atitude - usa dados de atitude como forma de tradução da ligação emocional e psicológica inerente à fidelização (Czepiel e Gilmore, 1987). Um consumidor pode ter uma boa relação com determinada operadora, recomendar os

serviços, mas não ser cliente por considerar que os serviços prestados são caros para o uso diário.

Prisma combinado - Combina os dois prismas, passando a calcular a fidelização dos consumidores através do estudo dos serviços preferidos, inclinação para a mudança de operador, assiduidade e data de compra e montante global utilizado nessa compra.

Nos dias de hoje alguns autores referem a fidelização cognitiva (Gremler e Brown, 1996; Sirohi, McLaughlin e Wittink, 1998). Esta fidelização pretende levar o consumidor a avaliar todos os benefícios oferecidos não só pela operadora em questão mas também pelos da concorrência, antes de efetuar qualquer compra.

Surge então a distinção entre cliente retido e cliente fiel. O cliente fiel mostra-se pouco sensível ao preço, normalmente pretende até aumentar o volume de compras e pode ajudar a influenciar novos clientes. Um cliente pode ser considerado retido mas pode não ser fiel o que pode acontecer se a marca tem o preço mais baixo ou o monopólio do mercado. O tempo e a continuidade do relacionamento, indicam se o cliente está retido, mas não estabelecem se o cliente é fiel. Sinteticamente falando; podemos considerar que a retenção é um conceito mais abrangente que a fidelização, sendo que o cliente pode efetuar diversas compras de produtos e serviço a determinada operadora de telecomunicações mas não ser um cliente fidelizado.

Durante anos investigadores utilizaram medições de atitudes e de comportamento para conseguir obter a variável fidelização à marca. Jacoby e Chestnut (1978) apresentam nos seus estudos que a variável fidelização a uma marca por parte do consumidor é dada em três dimensões:

Cognitiva - o consumidor avalia ou não o produto como sendo superior aos disponibilizados pela concorrência.

Afetiva - Os consumidores revelam uma atitude favorável ou não a determinado serviço\marca

Conativa - O consumidor está com vontade ou não de recomprar o serviço\produto.

Com o surgimento da dimensão atitude, foi possível a vários investigadores proporem um conceito para as duas dimensões da fidelização. Dick e Basu (1994) no seu estudo dividem a fidelização em quatro categorias, baseando-se num padrão repetido e relativo; Fidelização associa atitude positiva com a recompra de serviços; fidelização não genuína existe tal como na fidelização uma recompra de serviços mas deixa de haver uma atitude positiva; Fidelização latente ao contrário das já apresentadas esta dimensão de fidelização tem uma atitude positiva do cliente mas este ainda não recomprou o serviço; Não fidelização do cliente aparece no caso de nenhum dos cenários anteriores acontecerem.

Raphel e Raphel (1996) apresentam no seu estudo várias classificações dos clientes sendo elas:

Clientes em Perspetiva - são possíveis compradores pelo interesse demonstrado na compra;

Clientes Compradores - são aqueles que visitam a loja pelo menos uma vez;

Clientes eventuais - são clientes que adquirem esporadicamente um produto ou serviço;

Clientes Regulares - são como o próprio nome indica clientes que compram regularmente o produto ou serviço;

Defensores - são clientes que elogiam e recomendam serviço e produtos da marca a terceiros.

Oliver (1999) defende que a fidelização dos consumidores é alcançada através de quatro passos distribuídos em sequências:

Fidelização conhecimento - Clientes leais a um serviço com o conhecimento que tem;

Fidelização Afetiva - relação positiva do cliente para com a marca;

Intenção de compra - cliente tem vontade de comprar, mas não passa ao ato de compra;

Ação de fidelização - consumidor passam da intenção a compra efetiva, Sendo que no início do relacionamento o cliente é apenas cognitivamente fiel, que se torna afetiva com a repetição de compra. A fidelização vai-se desenvolvendo ao longo do tempo do relacionamento ate atingir a ultima fase, quando o cliente tem vontade d continuar com o relacionamento no futuro baseando-se na experiencia proporcionada.

Ganesh et al. (2000) distinguiu a fidelização em duas dimensões diferentes:

Fidelização Ativa - comportamento pró-ativo quando o cliente manifesta conscientemente a sua escolha, e pretende aumentar o volume de negócio com a marca;

Fidelização Passiva - comportamento reativo influenciado pelos custos de mudança apresentado.

Neste âmbito, Browen e Chen (2001), apresentaram três abordagens para avaliar a fidelização:

Medição de Procedimento - verificar se existe o procedimento de compra é repetido;

Medições de Atitudes - Mede qual o estado emocional do cliente em relação a marca;

Medições de Composições - esta medição é a junção das duas anteriores, ou seja, a junção do estado afetivo do cliente para com a marca e pela frequência que este efetua compra.

Baloglu (2002) definiu que existem 4 tipos diferentes de fidelização de clientes:

Fidelização Verdadeira - Quando o cliente este ligado afetivamente à marca e recompra o serviço repetidamente;

Fidelização Latente - Acontece quando o cliente tem grande estima pela marca, mas não tem grande volume de compra;

Fidelização Baixa - quando a relação afetiva e o volume de compra são baixos;

Fidelização Suspeita - esta fidelização existe quando o cliente compra serviços a marca repetidamente, mas mantém uma atitude favorável baixa para com a empresa.

Independentemente do estudo efetuado e da conclusão a que chegaram sobre a fidelização todos os autores convergem num facto em comum, todos eles definem ou medem o conceito através das mesmas variáveis, ou seja afeto e recompra do serviço.

Em síntese, a fidelização corresponde à lealdade e compromisso de um cliente para com um determinado serviço, o que leva o mesmo à recompra de produtos e serviços da mesma marca mesmo com a feroz concorrência que se possa sentir no mercado em questão.

### ***3.6 Satisfação***

A satisfação do cliente é nos dias de hoje um dos objetivos perseguidos pelas empresas. Um consumidor satisfeito tem a sensação que a compra de um serviço foi um bom negócio, facilitando assim a futura relação entre a empresa e o cliente e aumentando a hipótese dessa relação ser longa e duradoira, o que se denominada por Fidelização. É graças à fidelização que a empresa em questão se torna competitiva no mercado aumentando assim as margens de lucro. A satisfação resulta da avaliação de todas as experienciais e contactos (positivas e negativas) entre o cliente e a empresa.

A gestão da satisfação começa com o reconhecimento de segmentos potenciais, e com a enunciação do conceito serviço para cada um.

O conceito serviço para cada um pode ser dividido em dois, genéricos (base do serviço) e periféricos (componentes ligados aos genéricos), sendo que ambos influenciam a satisfação (Huete, 1998).

Lovelock (1994) evocou 8 componentes do serviço periférico;

Informações - são entre eles o preço, documentação, horário, recibos entre outros.

Parecer - recomendações, consultas técnicas e gestão.

Logística de Encomendas - inscrição, compras, reservas de serviços.

Hospitalidade - boas vindas, espaços comuns, transportes, refeições.

Custódias - Objetos que o cliente compra (proteção, entrega, instalação...).

Faturação - estados, faturas relacionadas com o serviço, acesso online.

Privilégios - pedido para a obtenção de privilégios (dietas, necessidades médicas, religião...), sugestões e agradecimentos, restituições.

Pagamentos - interação com caixa automática, controlo

Thibaut e Kelley (1959) e Oliver (1980) propuseram a criação de suportes teóricos para estudar a satisfação. De acordo com o paradigma Cancelamento/confirmação, os clientes definem a sua satisfação através da comparação das atuais experiências com as anteriores que possam ter tido, bem como aquilo que esperam do mesmo produto. Deste paradigma podem acontecer três resultados de avaliação possíveis;

Confirmação - existe quando o produto corresponde as expectativas do cliente;

Cancelamento positivo - ocorre quando o produto é superior as expectativas do cliente;

Cancelamento negativo - Quando o produto não corresponde às expectativas do cliente.

Thibaut e Kelley (1959) defendem que a teoria do nível de comparação assenta na ideia de que o cliente compara o serviço com as alternativas, para conseguir determinar quais as hipóteses de manter o produto ou de trocar o mesmo. Segundo os autores a mesma teoria do nível de comparação é uma teoria oposta à avaliação da atratividade do serviço. O que é analisado pelo cliente devia ser o que a marca apresenta e não o que irá executar no futuro. É com este padrão que o consumidor mostra a sua satisfação sobre determinado produto, e decide portanto se vai manter o serviço ou por termo à relação, ou seja, é desta forma que o cliente avalia a próxima compra, se é com a mesma marca ou se muda. Assim quando as



expectativas do cliente não são cumpridas, quando comparadas com outros produtos disponíveis, o mesmo fica motivado a terminar a relação.

Existem diversos artigos de investigação, em que os seus autores definem formas de avaliação da satisfação. Entre as mais apreciadas e com isso mais utilizadas estão a de Oliver (1993) denominada Transação Específica, e que define a satisfação como a emoção sentida pelo cliente em relação à marca ou a determinada experiência mais recente. Essa resposta é dada após um determinado tempo de utilização, e de o processo estar completo. A resposta afetiva pode ter diversas intensidades dependendo das situações resultantes. A Transação Acumulativa (Parasuraman, Zeithaml e Berry 1988; Cronin e Taylor (1992), também muito utilizada, aborda a satisfação como uma avaliação que exige a soma da satisfação do cliente para com um determinado produto e os vários aspetos da empresa. A transação acumulativa é a função da qualidade transmitida do serviço em questão. Comparando com a transação específica, a transação acumulativa mostra a experiência acumulada do cliente com determinada empresa, o que a torna mais viável para efetuar uma previsão mais efetiva da fidelização.

Oliver, Zeithaml e Bitner (2000) elaboraram um modelo que analisa os fatores que influenciam a satisfação, segundo eles a satisfação é a junção da percepção por parte do cliente da qualidade do serviço, do preço e de fatores relacionados com o próprio cliente ou de situações entre ambos.

O que influencia um cliente satisfeito em relação a determinado produto é a percepção da qualidade. Esta percepção mesmo sendo subjetiva, está bem presente no mercado, fator que empresa deve ter em atenção.

A qualidade está diretamente ligada com as expectativas do cliente, como tal torna-se imperativo saber como essas expectativas se formam. As expectativas do cliente para com determinado serviço, são adquiridas durante o tempo de experiência. A cultura, atividades pós-marketing publicidade da empresa ajuda a forma-las. As empresas que oferecem produtos têm de conhecer, à priori, quais são as expectativas depositadas pelo cliente.

Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993) afirmam existir estudos a comprovar que as experiências anteriores do cliente apresentam uma relação direta com as atuais expectativas do mesmo, e que essas expectativas são fortemente influenciadas pelas mais recentes experiências do cliente com a marca. Tendo em consideração essas expectativas pode definir-se a satisfação como sendo a forma como as expectativas do cliente são alcançadas pelos reais benefícios que auferem.

A satisfação é constituída por duas componentes: a estrutural, que se refere as prestações atingíveis e possíveis de medir, e a emocional, que apenas diz respeito a empresa e a sua personalidade.

A componente emocional da satisfação está diretamente ligada com a subtração das percepções do cliente e as suas expectativas. Se essa subtração der um resultado positivo, o

cliente está em determinado nível de satisfação, caso dê negativo então estará num determinado nível de frustração (Huetel, 1998).

Torna-se então imperativo entender em que circunstâncias o cliente se pode deixar influenciar e assim alterar as suas expectativas. Desta forma a empresa deve criar uma base de dados do mercado com diversos níveis;

Abordagem Quantitativas - baseando-se na avaliação do produto pelo cliente, em determinada escala, através de questionários;+

Abordagem Qualitativas - reunindo informação do cliente com base nos seus comentários, sugestões e reclamações;

Técnicas de Investigação - estas técnicas usam como apoio os inquéritos, profundidade, entrevistas; Informação das Operações - esta informação advém do pessoal que atende o cliente;

Participação Estratégica - passa pela colaboração do cliente na estratégia da empresa, tal como, no apoio e sugestões no desenvolvimento do produto.

Desta forma obtemos a seguinte fórmula: Satisfação do cliente (S) = Perceção do cliente (P), existindo portanto os resultados:

$P=E$  quanto as expectativas do cliente são atingidas,

$P<E$  quando as expectativas do cliente não atingiram o resultado esperado,

$P>E$  Quando as expectativas do cliente foram superadas.

Assim, podemos distinguir os clientes satisfeitos por terem adquirido um produto que corresponde às expectativas, do cliente encantado com o produto pois este excedeu as expectativas depositadas. Pode dizer-se cliente é fiel à marca quando esta o encanta e excede as suas expectativas (Brito e Ramos, 2000).

A satisfação está interligada com os níveis de qualidade dos produtos apresentados pelas empresas, permitindo sustentar preços mais elevados aumentando desta forma os lucros. A qualidade resume-se à oferta de produtos consistentes que cumpram na íntegra as expectativas dos clientes.

## ***3.7 Sistemas de Gestão de qualidade***

Vários Sistemas de gestão de qualidade foram aplicados para assistir as empresas do sector público e privado, de forma a melhorar a competitividade no mercado, aplicando os fundamentos para a obtenção da excelência em Gestão orientada para a melhoria da qualidade do negócio.

Os modelos de Gestão estão em evolução contínua, inclusive são alterados quando se tornam obsoletos ou perdem a função (Ferreira et al; 2002). Segundo o mesmo autor, a gestão participativa tem ganho relevo tornando-se uma tendência irreversível, tendo como indispensável o papel das pessoas e o seu comportamento, ambos fatores determinantes na inovação.

Foram criados prémios de qualidade para incentivar empresas a aprimorar os seus produtos e serviços, transformando-os desta forma em produtos/serviços mais competitivos. O maior benefício destes prémios de qualidade são a partilha da informação que advém da autoavaliação realizados entre os participantes, bem como a criação de uma base de dados de qualidade, exemplificando as aplicações dos vários setores, servindo de guia para a melhoria contínua e para as empresas que estejam a iniciar a atividade e que também procuram a excelência.

As normas são criadas pela organização internacional, que executa discriminações, requisitos e métodos de trabalho criando um sistema de gestão da qualidade que são, por sua vez, usadas pelas empresas para obterem as certificações, para assim poderem garantir a qualidade do produto/serviço.

Seguidamente serão discriminados os sistemas de gestão da qualidade e normas padronizadas mais utilizadas pelo setor empresarial. Focando individualmente cada um, e destacando a relevância para o desempenho das empresas. Estes prémios são: Prémio Deming, Prémio Malcolm Baldrige, EFQM Excellence Award.

### ***3.7.1 Prémio Deming***

Em 1951 foi criado o Prémio Deming para o controlo da qualidade total, pela JUSE, União de Cientistas e Engenheiros Japoneses para homenagear o Dr. Willian Edwards Deming no japão. Deming foi consagrado como um dos maiores especialistas na área de controlo da qualidade, defensor da utilização do controlo estatístico como medidor de produtividade, Deming deu inúmeras palestras e cursos sobre o controlo da qualidade e incentivava os Japoneses a efetuarem a que foi considerada a maior revolução da qualidade a nível mundial.

O controlo de qualidade total, conhecida como Total Quality Management (TQM) introduzido pela JUSE para a atribuição dos prémios nas várias categorias. Este prémio anual põe em

evidência a qualidade e está repartido em três classes: pessoas, inscrição e controlo da qualidade:

Prémio Deming para pessoas: Prémio anual atribuído a Indivíduos que se destacaram na área do TQM ou métodos estatísticos utilizados.

Prémio Deming por inscrição: premio anual atribuído às empresas que através da aplicação do TQM obtiveram um bom desempenho. Qualquer empresa pode-se candidatar a este prémio, seja PME ou Grande empresa, pública ou privada.

Prémio Deming para o controlo da qualidade: Prémio anual atribuído a empresas que se destacaram com comprovado desempenho através da aplicação de sistemas de controlo da qualidade.

Enquanto que no prémio por inscrição todas as empresas que efetuaram a inscrição recebem a distinção, no prémio para o controlo da qualidade apenas a empresa com maior contributo na área recebem o prémio.

Após a atribuição do prémio com base nos critérios de avaliação (tabela), a empresa premiada deverá, no terceiro ano após a receção do premio, enviar ao comité a informação sobre o avanço do TQM dentro da empresa. Sendo que as principais vantagens para as empresas premiadas são: melhoria na qualidade, aumento na produtividade e na redução de custos, aumento do consumo, aumento de receitas, união dos colaboradores, aumento da confiança e implantação dos planos de gestão eficazes.

Tabela 2 - Deming application prize - categorias de base: itens de avaliação e pontos

Critérios de Avaliação		Pontos
1	Políticas de gestão e sua implantação em matéria de gestão de qualidade	20
2	Desenvolvimento de novos produtos e/ou inovação de processos de trabalho	20
3	Manutenção da Qualidade e Melhoria do produto e operacional	20
4	Sistema de Gestão	10
5	Análise de informações e utilização de TI	15
6	Desenvolvimento de recursos humanos	15
Total de Pontos Possíveis		100

Fonte: The Guide for the Deming Application Prize (JUSE, 2009)

### 3.7.2 Modelo Malcolm Baldrige

No início dos anos oitenta, os principais responsáveis económicos dos Estados Unidos da América inquietados com a crescente perda de produtividade e competitividade da economia, e tendo em conta o prémio Deming no Japão, não pouparam esforços para apelar, planear e efetuar programas para estimular a economia e para que as empresas Norte-Americanas atingissem níveis elevados de qualidade, com base nessa ideologia surgiu o prémio Malcolm Baldrige.

O modelo Malcolm Baldrige foi criado em 1987, e posteriormente o prémio de excelência que tem o mesmo nome, em 1988, em homenagem a Malcolm Baldrige, Secretário de Estado do Comércio de 1981 (até a sua morte em 1987 num trágico acidente).

Este prémio está a cargo do Departamento de Comércio dos Estados Unidos da América, o NIST (National Institute of Standards and Technology) e a ASQ (American society for quality).

O modelo de excelência Malcolm Baldrige tem por base a auto avaliação feita por parte das empresas de forma a ser autos sustentáveis. Adicionalmente este modelo fornece três importantes pontos para aumentar a competitividade:

Melhorar as suas práticas de gestão, capacidade e resultados

Facilitar a comunicação e o intercâmbio de informação.

Servir de ferramentas de gestão para monitorizar o desempenho a planificação e as oportunidades de aprendizagem

Este modelo foi criado para ajudar a empresas a melhorar o seu desempenho organizacional, proporcionar permanente e sustentavelmente um valor acrescentado aos clientes, melhorando a eficácia e a aprendizagem, seja ela pessoal ou organizacional.

Os conceitos que servem de base para o Malcolm Baldrige são os conceitos da excelência, aplicável a qualquer organização, mercado, sector industrial ou dimensão sendo os conceitos:

Liderança visionaria - Analisa a forma como os executivos seniores conduzem os destinos da empresa e de que forma é dirigida a atividades da empresa ao público em geral.

Medida, análise, e gerência da informação - verifica o uso e a análise dos dados que são importantes para os processos chave da empresa e o sistema de gestão do desempenho.

Planeamento estratégico - Analisa a forma como a empresa ajusta e define o rumo para as suas estratégias e políticas.

Gestão dos recursos humanos - Analisa a forma como a empresa desenvolve todo o seu potencial aliado aos objetivos da empresa

Gestão do processo - Analisa a forma como os processos de produção/logística e de sustentabilidade são idealizados, controlados e alvo de melhoria.

Resultados do negócio - Verifica o desempenho e a melhoria contínua da empresa no seu segmento de mercado.

Foco no cliente e no mercado - Analisa a forma como a empresa determina as necessidades e expectativas dos cliente/mercados, e se constrói uma relação com o cliente satisfazendo-os e fidelizando-os.

Figura 10 apresenta o modelo de excelência de Malcolm Balbridge

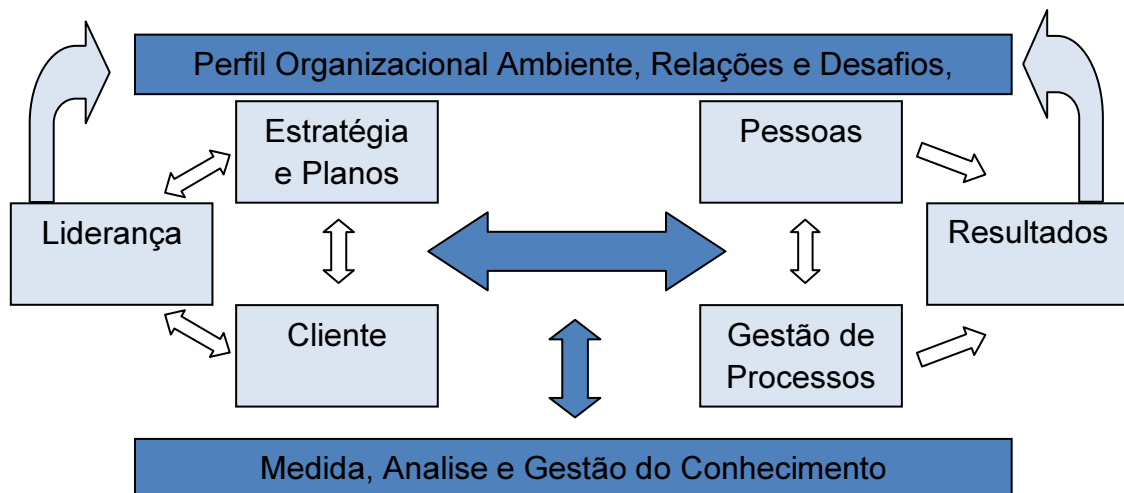


Figura 9 - Modelo de excelência do Prêmio Malcolm Baldrige  
Fonte: NIST, 2009.

Tabela 3 Prêmio Malcolm Baldrige: Critérios de avaliação e pontos

Critérios de Avaliação		Pontos
1	Liderança	120
2	Planeamento e Estratégia	85
3	Focagem no Cliente	85
4	Medida, Análise e Gestão da informação	90
5	Foco nos Recursos Humanos (Work force)	85
6	Gestão de Processos	85
7	Resultados	450
Total de Pontos Possíveis		1000

Fonte: NIST, 2009.

### 3.7.3 Modelo de Excelência da EFQM (Europeu)

O prémio de excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management), conhecido nos dias de hoje por EFQM excellence award (EFQMEA) criado em 1992, após o surgimento do modelo de excelência da EFQM em 1991. Este prémio foi inicialmente criado para ajudar na melhoria da posição competitiva do mundo empresarial da Europa ocidental em relação ao mercado global, acelerando a aceitação da qualidade como um fator importante na estratégia para obter vantagem competitiva e estimular o desenvolvimento de atividade de melhoria contínua e de qualidade. O prémio EFQM foi apoio para a evolução do mercado comum Europeu bem como a aparecimento de uma nova identidade para Gestão Europeia (BOHORIS, 1995; SHARMA e TALWAR, 2007).

Os conceitos que servem de base para o Modelo EFQM são os conceitos da excelência, aplicável a qualquer organização, mercado, sector industrial ou dimensão. Os seus principais conceitos são:

**Orientação para os Resultados** - As organizações devem antecipar as necessidades e expectativas futuras dos seus Stakeholders, acompanham as suas experiências e perceções, e estar atentos ao desempenho de outras empresas, implementando políticas e estratégias a curto, médio ou longo prazo, trazendo valor acrescentado para os clientes,

**Focalização no Cliente** - As empresas devem entender que o cliente é o seu avaliador final em termos de qualidade. A fidelização do cliente e a conquista de quota de mercado apenas é conseguida através do foco no cliente e nas suas necessidades e expectativas, construindo uma relação duradoura com todos os clientes, e estão atentos ao desempenho de outras empresas compreendendo a sua vantagem competitiva.

**Liderança e Constância de Propósitos** - A liderança define o rumo que a empresa deve ter, motivando os seus colaboradores para tal. Implementam valores, éticas e cultura, estabelecendo uma identidade única e atrativa para os clientes. Implementam atividades de melhoria e de adaptação.

**Gestão por Processos e por Factos** - As empresas devem ter um sistema de gestão para responder as necessidades e expectativas dos stakeholders. A implementação de estratégias e políticas é feita com base num processo claro, definido e integrado, e a tomada de decisão tem de ser tomadas com base nos factos sobre o desempenho para responder as necessidades e expectativas dos stakeholders e ao desempenho da concorrência, maximizando a eficácia e a eficiência.

**Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas** - As empresas devem identificar e compreender as necessidades e competências atuais para a implementação de políticas, estratégias e planos organizacionais. Devem desenvolver os seus colaboradores de acordo com as competências que a empresa necessita apoiando-as

positivamente e aproveitam todo o seu potencial e ajudam no seu crescimento dentro da empresa, promovendo a lealdade e motivação em prol da empresa.

Aprendizagem, Inovação e Melhoria Contínuas - As empresas estão sempre em aprendizagem não só internamente mas também externamente, através de benchmarking rigoroso, Assimilando e partilhando o conhecimento adquirido e a dos seus colaboradores de forma a maximizar a aprendizagem dentro da empresa, melhorando desta forma a eficácia e eficiência da empresa e a criação de valor.

Desenvolvimento de Parcerias - Estabelecer parcerias com outras empresas permite gerar valor acrescentado para os stakeholders otimizando as competências cruciais. Estas parcerias podem ser estabelecidas com num vasto leque de escolhas desde clientes, fornecedores, até mesmo empresas concorrentes para benefício mútuo bem como a partilha do risco de investimento.

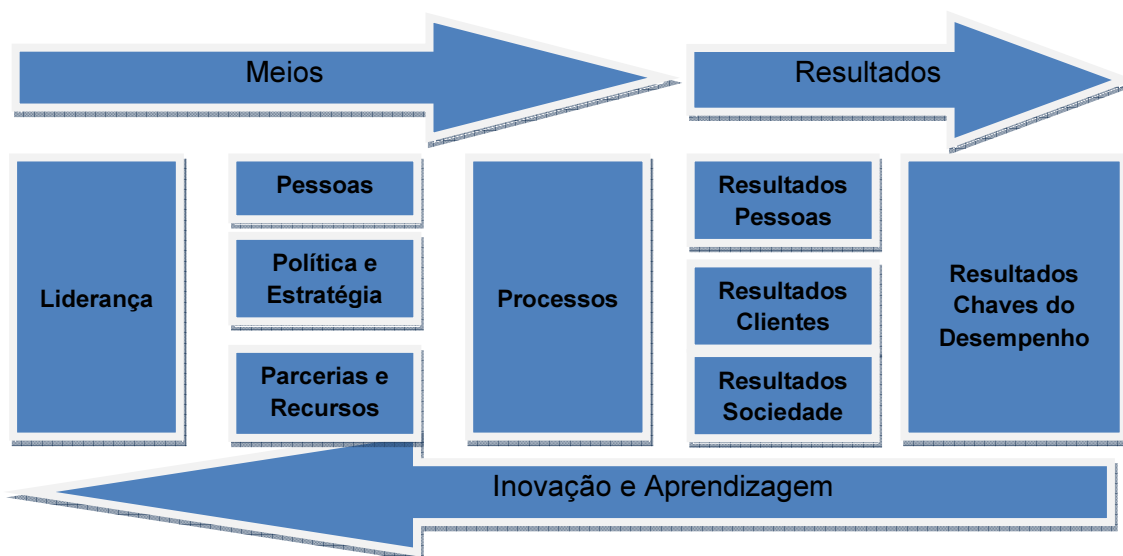
Responsabilidade Social Corporativa - Para a obtenção da excelência as empresas devem abordar de forma ética, transparente e responsável os stakeholders. A promovem a responsabilidade social e sustentabilidade ecológica, através de iniciativas sociais valorizando desta forma a sua imagem social.

O modelo EFQM é um modelo não prescritivo e que se baseia em nove critérios fundamentais, sendo que cinco são “meios” e quatro são “resultados”. Os “meios” são aquilo que a empresa faz, os “resultados” são aquilo que a empresa alcança. Os “resultados” são influenciados pelos “meios”, os “meios” são alvo de melhoria devido ao “resultados”, estando assim interligados (figura).

O Modelo, o qual reconhece a existência de várias abordagens para alcançar a Excelência sustentável em todos os aspetos do desempenho, baseia-se na premissa, “Resultados excelentes no que se refere ao Desempenho, Clientes, Pessoas e Sociedade são alcançados através da Liderança na condução da Política e Estratégia, a qual é transferida através das Pessoas, das Parcerias e Recursos, e dos Processos”.



Figura 11 Modelo de Excelência da EFQM



Fonte: EFQM, 2003

Tabela 4 - Critérios de avaliação EFQM

Critérios de Avaliação		Pontos
1	Liderança	100
2	Política e Estratégia	80
3	Pessoas	90
4	Parcerias e Recursos	90
5	Processos	140
6	Resultados Clientes	200
7	Resultados Pessoas	90
8	Resultado Sociedade	60
9	Resultado-Chave do Desempenho	150
Total de Pontos Possíveis		100

Tabela 4: EFQM Excellence Award: Critérios de avaliação e pontos

Fonte: EFQM, 2003

### 3.7.4 PEX-SPQ O Prémio Português

Em Portugal, o prémio Pex-SPQ (Prémio de Excelência - Sistema Português de Qualidade) a cargo do Instituto Português da Qualidade, foi criado em 1992 e atribuído pela primeira vez em 1994. O Pex-SPQ tem como base o Modelo de Excelência da EFQM, e segue os métodos do PEQ (Prémio Europeu da Qualidade).

Os benefícios de aderir ao PEX-SPQ para as empresas são:

Efetuar sistematicamente um ponto de situação dos métodos de funcionalmente utilizado pela empresa, e os resultados alcançados no desempenho, como também na satisfação dos clientes e funcionários.

Realização de uma autoavaliação internamente ou através de assessores preparados para o efeito.

Recessão de um relatório independente e detalhado dos pontos fortes da empresa mas também das áreas a melhorar.

Poder consultar pontuação atribuída por um grupo de assessores que independes consequente de uma avaliação prévia

Acesso a informação útil para referências futuras sobre o caminho e medidas a adotar para a obtenção da Excelência, na promoção e formação.

Motivar os Funcionários para uma maior participação nos objetivos internos bem como nos externos da empresa.

### 3.7.5 Análise comparativa entre os prémios Malcolm Balbridge, Deming e EFQMEA

A partir desta descrição desenvolveu-se a comparação entre os principais modelos, avaliando os seguintes pontos: Modelo de excelência em gestão, Critérios de excelência e fundamentos (Tabela 5)

Tabela 5 - Diferenças e semelhanças existentes entre os prêmios de excelência

	Prémio Deming	Prémio Malcolm Baldrige	Prémio Europeu
Natureza	- Prescritivo na aplicação de técnicas, métodos e ferramentas de qualidade - Não competitivo	- Não prescritivo - Competitivo	- Não prescritivo - Não competitivo
Processo de Avaliação	3 Etapas: - Pré-avaliação	4 Etapas: - Apresentação	4 Etapas: - Apresentação

	- Apresentação - Avaliação	- Estudo Individual - Análise - Avaliação	- Estudo Individual - Análise - Avaliação
Objetivo da avaliação	- Analisa a estrutura empresarial desenvolve um marca única e exclusiva adequando-a ao TQM	- Valida a Maturidade da Gestão empresarial nos procedimentos e resultados da empresa	- Verifica a Maturidade da Gestão empresarial nos procedimentos e resultados da empresa
Sistema de Pontuação	- Escala de cem pontos: somatório dos pontos obtidos em todos os critérios com um resultado mínimo de 70% em cada um	- Escala de mil pontos: resultado da soma ponderada dos critérios avaliados segundo a formula Item = peso x %	- Escala de mil pontos: resultado da soma ponderada dos critérios avaliados segundo a formula Item = peso x %
Fundamentos da excelência	- TQM definido pela JUSE	- 9 Fundamentos	- 8 Fundamentos
Modelo de excelência	- Não Estabelece	- Liderança, condução de políticas e estratégias para a obtenção de resultados	- Liderança, condução de políticas e estratégias para a obtenção de resultados
Critérios	- Três Categorias	- 7 Critérios	- 9 Critérios
Estratégia de atualização	- Manter distância e diferenças com o Prémio Malcolm Baldrige	- Implementação de melhorias sempre que novos valores forem desenvolvidos	- Estabilidade da empresa ao longo do tempo é mais importante que a vanguarda da tecnológica

PD: Prêmio Deming, MB: Malcolm Baldrige, EFQMEA: Prêmio de Excelência da EFQM

### 3.8 Índices nacionais de satisfação do cliente

Os índices nacionais de satisfação do cliente foram desenvolvidos a partir da década de 80, para avaliar e comparar a satisfação e fidelização dos consumidores para com os serviços/produtos das empresas em diversos setores de mercado e em termos mundiais. O índice de satisfação assenta num sistema de causa e efeito entre a satisfação e os indicadores do índice de satisfação. A fidelização torna-se relevante devido a rentabilidade que esta pode trazer a empresa.

O primeiro índice nacional de satisfação do cliente foi o índice Sueco de Satisfação do cliente (Swedish Customer Satisfaction Barometer - SCSB), desenvolvido em 1989. Foi com base neste índice que foram desenvolvidos os outros índices nacionais de vários países tendo sido alterado pelos países em questão tais como ACSI ( American Customer Satisfaction Index) o modelo europeu ECSI (European Customer Satisfaction Index) e o norueguês NCSB (Norwegian Customer Satisfaction Barometer).

Todos os modelos apresentados foram evoluindo segundo as necessidades do mercado globalizado e do gostos/necessidades do consumidor desta forma são adaptados, melhorados e postos em prática segundo a realidade de cada país e o perfil do consumidor.

### 3.8.1 Índice nacional Sueco (SCSB)

Tal como mencionado anteriormente o Swedish Customer Satisfaction Barometer ou SCSB foi concebido em 1989, sendo o primeiro para consumo doméstico de produtos/serviços. Segundo Johnson (1995) O SCSB foi desenvolvido através de medidas de clientes das 32 mais importantes empresas suecas, estas seriam responsáveis por 70% da economia de produtos domésticos. Anualmente, 100.000 consumidores foram sondados através de chamadas telefónicas para definir um grupo de amostra que tivesse utilizado os produtos/serviços referentes no índice.

A figura 11 representa o barómetro sueco, que aprecia os antecedentes como primários à satisfação, as variáveis compreendidas pelo cliente e as expectativas deste para com o desempenho.

Os efeitos consequentes da satisfação são a fidelização e as reclamações. Estes manifestam-se através da recompra dos serviço por parte dos clientes, ou de forma negativa com os clientes dispostos a cancelarem os mesmos serviços.

No índice SCSB para se dar lugar a um crescimento na satisfação do cliente, é necessário o decréscimo de reclamações e, por sua vez, a um incremento na fidelização.

Figura 12: Índice nacional Sueco - SCSB



Fonte: Johnson et al. (2001)

Segundo Fornell et al (1992) a fidelidade é a variável central do modelo de índice nacional sueco dada a sua importância na retenção do consumidor e o seu posterior lucro. A intensidade da relação entre as reclamações e a fidelidade proporcionam o diagnóstico para a implementação de um sistema base para tratamento e resolução de reclamações.

### 3.8.2 Índice nacional americano (ACSI)

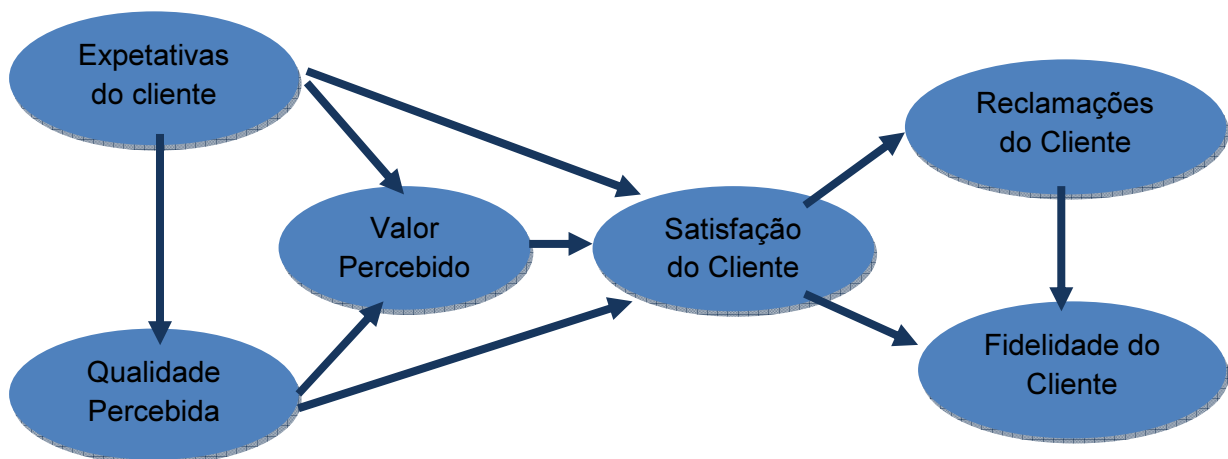
O *Swedish Customer Satisfaction Barometer* foi a base aplicada para o American Customer Satisfaction Index (ACSI) introduzido em 1994. Inicialmente foi aplicado como medida de desempenho, com base no mercado de indústria, económico e economias nacionais, inqueriram cerca de 50.000 consumidores de 34 indústrias e 200 empresas privadas e estatais representantes de 49% do mercado de serviços domésticos dos EUA. O Índice Nacional Americano caracteriza melhor a satisfação do consumidor indicador principal do passado e futuro da empresa. O ACSI integrou o conceito de valor percebido relativamente ao SCSB.

Segundo Fornell et al. (1995) o ACSI assenta em duas qualidades principais:

A metodologia parte do princípio que o ACSI representa diversos tipos de avaliações de clientes que por sua natureza não podem ser diretamente medidos. Assim o ACSI utiliza uma análise múltipla para os indicadores, para medir a satisfação integral do consumidor como uma variável latente.

O índice americano não leva em conta apenas a experiência do consumo, mas também os antecedentes, expectativas, qualidade e valor percebido. Segundo o ACSI as consequências do aumento da satisfação do cliente, aponta para o decréscimo das reclamações e o aumento da fidelidade do consumidor (Figura12).

Figura 13: Índice nacional americano - ACSI



Fonte: Johnson et al. (2001)

### 3.8.3 Índice Nacional Europeu (ECSI)

Tendo por base o modelo americano, o European Customer Satisfaction Index teve em 1998 o seu lançamento piloto, reeditado em 2001 com o nome de EPSI-Rating (European Performance Satisfaction Index). Criado a nível europeu por treze países, na sua maioria países pertencentes a UE (União Europeia) e por 500 empresas europeias. A variável principal do modelo ECSI é a satisfação do cliente, o ECSI é composto por 4 antecedentes, expectativas, valor percebido, imagem da empresa e qualidade, sendo estas duas últimas variáveis o que distingue este modelo com o modelo americano. O ECSI considera também dois consequentes Fidelidade do consumidor e as reclamações. Todas as variáveis apresentadas tem associadas um conjunto de indicadores obtidos com um inquérito feito aos consumidores da empresa.

Figura14: Índice nacional Europeu - ECSI

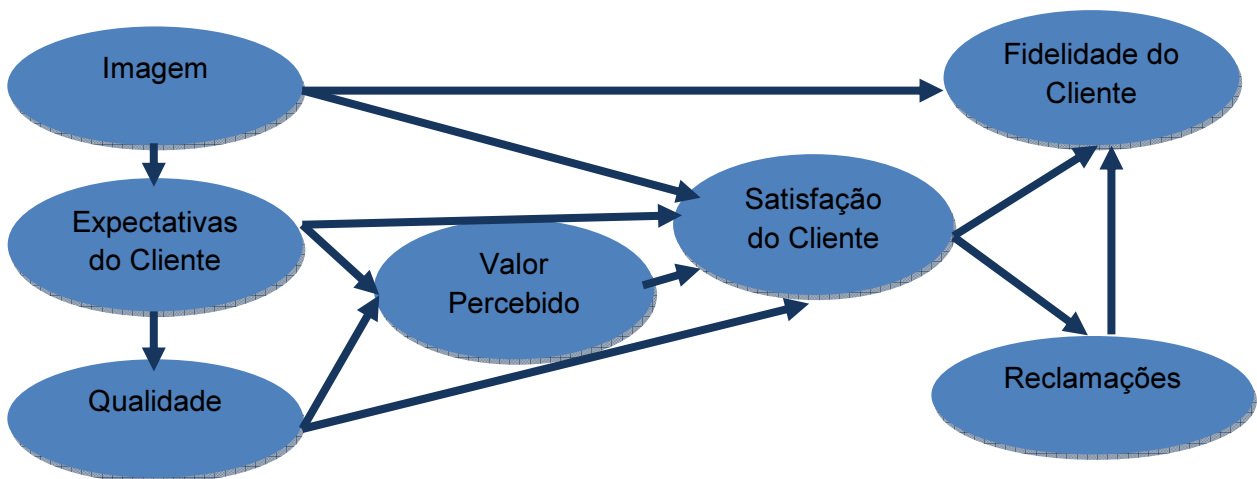


Figura 14: Índice nacional Europeu - ECSI

Fonte: Eklof (2000)

No modelo Europeu, a fidelidade integra a probabilidade de reter o cliente, a probabilidade desse mesmo cliente recomendar a empresa e a probabilidade de aumento de clientes compradores.

### 3.8.4 Índice Nacional Norueguês original (NCSB)

O Norwegian Customer Satisfaction Barometer ou NCSB foi criado em 1996, foi primariamente aplicado como análise de desempenho do mercado em 1999, com base em 42 empresas em 12 tipos diferentes de indústria (Johnson et al, 2001). A estrutura do NCSB é similar ao ACSI, com a exceção da introdução da imagem da empresa/corporação, e a variável qualidade que neste modelo trata-se de um conjunto de características próprias do atendimento ao cliente referente ao produto/serviço.

Figura 15: Índice nacional Norueguês - NCSB

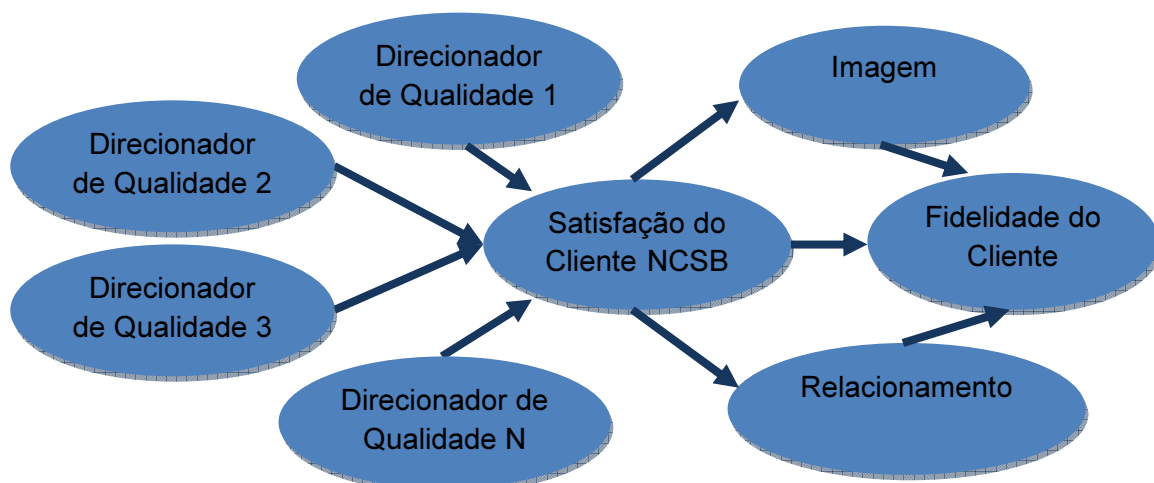


Figura 15: Índice nacional Norueguês - NCSB

Fonte: Johnson et al (2001)

Neste modelo é notória a inserção da imagem da empresa com o objetivo de integrar as associações que os consumidores fazem, dependendo da situação, ao nome da empresa. Para Johnson et al. (2001) o ponto fulcral da percepção da imagem de marca é o relacionamento com a empresa que o consumidor mantém na memória.

Com a evolução, verificou-se que a mudança de comportamento do cliente é incluível o relacionamento, caracterizando uma alteração no foco transacional para relacional, entre consumidor/fornecedor, aparecendo desta forma o conceito compromisso negocial. A inclusão do relacionamento seria expandida em dois, o compromisso afetivo componente emocional e o compromisso calculado componente racional. Estes compromissos irão funcionar como mediadores dos efeitos da satisfação do cliente fidelizados, dependendo da experiência positiva ou negativa do cliente para com a empresa.

### 3.8.5 Índice Nacional Norueguês (NCSB) modificado

Johnson e Gustafsson (2001) com base nos modelos aplicados nos outros países propuseram uma melhoria para o índice norueguês, colocando a satisfação do cliente como figura central do modelo, e colocando os antecedentes (reclamações, preço e qualidade) os consequentes (Imagem, Fidelidade, compromisso afetivo e calculado) interligados no total de sete dimensões para além dos direcionadores de qualidade. As alterações realizadas em relação aos modelos anteriores apresentados são:

Substituição do valor percebido e qualidade percebida, pelo índice de preço, pois segundo os autores estaria duplicados já que a qualidade é parte integrante do valor

percebido. Este constructo interfere diretamente sobre a satisfação e fidelização do consumidor.

Retirada da expectativa do cliente, e a inclusão da imagem organizacional como consequência da satisfação do cliente, com a experiência de consumo mais recente. Este constructo interfere diretamente na fidelização do cliente.

Troca do constructo reclamação do cliente pela dimensão tratamento de reclamações, refletindo-se diretamente na satisfação do cliente positivamente ou negativamente.

Inclusão do compromisso afetivo e calculado, com efeito direto na fidelização do cliente

Figura 16: Índice nacional Norueguês Modificado - NCSB

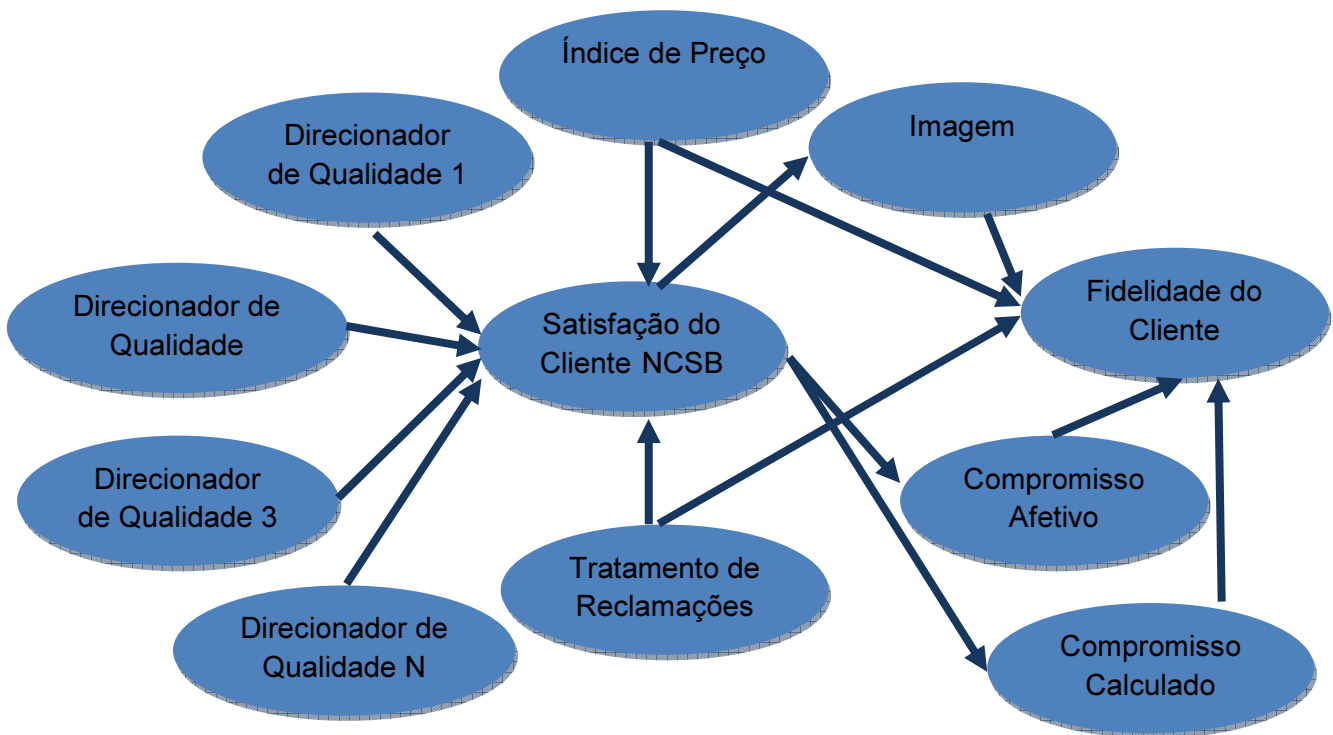


Figura 16: Índice nacional Norueguês Modificado - NCSB

Fonte: Johnson et al (2001)



### 3.8.6 Comparação dos índices de satisfação

Nos índices referidos anteriormente está implícito que a satisfação global do consumidor não pode ser definida como uma variável isolada, mas sim por um conjunto de antecedentes a satisfação como a qualidade, valor percebido, direcionadores de qualidade e expectativas do consumidor, e por indicadores de desempenho como a imagem organizacional, resolução de reclamações, compromisso afetivo e calculado, índice de preço e a fidelização dos clientes.

A tabela apresentada mostra as diferenças entre os vários índices de satisfação, pois torna-se difícil fazer uma comparação entre os diversos índices, pois apesar de serem similares e de terem o mesmo objetivo, cada índice tem uma estrutura diferente e foi adequado a realidade económica e de mercado de cada país.

Tabela 6 - Comparativos entre índices de satisfação

Índice de Satisfação	SCSB 1989	ACSI 1994	ECSI 1998	NCSB 1996	NCSB Modificado 2012
Desempenho Percebido	X	-	-	-	-
Expectativa do Cliente	X	X	X	-	-
Qualidade Percebida	-	X	X	-	-
Valor Percebido	-	X	X	-	-
Direcionadores de Qualidade	-	-	-	X	X
Imagem Organizacional	-	-	X	X	X
Tratamento Reclamações	-	-	-	X	X
Reclamação do Cliente	X	X	X	-	-
Relacionamento	-	-	-	X	-
Índice de Preço	-	-	-	-	X
Compromisso Afetivo	-	-	-	-	X
Compromisso Calculado	-	-	-	-	X
Satisfação do Cliente	X	X	X	X	X
Fidelização do Cliente	X	X	X	X	X

Tabela 6: comparativos entre índices de satisfação

As principais diferenças entre modelos são:

SCSB - utilizado como base para o modelo americano. As expectativas mostram tanto o contato prévio de consumo como a oferta como sendo uma previsão da capacidade da empresa em garantir um produto/serviço de qualidade no futuro,

ACSI - separação da qualidade percebida em qualidade e valor percebido. A qualidade percebida advém da avaliação do mercado e sobre a experiência do consumidor. O valor percebido é o resultado obtido entre a qualidade percebida e o preço pago. Este índice não inclui a imagem da empresa.

ECSI - inclui a imagem organizacional como variável antecedente à satisfação, que influencia diretamente na fidelização do consumidor. Divide a qualidade percebida em dois, qualidade do produto e qualidade do serviço.

NCSB - Eliminação da expectativa do cliente em troca pela imagem da empresa como consequente da satisfação, a experiência do cliente pode ser avaliada e influenciar na fidelização do mesmo. Inclusão do relacionamento da empresa, substituição da reclamação do cliente pelo tratamento de reclamações e a variação da qualidade como sendo um conjunto de características próprias.

NCSB modificado - Substituição do relacionamento pelos constructos compromisso afetivo e compromisso calculado no âmbito da retenção do cliente, introdução do índice de preço e das dimensões de qualidade do modelo SERVQUAL como direcionador da qualidade, permitindo definir com maior objetividade os fatores influenciadores da qualidade do serviço.

### *3.9 Justificação de Hipóteses do Modelo Conceptual*

Johson et all (2001) no seu estudo mostra que a imagem percebida tem uma forte influência positiva nas expectativas. Conforme a imagem da empresa, os clientes criam expectativas relativamente ao produto/serviços. Mediante estas considerações e o modelo aplicado considerar esta relação, formula-se a hipótese:

H1- Existe uma associação positiva entre imagem e expectativas.

A qualidade percebida pelo cliente em relação ao serviço prestado é um dos fatores que os clientes mais apreciam na hora de comprar o produto (Ganesh et al, 2000). Os clientes tem expectativas ajustáveis, mas racionais e mudanças no padrão de qualidade aplicado pela empresa podem afetar a reputação da empresa quanto a qualidade dos seus produtos. Segundo Anderson; Fornell; Lehman, (1994) os antecedentes da satisfação incluem variáveis, nomeadamente, a qualidade, o valor percebido e um padrão de comparação com as expectativas

Os antecedentes da satisfação do cliente incluem elementos-chave, como a qualidade percebida, o valor ou a utilidade experimentada e um padrão de comparação com as expectativas (Anderson; Fornell; Lehman, 1994). Desse modo, propõe-se testar as três seguintes hipóteses:

H2- As expectativas possuem um impacto significativo na qualidade percebida.

H3- A qualidade tem um forte impacto na formação de valor percebido.

H4- A qualidade possui um impacto significativo na formação da satisfação.

Os clientes gastam dinheiro e outros recursos, tal como o seu tempo, energia e esforço, para obter serviços. Existem vários estudos a comprovar que há clientes mais sensíveis ao preço. Exemplo de clientes de supermercado, que dedicam horas à procura de descontos, para obter o melhor preço (Zeithaml, 1988). Quando a sensibilidade ao preço é baixa, o cliente normalmente opta pela comodidade em troca do valor mais alto do produto.

H5- As expectativas tem influência significativa no valor percebido.

A satisfação do cliente Segundo Fornell (1992) surge do resultado da compra, ou seja, mostra o quão satisfeito o cliente fica com o produto que acabou de adquirir. Dessa forma a satisfação do cliente deve consistir na experiência e na percepção que o cliente tem sobre o produto/serviço, incluindo fatores de experiência do cliente na qualidade, campanhas de marketing, a imagem da empresa e as expectativas do cliente. Levando em consideração esta definição de Fornell (1992) surge as seguintes hipóteses

H6- O valor possui um impacto significativo na satisfação.

H7- As expectativas possuem uma influência significativa na satisfação.

H8- Existe um impacto significativo entre satisfação e a fidelização.

H9- A imagem percebida possui um impacto significativo na satisfação.

Segundo o relatório ECSI (2010) a imagem embora positiva não tem impacto significativo na fidelização, mas segundo Fornell et al (1996) os resultados podem variar de sector para sector. Desta forma iremos optar pela ideia de Fornell, considerado pioneiro na aplicação ECSI e consideramos a seguinte hipótese:

H10- A imagem percebida possui um impacto positivo na fidelização.

Segundo Fornell (1992) a probabilidade de um cliente insatisfeito que não reclame mudar de operadora é maior, do que um que reclame, assim sendo, os clientes devem ser convidados a reclamar. Os estudos de Fornell, bem como os relatórios ECSI (2010, 2011, 2012) que indicam que os clientes com maior grau de satisfação são os clientes que mais reclamam. Formula-se então a seguinte hipótese:

H11- Existe uma influência significativa entre satisfação e reclamação.

Segundo o relatório ECSI (2009) os clientes que não estão satisfeitos tem tendência a reclamar, e conforme a resposta dada a sua reclamação, se esta vai ou não de encontro ao

que o cliente pretende, influencia diretamente a qualidade. Desta forma podemos dizer que, quanto maior for a satisfação do cliente, menor serão as reclamações feitas, levando ao aumento da Fidelização do cliente. Desta forma surge a seguinte hipóteses:

H12- A reclamação não possui uma influência significativa na fidelização.

Feigenbaum (1951) define a qualidade total como um sistema eficaz que integra o desenvolvimento da qualidade, a manutenção da qualidade e os esforços de melhoria da qualidade entre os diferentes sectores da empresa. Perante esta definição surge a seguinte hipótese:

H13- A aplicação da qualidade total influencia positivamente a Qualidade

### ***3.10 Resumo***

Neste capítulo, foram abordados os conceitos da satisfação, fidelização do cliente, e qualidade de serviço de uma empresa de telecomunicações, bem como qualidade total e modelos de índice de satisfação. A qualidade é um componente indissociável da satisfação/fidelização do cliente, descrito na evolução dos índices de satisfação através da imagem da empresa, expectativas, valor percebido e reclamações.

O modelo de pesquisa terá como base no índice ECSI (European Customer Satisfaction Index) e no prémio EFQMA (European Foundation and quality Management Award) de acordo com a figura16. Este estudo justifica-se pela própria essência do ECSI em que é integrada a Qualidade como componente indispensável para retenção do cliente e aumentar as probabilidades deste recomendar a empresa e assim aumentar o numero de clientes.

Segundo Johnson et al (2001), a forma que existe para validar e confiar nestes índices de satisfação, é a atualização, adaptação e melhoria ao longo do tempo dos métodos utilizados para a medição da satisfação e todos os constructos relacionados.

# Capítulo 4 - Metodologia

---

## 4.1 Introdução

Nesta fase do trabalho, é apresentada a descrição e a justificativa sobre a metodologia utilizada neste trabalho, elaborando uma descrição do método e o tipo de pesquisa, a amostra, o método usado na recolha de dados, o tratamento dado e as técnicas de análise dos dados obtidos.

## 4.2 Método da pesquisa

Segundo Gil (1995) as pesquisas são classificadas conforme um critério e os objetivos gerais estabelecem a classificação em 3 (três) grupos, Exploratória, descritiva e explicativa.

Esta rubrica caracteriza-se pelo uso da pesquisa exploratória e pela pesquisa descritiva. Exploratória pois envolve revisão bibliográfica para aprofundar conhecimentos sobre o tema abordado.

Segundo Gil (1995) a pesquisa exploratória é definida como tendo a finalidade de ampliar, elucidar e alterar os conceitos e as ideias já definidas. A pesquisa exploratória é definida por levantamentos bibliográficos e documentais, entrevistas pessoais e casos de estudo, realizados quando o tema da pesquisa não tem muita informação disponível. A pesquisa descritiva é vista como sendo uma pesquisa usada pelo pesquisador na procura do saber, conhecer e interpretar as faculdades do seu estudo, sem que interfira ou modifique os dados, apenas transcrevendo os dados pesquisados (RUDIO; 1983). Rudio 1983 afirma que a pesquisa descritiva é um instrumento que visa o conhecimento através da observação procurando desta forma conhecer, descrever, classificar e interpretar.

## 4.3 População e Amostra

Segundo Gil (1995), a população é um grupo de indivíduos com características em comum escolhidos e determinados para uma pesquisa e amostra é uma fração da população, previamente selecionada segundo um critério ou regra.

É fundamental na elaboração de pesquisas científicas o conhecimento de algumas características da população, sendo comum analisar apenas uma amostra de elementos desse grupo e dessa forma obter resultados estimados, ou aproximados das características da população estudada.

De acordo com os objetivos da pesquisa, a amostra da população é definida por 90 colaboradores de uma determinada operadora de telecomunicações móveis e de 110 clientes

finais dos mais variados departamentos e serviços de determinada operadora de telecomunicações.

O grupo de amostra da população foi escolhido por conveniência, sendo os escolhidos capacitados para dar informações relevantes na validação do índice ECSI modificado utilizado neste estudo.

## 4.4 Método de Recolha de Dados

No presente trabalho foi utilizado o questionário por administração direta (Anexo 1) ou seja, coube a cada inquirido preencher o questionário entregue. Foram aplicados dois inquéritos diferentes. O primeiro aplicado aos clientes (Questionário A) da operadora e que contém todas as variáveis latentes do modelo de satisfação do cliente (ECSI) (imagem, qualidade percebida, valor, expectativas, satisfação, reclamação e lealdade) e respetivos indicadores. O segundo questionário aplicado a colaboradores (Questionário B) da operadora visada contém todas as variáveis latentes do premio European Foundation for quality management award (EFQMA) (Liderança, Estratégia, Pessoas, Parcerias e recursos, Processos, Resultados e Desempenho).

O Questionário aplicado a colaboradores abarca 29 questões e o questionário aplicado a clientes enumera 27 Questões. Foi pedido aos inquiridos para indicarem o seu nível de concordância numa escala de 10 pontos de LIKERT (1 muito mau e 10 muito bom).

Segundo ECSI (2010) o modelo tem a seguinte interpretação:

Resposta igual ou inferior a 4 - Avaliação negativa

Resposta entre 4 e 6 - Avaliação neutra

Resposta de 6 a 8 - Avaliação positiva

Resposta superior a 8 - Avaliação muito positiva

No fim de cada questionário encontram-se as questões relativas ao perfil do inquirido tais como a idade, estado civil, idade, rendimentos, e habilitações literárias. A tabela contempla os indicadores utilizados nos questionários de forma a validar o modelo proposto

A análise da qualidade do serviço disponibilizado pela operadora de telecomunicações móveis foi adquirida através da recolha de informações junto dos colaboradores da operadora visada.

Na escolha dos inquiridos foi dado como obrigatório que o mesmo fosse cliente da operadora a mais de 1 ano de forma comprovada.

Após a escolha dos inquiridos foram efetuados os devidos contactos, maioritariamente por correio eletrónico e através dos colaboradores da operadora, explicando-lhes o tipo e a

finalidade do trabalho realizado, bem como a relevância na procura da melhoria dos serviços disponibilizados pela operadora de telecomunicações móveis. A devolução dos questionários foi feita pelo mesmo meio que tinham sido enviados (e-mail, pessoalmente) diretamente ao pesquisador. O prazo estipulado para a entrega dos questionários foi de 15 dias, sendo que as dúvidas recorrentes foram todas esclarecidas. A tabela 7 apresenta as variáveis latentes com os correspondentes indicadores.

Tabela 7: Modelo de medida

Variáveis latentes	Indicadores
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade global da empresa.</li> <li>• Qualidade dos produtos e serviços.</li> <li>• Atendimento e capacidade de aconselhamento.</li> <li>• Acessibilidade a produtos e serviços por via das novas tecnologias.</li> </ul>
Valor Percebido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação do preço pago, dada a qualidade dos produtos e serviços</li> <li>• Avaliação da qualidade dos produtos e dos serviços, dado o preço pago</li> </ul>
Imagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa em que se pode confiar</li> <li>• Empresa estável e implantada no mercado</li> <li>• Empresa com um contributo importante para a Sociedade</li> <li>• Empresa que se preocupa com os clientes</li> <li>• Empresa inovadora e virada para o futuro</li> </ul>
Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativas globais sobre a empresa</li> <li>• Expectativas sobre a capacidade da empresa oferecerem produtos e serviços que satisfaçam as necessidades do cliente</li> <li>• Expectativas relativas à fiabilidade, ou seja, à frequência com que as coisas podem correr mal</li> </ul>
Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação global com a empresa</li> <li>• Satisfação comparada com as expectativas (realização das expectativas)</li> <li>• Comparação da empresa com a empresa ideal</li> </ul>
Fidelização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intenção de permanecer como cliente</li> <li>• Sensibilidade ao preço</li> <li>• Intenção de recomendar a empresa a colegas e amigos</li> </ul>
Reclamações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação dos clientes que reclamaram com a empresa</li> <li>• Forma como foi resolvida a última reclamação (para os que reclamaram)</li> </ul>
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A forma como seus líderes decide</li> <li>• O contacto que os líderes mantêm com os clientes</li> <li>• A forma como os seus líderes motivam, apoia e reconhecem o pessoa</li> </ul>
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A forma como a informação interna é utilizada</li> <li>• Como é comunicado os objetivos e planos da operadora</li> </ul>

Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A forma como a operadora gere o pessoal</li> <li>• A forma de melhorar o conhecimento e competências dos colaboradores</li> <li>• A forma como envolve o pessoal e delega funções</li> <li>• A forma como é gerida comunicação entre colaboradores</li> </ul>
Parcerias e recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de relações com os parceiros e recursos</li> <li>• Gestão de finanças da empresa</li> <li>• Gestão de imóveis, equipamento e materiais</li> <li>• Gestão de tecnologia</li> <li>• Gestão de informação dentro da sua empresa</li> </ul>
Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de processos</li> <li>• A forma como são concebidos e geridos os novos produtos</li> <li>• Produção, venda e assistência aos produtos e serviços</li> <li>• Melhoria da relação com os clientes</li> </ul>
Resultados e Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas de avaliação do desempenho utilizadas na empresa</li> <li>• A forma como as metas complementam as medidas utilizadas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Avaliação do desempenho da empresa em relação à sociedade</li> <li>• O desempenho relativamente às medidas identificadas pela empresa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As medidas utilizadas para avaliar os vossos resultados financeiros e outros resultados chave</li> <li>• O desempenho relativamente às medidas identificadas pela empresa</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

## 4.5 Hipótese

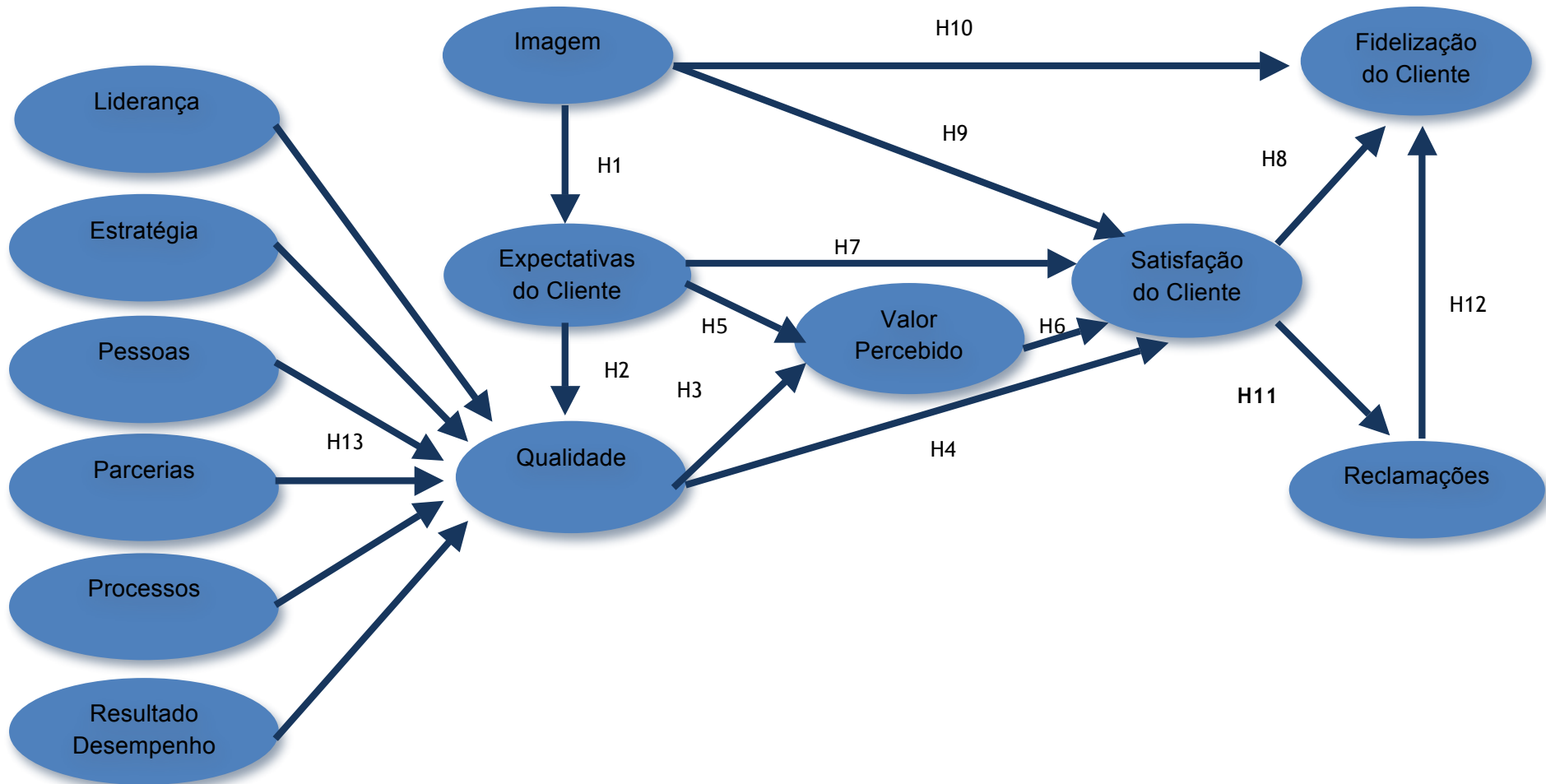
Segundo Marconi e Lakatos (1990) uma hipótese não é mais que uma suposição que precede a verificação dos factos. A sua principal característica é a enunciação temporária, sendo posteriormente conduzida para a análise empírica dos seus propósitos.

O objetivo desta dissertação foi verificar, de forma empírica, a relação entre o modelo do Índice Nacional de Satisfação do Cliente (ECSI) e a qualidade total, numa determinada operadora de telecomunicações Móveis, sendo que a variável Qualidade presente no modelo ECSI foi influenciada segundo o prémio European Foundation of Quality Management Award (EFQMA).

O modelo testado foi assim adaptado através da revisão bibliográfica apresentada. A figura representa as hipóteses formulada da presente dissertação:



Figura 17: Modelo teórico aplicado neste trabalho



Hipóteses do Estudo:

- H1- Existe uma associação positiva entre imagem e expectativas.
- H2- As expectativas possuem um impacto significativo na qualidade percebida.
- H3- A qualidade tem um forte impacto na formação de valor percebido.
- H4- A qualidade possui um impacto significativo na formação da satisfação.
- H5- As expectativas possuem uma influência significativa em valor.
- H6- O valor possui um impacto significativo na satisfação.
- H7- As expectativas possuem uma influência significativa na satisfação.
- H8- Existe um impacto significativo entre satisfação e a fidelização.
- H9- A imagem percebida possui um impacto significativo na satisfação.
- H10- A imagem percebida possui um impacto positivo na fidelização.
- H11- Existe uma influência significativa entre satisfação e reclamação.
- H12- A reclamação não possui uma influência significativa na fidelização.
- H13- A aplicação da qualidade influencia positivamente a Qualidade.

## ***4.6 Técnicas de Análise de Dados***

Malhotra (2004) afirma que existe um método para preparar os dados que se baseia na seleção dos questionários, efetuando posteriormente a sua edição, codificação e transcrição dos dados.

A análise estatística foi elaborada através do programa informático SPSS. Statistical Package for Social Sciences - versão 21, e do programa SmartPLS versão 2.0. A análise de dados foi feita utilizando:

Análise Descritiva: utilizado para resumir as variáveis da amostra (cálculo da média e desvio padrão).

Cross-tabs: utilizado para descrever várias variáveis ao mesmo tempo, originando tabelas refletindo a distribuição conjunta das variáveis com um limitado número de categorias.

Para validar o modelo proposto utilizou-se o Partial Least Squares (PLS). Este processo é utilizado para analisar a complexidade de um modelo, calculando uma série de relações causais, interligando várias variáveis dos indicadores abordados, testando as hipóteses do modelo proposto.

Aconselha-se a utilização do Partial Least Squares quando não se verifica uma distribuição normal, verificada esta através do teste KS (Kolmogorov Smirnov) e do shapiro-wilk. Aplicado este teste, chegou-se à conclusão que os dados desta dissertação não apresentam uma distribuição normal pelo que se encontram reunidas as condições para a aplicação do PLS.

## ***4.7 Resumo***

Neste capítulo foram consideradas as metodologias utilizadas, quais os processos a seguir nesta investigação e se estes processos estão de acordo com a metodologia adotada tendo sido ajustados à área em que o estudo está inserido.

O tratamento e análise dos dados obtidos através de técnicas estatísticas neste capítulo, permitiram concluir e apresentar os resultados apresentados no capítulo seguinte.

## Capítulo 5 - Análise e discussão de resultados

---

### 5.1 Introdução

No seguimento do capítulo anterior e tendo em conta as técnicas anunciadas, surge então a necessidade de apresentar e discutir os resultados do tratamento estatístico. De seguida o modelo será testado para confirmar ou não as hipóteses propostas, retirando as devidas implicações, limitações e discussão dos resultados obtidos.

### 5.2 Caracterização da amostra

#### 5.2.1 Género, Idade

Na tabela 8, encontra-se a estatística descritiva referente ao perfil do grupo de amostra. Os resultados apurados indicam que dos 200 questionários aplicados 94 (47%) foram respondidos pelo sexo feminino e 106 (53%) foram respondidos pelo sexo masculino. Verifica-se desta forma que a maioria dos inqueridos foi do sexo masculino. O grupo de amostra tem idades entre 17 e 72 anos, a média de idades é de 32 anos e o desvio padrão é de 15.151.

Tabela 8 - Género

	Número	Percentagem %
Masculino	106	53%
Feminino	94	47%
Total	200	100%

## 5.2.2 Estado Civil

Relativamente ao estado civil podemos verificar na tabela 9 que 62 (31%) dos inquiridos são solteiros, 95 (47.5%) são casados, 32 (16%) são divorciados e 11 (5.5%) são viúvos.

Tabela 9 - Estado Civil

	Número	Percentagem %
Solteiro	62	31%
Casado	95	47.5%
Divorciado	32	16
Viúvo	11	5.5
Total	200	100%

## 5.2.3 Habilitações Literárias

No que refere às habilitações literárias, podemos constatar na Tabela 10 que 29.5% dos inqueridos tem curso superior, 19% tem o secundário concluído e apenas 7.5% do grupo de amostra tem o ensino básico. Verifica-se que 75.5% dos inqueridos tem pelo menos a escolaridade obrigatória.

Tabela 10 - Habilitações Literárias

	Número	Percentagem %
1º Ciclo	15	7.5%
3º Ciclo	34	17%
Secundário	38	19%
Licenciatura	59	29.5%
Mestrado	40	20%
Doutoramento	14	7%
Total	200	100%

## 5.2.4 Rendimento Mensal

Podemos constatar na tabela 11 que o rendimento médio mensal do agregado familiar encontra-se abaixo de 1201€. Num total de 200 inquiridos 107 (53.5%) ganha um valor inferior, logo possuem um menor poder de compra.

Tabela 11 - Rendimento Mensal

	Número	Percentagem %
0€-600€	44	22%
601€-1200€	63	31.5%
1201€-1800€	39	19.5%
1801€-2400€	20	10%
2401€-3000€	19	9.5%
Mais de 3001€	15	7.5%
Total	200	100%

## 5.3 Análise descritiva

### 5.3.1 Escala ECSI modificado

Respostas apuradas segundo o nível de concordância do inquirido numa escala de LIKERT com intervalo de 1-10 (de muito mau para muito bom). Verifica-se na tabela 12 a média obtida a cada resposta dada a cada item d, bem como, o seu desvio padrão.

A escala de ECSI (2010) é avaliada da seguinte forma:

Resposta igual ou inferior a 4 - Avaliação negativa

Resposta entre 4 e 6 - Avaliação neutra

Resposta de 6 a 8 - Avaliação positiva

Resposta superior a 8 - Avaliação muito positiva

Tabela 12 - Escala ECSI

	Número	Média	Desvio Padrão
Ex1 Expectativas globais sobre a empresa.	107	8.05	1.45
Ex2 Expectativas sobre a capacidade da empresa oferecer produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades.	108	<b>8.07</b>	1.28
Ex3 Expectativas relativas à fiabilidade, ou seja, à frequência com que as coisas podem correr mal.	110	7.14	1.75
Pre1 Avaliação do preço pago, dada a qualidade dos serviços.	110	6.95	6.01
Pre2 Avaliação da qualidade dos serviços, dado o preço pago.	109	6.71	2.20
Img1 A Confiança que a Empresa transmite.	110	7.46	1.5
Img2 Na sua opinião a empresa é estável e implantada no mercado.	107	<b>8.15</b>	1.5
Img3 A empresa tem um contributo importante para a Sociedade.	102	7.76	2.02
Img4 Empresa preocupa-se com os clientes?	108	7.11	1.76
Img5 Empresa é inovadora e virada para o futuro.	105	8.01	1.31
Rcl1 Forma como foi resolvida a última reclamação.	91	7.38	1.63
Rcl2 Percepção sobre a forma como as reclamações seriam resolvidas.	92	7.11	1.71
Sat1 A sua satisfação global com a empresa.	108	7.59	1.38
Sat2 A sua Satisfação comparada com as suas expectativas.	108	7.46	1.53
Sat3 Comparação da empresa com a empresa ideal.	105	7.46	1.68
Fid1 Intenção sua de permanecer como cliente.	106	<b>8.04</b>	1.58
Fid2 A sua sensibilidade ao preço.	110	7.31	1.73
Fid3 Intenção sua de recomendar a empresa a colegas e amigos.	110	7.89	1.62
Qual1 Qualidade global da empresa.	110	8.01	1.289
Qual2 Qualidade dos produtos e serviços.	110	7.38	1.48
Qual3 Atendimento e capacidade de aconselhamento.	110	7.11	1.56
Qual4 Acessibilidade a produtos e serviços por via das novas tecnologias.	110	8	1.36

Podemos identificar, através da tabela 12, que as respostas dadas à questão “Na sua opinião a empresa é estável e implantada no mercado” foi a pergunta que obteve respostas com avaliação mais alta. Assim, podemos concluir que as respostas à dimensão Imagem teve a questão com a avaliação mais positivas (8.15) seguido da dimensão Expectativas (8.7) com a questão “Expectativas sobre a capacidade da empresa oferecer produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades”.

A Questão que obteve um menor desempenho (6.71) foi “Avaliação da qualidade dos serviços, dado o preço pago” que pertence ao preço, que se encontra perto do limite positivo, evidenciando que os clientes não estão totalmente satisfeitos com o preço aplicado.

### 5.3.2 Escalas EFQMA/Qualidade

De forma idêntica a escala do ECSI, foi aplicada uma escala de concordância Likert com intervalo de 1-10 (de muito mau para muito bom) e com igual avaliação. Podemos observar (tabela 13) a média e o desvio padrão das respostas dadas ao inquérito relativo à qualidade.

Tabela 13 - Escala EFQMA

	Número	Média	Desvio Padrão
Lid1 A forma como seus líderes decidem relativamente aos objetivos da empresa	87	7.54	1.57
Lid2 O nível de contacto que os seus líderes mantêm com os clientes	89	7.6	1.69
Lid3 A forma como os seus líderes motivam, apoia e reconhecem o pessoal	90	<b>6.69</b>	1.9
Est1 A forma como a informação sobre as partes interessadas e outra informação é utilizada	90	7.1	6.56
Est2 Como a empresa comunica os seus objetivos e planos	89	6.72	2.25
Pe1 A forma como os recursos humanos é gerida	90	6.94	2.25
Pe2 A forma como é melhorado o conhecimento e competências dos colaboradores	87	7.95	1.73
Pe3 A forma como o pessoal é envolvido e acontece a delegação de funções	84	7.95	1.91
Pe4 A forma como é feita a comunicação entre colaboradores	88	6.8	1.73
Pr1 A forma como a empresa gere as relações com os parceiros e recursos	83	<b>8.01</b>	1.61



Pr2 A forma como são geridas as finanças da empresa	72	7.49	2.05
Pr3 A forma como são geridos os imóveis, equipamentos e materiais	74	7.16	2.96
Pr4 A forma como é gerida a tecnologia desenvolvida	89	7.54	1.45
Pr5 A forma como é gerida a informação dentro da sua empresa	89	7.34	1.58
Pro1 Como avalia a sua empresa em termos de processos	85	7.15	1.84
Pro2 A forma como são geridos os processos	86	7.86	1.75
Pro3 A forma como são concebidos e geridos os novos produtos	90	7.01	1.83
Pro4 A forma como são produzidos, vendidos e prestada assistência aos produtos e serviços	90	7.21	1.79
Pro5 A forma como é melhorada a relação da empresa para com os clientes	90	7.54	1.81
Rd1 As medidas utilizadas para avaliar o vosso desempenho na empresa	89	7.22	1.69
Rd2 A forma como as vossas próprias metas complementam as medidas utilizadas	85	7.09	1.91
Rd3 Como avalia as medidas utilizadas para avaliar o vosso desempenho em relação à sociedade	84	7.81	1.80
Rd4 As medidas utilizadas para avaliar os vossos resultados financeiros e outros resultados chave	88	6.92	1.83
Rd5 Como é o vosso desempenho relativamente às medidas identificadas pela empresa	90	7.49	1.86

Podemos verificar através da tabela 13 que a respostas dada à questão “A forma como a empresa gere as relações com os parceiros e recursos” que pertence a dimensão parcerias e recursos, foi a que obteve a resposta com avaliação mais alta (8.1). Assim podemos concluir que a resposta da dimensão Parcerias e Recursos é a mais positiva, seguido da dimensão pessoas (7.95) com as questões “A forma como o pessoal é envolvido e acontece a delegação de funções” e “A forma como é melhorado o conhecimento e competências dos colaboradores”, ambas com o mesmo resultado.

A questão que obteve um menor desempenho (6.69) é a pergunta “A forma como os seus líderes motivam, apoia e reconhecem o pessoal” que pertence a dimensão Liderança, e se encontra perto do limite positivo, evidenciando que os colaboradores não estão totalmente satisfeitos com a qualidade total aplicada na empresa.

### 5.3.3 Fiabilidade das Escalas

A avaliação da fiabilidade de uma escala é realizada em termos de grau de correlação e de consistência interna entre as várias medidas das variáveis. Uma das formas mais utilizada para calcular a fiabilidade é através do cálculo do coeficiente alfa de cronbach. Este teste baseia-se num teste de consistência interna, medindo a intercorrelação entre os itens em estudo. O teste implica que os itens que pertencem ao construto estejam altamente correlacionadas (Churchill,1983). A tabela 14 mostra a classificação do alfa de cronbach segundo Hill e Hill (2000)

Tabela 14 - Classificação do alfa de cronbach (Hill e Hill, 2000)

Classificação do Alfa de Cronbach	
Superior a 0.9	Excelente
Entre 0.8 e 0.9	Bom
Entre 0.8 e 0.7	Razoável
Entre 0.7 e 0.6	Fraco
Inferior a 0.6	Inaceitável

Para calcular a fiabilidade das escalas apresentadas anteriormente (tabela 12 e 13) efetuou-se o cálculo Alfa de Cronbach, que permitiu analisar e verificar as ligações internas do modelo aplicado. As tabelas 15 e 16 apresentam a avaliação do alfa de cronbach das escalas do modelo proposto.

Tabela 15 - Alfa Cronbach Escala ECSI

Alfa de Cronbach escala ECSI	Número de itens
0.933	18

Podemos observar (na tabela 14), que o Alfa de Cronbach da escala de ECSI foi de 0.933, indicando dessa forma uma consistência forte entre os itens da escala. Considera-se então que a escala em causa tem uma excelente fiabilidade.

Tabela 15 - Alfa Cronbach Escala EFQMA

Alfa de Cronbach escala EFQMA	Número de itens
0.952	24

Relativamente à escala da qualidade que mede a qualidade total, podemos verificar na tabela 15 que o Alfa de Cronbach foi de 0.952, mostrando também ser uma escala forte a nível de consistência e de excelente e fiabilidade.

Podemos concluir dos testes realizados, que nenhum item necessita ser excluído, pois ambos oferecem resultados satisfatórios de consistência e fiabilidade.

### 5.3.4 Teste de Normalidade

Tabela 16 - Teste de normalidade escala ECSI

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ex1_1	,187	110	,000	,909	110	,000
Ex2_1	,186	110	,000	,925	110	,000
Ex3_1	,179	110	,000	,919	110	,000
Pr1_1	,160	110	,000	,948	110	,000
Pr2_1	,129	110	,000	,946	110	,000
Img1_1	,139	110	,000	,937	110	,000
Img2_1	,181	110	,000	,909	110	,000
Img3_1	,179	110	,000	,939	110	,000
Img4_1	,125	110	,000	,932	110	,000
Img5_1	,215	110	,000	,915	110	,000
Rcl1_1	,133	110	,000	,934	110	,000
Rcl2_1	,191	110	,000	,939	110	,000
Sat1_1	,208	110	,000	,927	110	,000
Sat2_1	,192	110	,000	,936	110	,000
Sat3_1	,153	110	,000	,939	110	,000
Fid1_1	,199	110	,000	,905	110	,000
Fid2_1	,137	110	,000	,947	110	,000
Fid3_1	,209	110	,000	,892	110	,000
lid1_1	,189	110	,000	,929	110	,000
lid2_1	,155	110	,000	,918	110	,000
Lid3_1	,144	110	,000	,929	110	,000
Est1_1	,156	110	,000	,960	110	,002
Est2_1	,165	110	,000	,952	110	,001
Pe1_1	,179	110	,000	,942	110	,000
Pe2_1	,209	110	,000	,881	110	,000
Pe3_1	,238	110	,000	,760	110	,000
Pe4_1	,211	110	,000	,931	110	,000
PR1_A_1	,282	110	,000	,883	110	,000
PR2_A_1	,191	110	,000	,930	110	,000
PR3_1	,227	110	,000	,923	110	,000
PR4_1	,164	110	,000	,937	110	,000
PR5_1	,170	110	,000	,945	110	,000
Pro1_1	,153	110	,000	,949	110	,000
Pro2_1	,209	110	,000	,912	110	,000
Pro3_1	,234	110	,000	,912	110	,000
Pro4_1	,221	110	,000	,925	110	,000
Pro5_1	,155	110	,000	,930	110	,000
RD1_1	,178	110	,000	,944	110	,000
RD2_1	,160	110	,000	,947	110	,000
RD3_1	,218	110	,000	,911	110	,000
RD4_1	,227	110	,000	,922	110	,000

A tabela 16 apresenta o resultados do ensaio de normalidade, ou seja, o teste de Kolmogorov-Smirnov O teste de KS baseia-se na máxima diferença entre a distribuição acumulada da amostra e distribuição acumulada esperada. Se o valor calculado é estatisticamente

significativo (para  $p = 0,05$ ) rejeita-se a hipótese que a distribuição estudada é normal, ou seja para a Distribuição ser considerada normal o valor de “p” deve ser maior que 0,05.

Podemos ver pela tabela 16, que todas as variáveis foram distribuídas de forma não normal, pois o Sig. valor do teste de KS e Shapiro-Wilk é inferior a 0,05, mostrando que os dados de desviam significativamente a partir de uma distribuição normal.

## 5.4 Confiabilidade do modelo

Para superar as limitações do teste de alfa de Cronbach, pois testa apenas a consistência interna geral do modelo, não discriminando os indicadores individualmente, foi utilizada a confiabilidade composta, já que esta considera que as variáveis têm pesos diferentes. Isto torna a avaliação da confiabilidade composta mais adequada para um modelo PLS-SEM, pois dá prioridade a avaliação dos indicadores individualmente.

Segundo Henseler, Ringle e Sinkovic (2009), os valores de confiabilidade devem estar acima de 0.5 para serem considerados satisfatórios.

A tabela 18 apresenta os índices de confiabilidade composta das dimensões do modelo proposto. Todos estão acima de 0.5.

Tabela 17- Resultados gerais do modelo

	AVE	Confiabilidade Composta
Estratégia	1,0000	1,0000
Expectativas	0,6991	0,8221
Fidelização	0,7856	0,9165
Imagem	0,6339	0,8959
Liderança	0,5605	0,6920
Parcerias	0,7825	0,7825
Pessoas	0,8016	0,8016
Processos	0,9158	0,9158
Qualidade	0,5954	0,8544
Reclamações	0,8028	0,8906
Resultados	0,6002	0,8796
Satisfação	0,8214	0,9323
Valor	0,8449	0,9159

Mais que a confiabilidade composta dá-se a necessidade de verificar a confiabilidade individual de cada indicador. Nesta situação, a confiabilidade indica se a variável é consistente mediante o que tenciona medir, calculada individualmente. Uma dimensão

latente deve explicar as variâncias dos seus indicadores em pelo menos 50% (grau considerado aceite), sendo que as correlações entre as dimensões devem ser maiores que 0.7 (raiz quadrada aproximada de 0.50). Porém HENSELER et al (2009) afirma que os pesos entre 0.40 e 0.70 apenas devem ser removidos se afetar a validade de conteúdo.

Podemos observar através da tabela 19 as cargas do modelo proposto. Verifica-se que algumas variáveis ficaram aquém dos valores exigidos, procedendo-se à sua eliminação do modelo

Tabela 18- Análise Confirmatória dos Componentes Principais: Pesos Cruzados (PLS)

	Estratégia	Expectativas	Fidelização	Imagem	Liderança	Parcerias	Pessoas	Processos	Qualidade	Reclamações	Resultados	Satisfação	Valor
Est1	1,0000												
Est2	<b>0,1650*</b>												
Ex1		0,7722											
Ex2		0,8954											
Ex3		<b>0,3630*</b>											
Fid1			0,8469										
Fid2			0,9033										
Fid3			0,9075										
Img1				0,8425									
Img2				0,8051									
Img3				0,6747									
Img4				0,8248									
Img5				0,8221									
Pr1_a						0,8089							
Pr2_a						0,8316							
PR3						<b>0,2974*</b>							
PR4						0,5409							
PR5						0,5443							
Pe1							0,7303						
Pe2							<b>-0,3978*</b>						
Pe3							0,9199						
Pe4							0,6030						
Pr1													0,8944
Pr2													0,9434

Pro1								0,9497					
Pro2								0,8557					
Pro3								0,8153					
Pro4								<b>0,4210*</b>					
Pro5								<b>0,7935</b>					
Qual1									0,7819				
Qual2									0,7222				
Qual3									0,7368				
Qual4									0,8401				
RD1											0,7228		
RD2											0,9642		
RD3											0,8498		
RD4											0,6187		
RD5											0,6661		
Rcl1										0,8806			
Rcl2										0,9111			
Sat1												0,9340	
Sat2												0,9297	
Sat3												0,8528	
lid1								<b>-0,2232*</b>					
lid2								0,4447					
Lid3								0,9608					

\* - Variáveis eliminadas por não atingirem o valor mínimo exigido

Podemos observar em termos de relação entre as variáveis e as dimensões que:

Para a dimensão Estratégia, o item com maior peso foi Est1 (A forma como a informação sobre as partes interessadas e outra informação é utilizada) os colaboradores deram importância a forma como a informação é utilizada.

Na dimensão Expectativas o item mais relevante foi Ex2 (Expectativas sobre a capacidade da empresa oferecer produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades). O item apresenta valores altos, indicando que é importante para os cliente que as suas necessidades sejam satisfeitas.

Quanto à dimensão Fidelização o item mais relevante é Fid3 (A sua sensibilidade ao preço), ou seja, mostra que a sensibilidade ao preço é o fator com maior peso desta dimensão.

Na dimensão Imagem, destaca-se Img1 (A Confiança que a Empresa transmite), indicando que a confiança na empresa é o peso mais forte para os colaboradores nesta dimensão.

Em relação as Parcerias e Recursos o item Pr2 (A forma como são geridas as finanças da empresa) mostra que as finanças da empresa é o fator com maior peso para os colaboradores da empresa.

Quanto à dimensão Pessoas verifica-se que Pe3 (A forma como o pessoal é envolvido e acontece a delegação de funções) destaca-se como o item com maior peso indicando que a delegação de funções é importante para os colaboradores.

Na dimensão Valor Percebido Pre2 (Avaliação da qualidade dos serviços, dado o preço pago) apresenta o maior peso, revelando que a relação qualidade preço é um fator proeminente para esta dimensão.

Em relação aos Processos destaca-se Pro1 (Como avalia a sua empresa em termos de processos) pois a avaliação dos processos da empresa apresenta-se como o fator com mais importante nesta dimensão.

Na Qualidade identificamos Qual4 (Acessibilidade a produtos e serviços por via das novas tecnologias) como o item com maior peso nesta dimensão mostrando que o clientes prezam a acessibilidade dos serviços.

Para a dimensão Resultados e Desempenho o item mais relevante foi Rd2 (A forma como as vossas próprias metas complementam as medidas utilizadas), indicando que para os colaboradores as suas próprias metas complementam as medidas e que este é o fator mais relevante.

Quanto às Reclamações Rcl2 (Perceção sobre a forma como as reclamações seriam resolvidas) evidencia que é importante para os clientes ter uma boa perceção sobre futuras reclamações.



Em relação à Satisfação, a variável que maior peso apresentou foi Sat2 (A sua Satisfação comparada com as suas expectativas) revelando que os clientes dão importância a que a sua satisfação esteja em linha com as suas expectativas.

Finalmente, para a liderança o item com maior peso Lid3 (A forma como os seus líderes motivam, apoia e reconhecem o pessoal), é esperado pelos colaboradores um reconhecimento pelo trabalho realizado.

## *5.5 Validade do modelo proposto*

A validade convergente testa se os itens de uma escala, ou de uma dimensão de uma escala multidimensional, convergem ou têm cargas conjuntas em relação a um único constructo ou dimensão (GRAVER & MENTZER, 1999), ou seja calcula o grau em que convergem as variáveis de uma dimensão, comparando-as com os itens calculados no resto das dimensões do modelo.

Na modelação pelo PLS (partial least squares), a validação convergente é apresentada pela média da variância extraída (AVE-Average variance Extracted) que calcula a variância capturada de cada variável do modelo. O valor mínimo obtido deve ser de 0.5, pois essa variável tem de indicar pelo menos metade da variância do indicador. Os valores de AVE encontram-se na tabela 18, apresentando valores superiores ao mínimo, indicando portanto, que tem índices aceitáveis de validade convergente.

A validade discriminante apresenta-se como método complementar à validade convergente, é calcula de que forma a medida de uma dimensão difere das restantes dimensões do modelo. Em PLS-SEM, a forma para avaliar a validade discriminante, consiste em que a dimensão em causa tenha mais variância nas suas variáveis do que com outras presentes no modelo proposto. (URBACH & AHLEMANN, 2010)

De forma a confirmar a validade discriminantes é a análise dos pesos cruzados (cross loadings) calculadas correlacionando os resultados das variáveis. No caso de uma das variáveis analisadas ter uma correlação mais alta com uma dimensão diferente da sua própria, podemos dizer que essa variável não é intercambiável e que as dimensões utilizadas no modelo diferem uma das outras. (URBACH & AHLEMANN, 2010)

A tabela 20 mostra os Pesos cruzados (cross loadings) e evidencia-se que nenhum dos pesos cruzados mostrou maior peso entre as variáveis do que com a sua própria dimensão.

Tabela 19- Pesos Cruzados (Cross-Loadings)

	Estratégia	Expectativas	Fidelização	Imagem	Liderança	Parcerias	Pessoas	Processos	Qualidade	Reclamações	Resultados	Satisfação	Valor
Est1	<b>1,0000</b>	-0,1140	-0,0317	-0,0667	0,1346	0,5107	0,4419	0,6316	0,0279	0,0190	0,5560	-0,0060	-0,1232
Ex1	0,0007	<b>0,7722</b>	0,1801	0,3252	0,0248	-0,1452	0,1219	-0,2060	0,3054	0,2996	-0,2387	0,2129	0,1621
Ex2	-0,1642	<b>0,8954</b>	0,3177	0,3714	0,0207	-0,1729	-0,0070	-0,2374	0,3620	0,2843	-0,2310	0,3672	0,3673
Fid1	0,0087	0,3746	<b>0,8469</b>	0,4939	0,1363	-0,0345	0,0777	-0,0156	0,5431	0,3969	-0,0403	0,6123	0,4653
Fid2	-0,0923	0,2769	<b>0,9033</b>	0,4739	-0,0099	-0,2485	-0,0152	-0,1037	0,5656	0,4129	-0,1593	0,6470	0,6684
Fid3	-0,0024	0,1869	<b>0,9075</b>	0,5283	0,0398	-0,0763	0,0458	0,0180	0,6723	0,4688	-0,0362	0,7316	0,5165
Img1	-0,0776	0,4254	0,5693	<b>0,8425</b>	0,0918	-0,1722	0,0158	-0,1182	0,6205	0,4634	-0,1364	0,5937	0,6054
Img2	-0,0185	0,2851	0,4425	<b>0,8051</b>	0,0886	-0,1961	-0,0181	-0,0497	0,5801	0,2776	-0,0186	0,5066	0,5172
Img3	-0,1444	0,1960	0,3204	<b>0,6747</b>	0,1341	-0,1930	-0,0090	-0,1736	0,4108	0,2376	-0,1468	0,3327	0,3613
Img4	-0,0770	0,3245	0,4183	<b>0,8248</b>	0,2014	-0,1267	-0,0218	-0,0882	0,5769	0,3450	-0,1190	0,5642	0,4734
Img5	0,0178	0,3747	0,4473	<b>0,8221</b>	0,1511	-0,1300	-0,1079	-0,0438	0,7819	0,4268	-0,1031	0,6026	0,4389
lid2	0,4286	-0,1118	0,0724	0,0155	<b>0,4447</b>	0,3120	0,3226	0,5065	0,0529	0,0994	0,4318	0,0002	-0,0339
Lid3	0,0152	0,0637	0,0439	0,1760	<b>0,9608</b>	0,0336	0,1624	0,1446	0,1709	0,1422	0,1940	0,1136	0,1116
Pr1_a	0,4487	-0,1573	-0,1219	-0,1741	0,0892	<b>0,8089</b>	0,4366	0,5142	-0,1847	-0,1739	0,4903	-0,1338	-0,2082
Pr2_a	0,4353	-0,1685	-0,0802	-0,1531	0,1258	<b>0,8316</b>	0,2097	0,3751	-0,1884	-0,2139	0,3213	-0,1803	-0,2148
PR4	0,6369	-0,1971	0,0272	-0,1409	0,2146	<b>0,5409</b>	0,3922	0,7339	0,0087	0,0100	0,5972	0,0024	-0,1502
PR5	0,6534	-0,2057	0,1084	-0,0753	0,2436	<b>0,5443</b>	0,4948	0,7971	0,0145	0,0021	0,6787	0,0111	-0,0874
Pe1	0,6304	-0,0500	0,0435	-0,0287	0,3393	0,4993	<b>0,7303</b>	0,6400	-0,0288	-0,0177	0,6346	0,0127	0,0225
Pe3	0,2274	0,1118	0,0278	-0,0253	0,1295	0,2050	<b>0,9199</b>	0,1678	-0,0545	-0,0645	0,2159	0,0264	-0,0327
Pe4	0,4947	-0,1592	0,0521	-0,1182	0,1873	0,4815	<b>0,6030</b>	0,5076	-0,0040	-0,0020	0,4813	0,0143	-0,1022
Pr1	-0,0911	0,2313	0,5310	0,5286	0,0670	-0,1845	0,0038	-0,0389	0,4004	0,2587	-0,0051	0,4439	<b>0,8944</b>
Pr2	-0,1303	0,3663	0,6018	0,5897	0,0981	-0,2812	-0,0365	-0,1127	0,5542	0,4002	-0,0779	0,5728	<b>0,9434</b>
Pro1	0,5473	-0,2774	-0,0672	-0,1482	0,2449	0,4640	0,3657	<b>0,9497</b>	-0,1222	-0,1120	0,9210	-0,1250	-0,0928
Pro2	0,5598	-0,1350	-0,0224	-0,0371	0,2339	0,4542	0,4050	<b>0,8557</b>	-0,0471	-0,0811	0,7841	-0,0514	-0,0261

Pro3	0,6184	-0,2411	0,0423	-0,0457	0,2643	0,4231	0,3140	<b>0,8153</b>	-0,0537	-0,0965	0,6276	-0,0249	-0,0947
Pro5	0,5286	-0,2189	0,0696	-0,1057	0,3243	0,4382	0,3768	<b>0,7935</b>	0,0020	-0,0028	0,6760	-0,0059	-0,0863
Qual1	0,0178	0,3747	0,4473	0,8221	0,1511	-0,1300	-0,1079	-0,0438	<b>0,7819</b>	0,4268	-0,1031	0,6026	0,4389
Qual2	0,0483	0,2736	0,3843	0,4365	0,0883	-0,2344	-0,0912	-0,1403	<b>0,7222</b>	0,8806	-0,1639	0,4402	0,3234
Qual3	-0,0102	0,3390	0,4754	0,3808	0,1874	-0,2107	-0,0126	-0,0696	<b>0,7368</b>	0,9111	-0,0629	0,4742	0,3367
Qual4	0,0290	0,2709	0,7035	0,6433	0,1110	-0,1836	0,0253	-0,0744	<b>0,8401</b>	0,4710	-0,1356	0,9340	0,4960
RD1	0,6216	-0,1447	0,1161	-0,0583	0,3075	0,5032	0,5899	0,7549	0,0228	0,0073	<b>0,7228</b>	0,0194	-0,0449
RD2	0,5393	-0,2995	-0,0468	-0,1541	0,2945	0,4593	0,4284	0,9021	-0,1402	-0,1007	<b>0,9642</b>	-0,1477	-0,0620
RD3	0,5721	-0,1445	-0,0618	-0,0410	0,2907	0,4550	0,4715	0,8092	-0,0639	-0,0873	<b>0,8498</b>	-0,0593	-0,0294
RD4	0,5299	-0,1427	0,0060	-0,0190	0,3530	0,3679	0,3422	0,7147	-0,0077	-0,0400	<b>0,6187</b>	0,0120	-0,0681
RD5	0,5278	-0,1715	0,0582	-0,0897	0,3230	0,4263	0,3943	0,7903	0,0205	-0,0026	<b>0,6661</b>	0,0127	-0,0838
Rcl1	0,0483	0,2736	0,3843	0,4365	0,0883	-0,2344	-0,0912	-0,1403	0,7222	<b>0,8806</b>	-0,1639	0,4402	0,3234
Rcl2	-0,0102	0,3390	0,4754	0,3808	0,1874	-0,2107	-0,0126	-0,0696	0,7368	<b>0,9111</b>	-0,0629	0,4742	0,3367
Sat1	0,0290	0,2709	0,7035	0,6433	0,1110	-0,1836	0,0253	-0,0744	0,8401	0,4710	-0,1356	<b>0,9340</b>	0,4960
Sat2	-0,0177	0,3501	0,6670	0,6932	0,1589	-0,2053	-0,0291	-0,0739	0,7633	0,4282	-0,1258	<b>0,9297</b>	0,5437
Sat3	-0,0309	0,3621	0,6731	0,4752	0,0075	-0,1557	0,0741	-0,1140	0,6638	0,4914	-0,1555	<b>0,8528</b>	0,4877

## 5.5.1 Análise do modelo estrutural

No modelo PLS-SEM o valor do coeficiente de determinação ( $R^2$ ) pode ser positivo ou negativo, e determina o aumento da variável independente, em função das dependentes, determinando desta forma a qualidade do modelo e o quanto as variáveis dependem uma das outras.

O valor de  $R^2$  no modelo proposto para as variáveis latentes endógenas estão todas acima do valor mínimo 0.1 para ser considerado valor mínimo por Falk e Miller (1992). Desta forma, podemos afirmar que o modelo proposto é adequado para explicar a qualidade, satisfação e fidelização, bem como seus antecedentes.

Segundo a tabela 20 o valor mais baixo é o das expectativas, ou seja, por cada acréscimo médio do valor da escala das variáveis do modelo proposto, corresponde a um aumento de 17% nas expectativas do cliente.

O valor mais alto verifica-se na dimensão Satisfação (71%), ou seja, indica que 71% desta dimensão é explicada pelas dimensões, imagem, expectativas e qualidade, sendo assim caso essas dimensões aumentem esse aumento vai-se refletir na Satisfação.

Tabela 20 - Coeficiente de determinação

	$R^2$
Expectativas	0,1740
Fidelização	0,5825
Qualidade	0,2714
Reclamações	0,2612
Satisfação	0,7195
Valor	0,2985

## 5.5.2 path coefficients

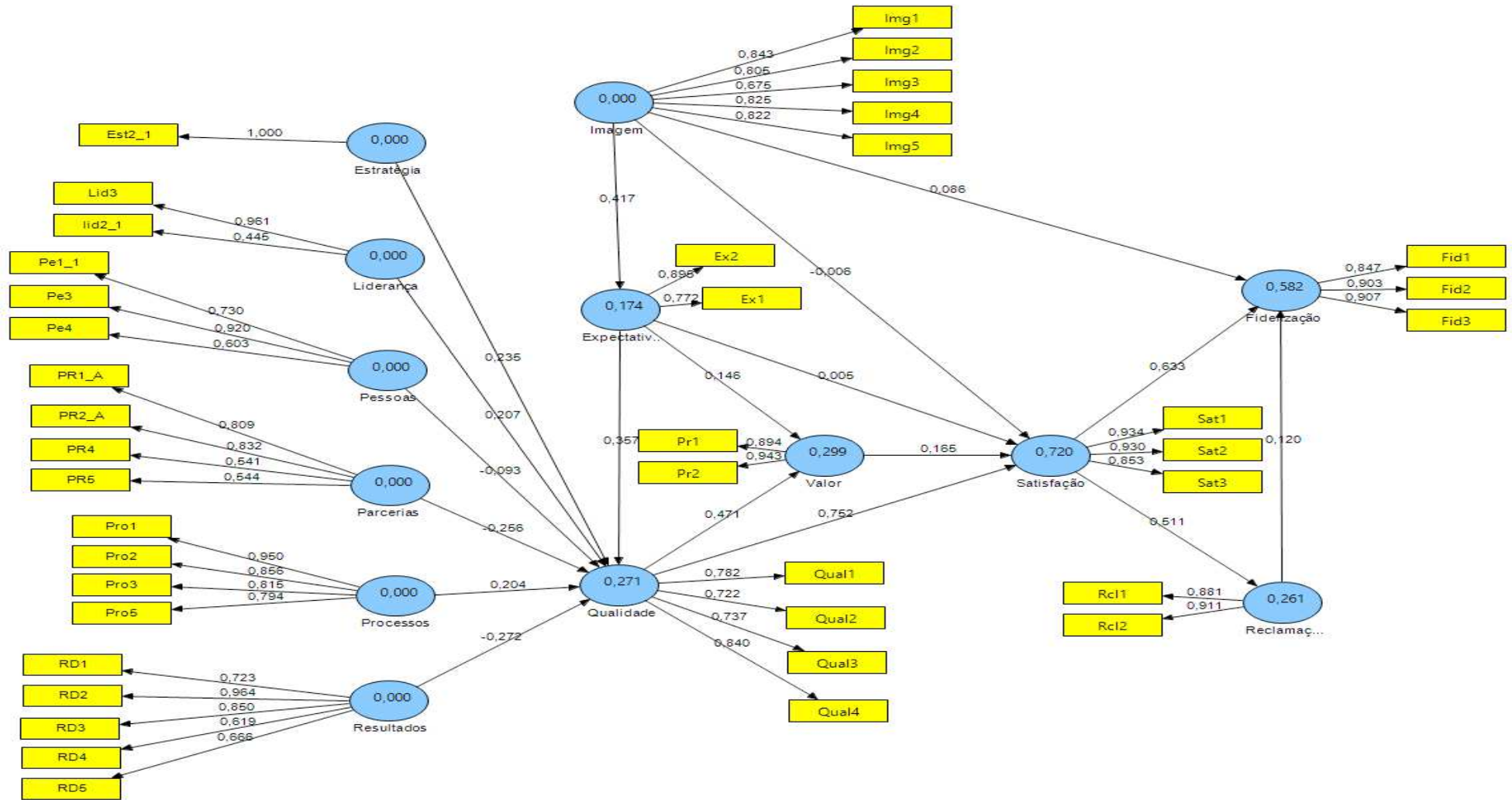
A análise dos path coefficients, na metodologia PLS podem ser interpretados como beta padronizados de regressões e mínimos quadrados. Devem-se verificar os coeficientes de Trajectória, Determinação de  $R^2$  e Significância de t. Os path coefficients para serem considerados significativos têm de ter, no mínimo  $P < 0.05$  (Urbach & Ahlemann, 2010), para suportarem as hipóteses previamente colocadas (Hair et al., 2011). Os valores dos path coefficients encontram-se na tabela 21. É de salientar que o conceito de “relação causal” muito utilizado na modelação de equações estruturais não corresponde ao de experiências estatísticas com controlo das variáveis estranhas aos factores experimentais.

Tabela 21 - teste dos path coefficients

	Expectativas	Fidelização	Qualidade	Reclamações	Satisfação	Valor
Estratégia			0,2357			
Expectativas			0,3563		0,0005	0,1461
Imagem	0,4169	0,0861			-0,0062	
Liderança			0,2067			
Parcerias			-0,2561			
Pessoas			-0,0928			
Processos			0,2036			
Qualidade					0,7522	0,4714
Reclamações		0,1169				
Resultados			-0,2720			
Satisfação		0,6326		0,5108		
Valor					0,1654	

Na figura 17 é apresentado o modelo proposto. Mostra graficamente os outer loadings, path coefficients e os  $R^2$  da variáveis endógenas presentes no modelo proposto.

Figura 17: resultados Modelo PLS (Coeficientes de Trajectória, Determinação de R2)



### 5.5.3 Comparação com o modelo ECSI

Para Hair et al (1995) um dos critérios para validar um modelo proposto, é através da utilização de modelos teóricos alternativos, que possam ser analisados mediante os dados empíricos obtidos, de forma a que o investigador possa averiguar se o seu modelo proposto tem melhores resultados e se se aproxima mais da realidade. Assim, nesta dissertação é feita a análise do modelo ECSI (tabela 21) com a seguinte configuração:

O modelo ECSI é em tudo idêntico ao modelo aplicado, excetuando na dimensão qualidade. Esta dimensão no modelo ECSI é explicada apenas pela qualidade do produto/serviço, excluindo assim dimensões relativas a qualidade total que constam do modelo proposto.

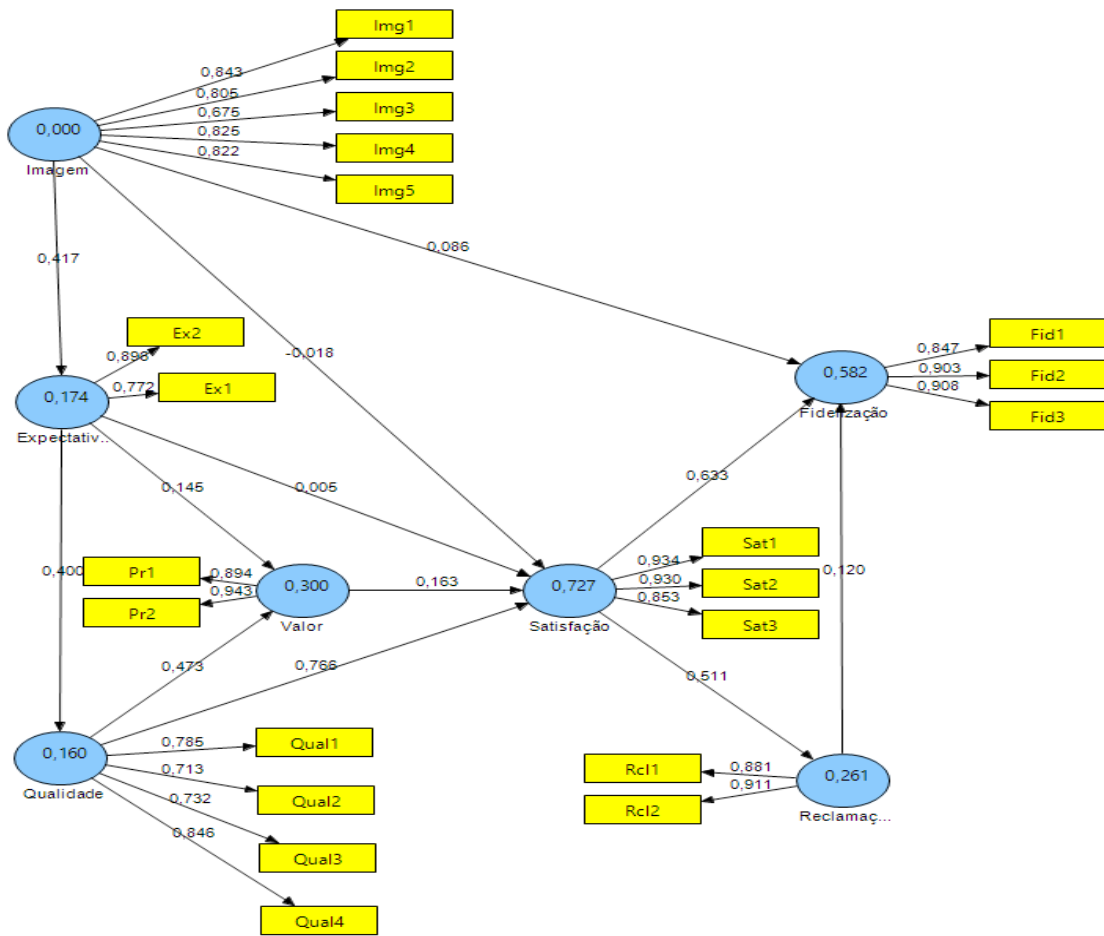
O modelo ECSI teve um desempenho em tudo similar ao modelo proposto, exceto na dimensão qualidade. Este constructo mostrou o valor de  $R^2$  mais baixo comparativamente ao modelo proposto (0,1604 para 0,2714 do modelo proposto). Em relação ao peso (cross loadings) o modelo ECSI apresenta valores iguais aos do modelo proposto exceto nas relações entre expectativas e qualidade com um aumento de influência das expectativas em relação a qualidade de 5%, na relação entre a imagem e satisfação com o aumento de influência negativa de 1% e na relação entre a qualidade e a satisfação com um aumento de 1% em relação ao modelo proposto. Esta diferença é explicada pela presença das dimensões da qualidade total no modelo proposto, que por sua vez influenciam a qualidade, e aumentam o  $R^2$ , fazendo com que seja necessário satisfazer mais dimensões para aumentar o peso da qualidade no modelo proposto. A figura 18 permite verificar os resultados obtidos a partir do modelo ECSI.

A análise efetuada ao modelo ECSI constitui um forte argumento a favor do modelo proposto, no qual a qualidade é avaliada pelas dimensões utilizadas no prémio EFQMA para avaliar a qualidade total, tal como referenciado na bibliografia apresentada.

Tabela 22 - Resultados gerais do modelo ECSI

	AVE	Confiabilidade Composta	R2	Alpha Cronbachs
Expectativas	0,6991	0,8221	0,1740	0,5802
Fidelização	0,7856	0,9165	0,5824	0,8634
Imagem	0,6339	0,8959	0,0000	0,8557
Qualidade	0,5941	0,8535	0,1604	0,7781
Reclamações	0,8028	0,8906	0,2612	0,7555
Satisfação	0,8214	0,9323	0,7266	0,8904
Valor	0,8449	0,9159	0,3000	0,8203

figura 18 - teste ao modelo ECSI





## 5.5.4 Análise do Modelo Proposto

Nas suas relações diretas (expectativas, satisfação e Fidelização) podemos verificar que a imagem afeta positivamente as expectativas do cliente em 41.6% e a fidelização (8.6%), mas mostra uma variância negativa em relação à satisfação (-6.2%). A relação positiva com as expectativas pode ser explicada pela forte imagem que possui, criando dessa forma grandes expectativas a volta dessa mesma imagem. A relação discreta com fidelização e o valor negativo com a satisfação, pode por sua vez, ser entendida como sendo uma imagem forte o suficiente para criar expectativas no cliente mas não para satisfazer e fidelizar. Não rejeitando desta forma H1 (Existe uma associação positiva entre imagem e expectativas) e o estudo de Johnson et all (2001) em que se afirma que existe uma forte influência positiva nas expectativas. A hipótese H9 (A imagem percebida possui um impacto significativo na satisfação) foi desta forma rejeitada, bem como, o estudo de Fornell (1992) em que indica que a imagem influencia a satisfação do cliente. A hipótese H10 (A imagem percebida possui um impacto positivo na fidelização) não se rejeita, bem como os resultados analisados no relatório ECSI (2010) que mostrava que a imagem influencia positivamente a fidelização.

A relação entre a satisfação e a fidelização mostra uma variância de 63%, indicando que o vínculo entre os dois é forte. Este vínculo direto e positivo mostra que se a satisfação do cliente aumentar a fidelização será influenciada positivamente. Não se rejeita desta forma a H8 (Existe um impacto significativo entre satisfação e a fidelização), e a ideia de Fornell (1992) em que a satisfação e fidelização estão fortemente ligadas.

A ligação entre fidelização e reclamação mostra uma baixa variância (12%). Este baixo valor pode significar que embora o cliente faça reclamações, estas são resolvidas, o que pode gerar de forma discreta uma tendência para a fidelização, não rejeitando desta forma a hipótese H12 (A reclamação não possui uma influência significativa na fidelização) ideia que se corrobora com a análise do relatório ECSI (2009) que também apresentou este resultado.

A afinidade entre satisfação e reclamação mostra um variância de 51%. Este valor alto indica que o cliente satisfeito influencia as reclamações de forma positiva. Não rejeitando a hipótese H12 (A reclamação não possui uma influência significativa na fidelização) bem como a análise efetuada ao relatório ECSI (2009) que também sugeria esta forte relação entre ambos.

O encadeamento entre valor percebido e satisfação e um valor discreto mas positivo (16.5%) . podemos concluir neste encadeamento que, embora o valor seja positivo e discreto, é suficiente para influenciar positivamente a satisfação do cliente. Recusando a hipótese previamente avançada H6 (O valor possui um impacto significativo na satisfação) e a tese lançada por Zeithaml (1998) que indicava que o valor percebido influenciava significativamente a satisfação.

Podemos identificar que a qualidade e a satisfação, tem a relação com maior peso na análise do modelo com uma variância de 75% , tendo também uma relação moderada com a dimensão valor percebido (47.1%). Esta relação significativa mostra que o relacionamento entre qualidade e satisfação é direto e positivo, ou seja, quanto maior a qualidade apresentada pelo produto maior será a satisfação do cliente, da mesma forma se pode entender a relação entre qualidade e valor percebido pois aumentando a qualidade também o valor percebido irá aumentar. Não rejeitando as hipóteses H3 (A qualidade tem um forte impacto na formação de valor percebido) e H4 (A qualidade possui um impacto significativo na formação da satisfação), bem como, as hipóteses lançadas por Ganesh et al (2000) e Anderson; Fornell; Lehman (1994) afirmando que a qualidade afeta o valor percebido e conseqüente satisfação do cliente, de forma positiva e de forte impacto.

A ligação que as expectativas mantêm com a qualidade (35%), valor percebido (14.6%) e com a satisfação (5%) é interpretada como ligações baixas embora possamos verificar que o valor entre expectativas e qualidade tem um peso já assinalável, ou seja, enquanto que nas relações com o valor percebido e a satisfação é baixo, não afetando significativamente ambas dimensões. A relação entre expectativas e qualidade mostra que por cada valor médio que as expectativas possam ganhar irá afetar a qualidade em 35%. Concluindo que a hipótese H2 (As expectativas possuem um impacto positivo na qualidade percebida) não se rejeita, da mesma forma que podemos confirmar os estudos conduzidos por Anderson et al (1994) e Ganesh et al, 2000, em que afirmam que a qualidade tem como elemento chave as expectativas. Recusa-se as hipóteses avançadas H5 (As expectativas tem influência significativa no valor percebido) e H7 (As expectativas possuem uma influência significativa na satisfação), bem como a ideia lançada por Zeithaml (1988) confirmando estas mesmas hipóteses.

As dimensões antecedentes da qualidade (estratégia, liderança, parcerias e recursos, pessoas, processos e resultados e desempenho) mostram valor discrepantes, ou seja verifica-se que as dimensões estratégia (23.5%), liderança (20.7%) e processos (20.4%) embora discretos apresentam valores que influenciam a qualidade positivamente. Por sua vez as pessoas (-9.3%), Parcerias e recursos (-25.6%) e resultados e desempenho (-27.2%) influenciam negativamente a qualidade do produto. Podemos interpretar esta discrepância com a realidade da própria empresa, com sectores fortes capazes de apresentar qualidade, e sectores mais fracos que apresentam resultados negativos para a qualidade do produto. Não rejeitando a hipótese H13 (A aplicação da qualidade total influencia positivamente a Qualidade) que indica que todas as dimensões da qualidade total influenciam a qualidade do produto, pois podemos identificar que na generalidade existe uma relação positiva, embora seja importante realçar, que algumas dimensões afetam negativamente a qualidade. Não se rejeita, dessa forma, a ideia de Feigenbaum (1951) que indica que a qualidade total é importante para a melhoria da qualidade.

Podemos concluir que a fidelização do cliente sofre influência direta da satisfação geral do consumidor, que por sua vez, é fortemente explicada pela qualidade satisfatória apresentada, o que mostra uma ligação entre a qualidade total, a qualidade, a satisfação e a fidelização do cliente concordando com os conceitos apresentados nesta dissertação.

Com base nos resultados alcançado na análise estrutural do modelo proposto, a tabela 23 apresenta o resultado exposto das hipóteses levantadas.

Tabela 23 -Avaliação da hipóteses

Hipótese	Relação	Resultado obtido
H1- Existe uma associação positiva entre imagem e expectativas.	Positiva	Não rejeitada
H2- As expectativas possuem um impacto significativo na qualidade percebida.	Positiva	Não rejeitada
H3- A qualidade tem um impacto significativo na formação de valor percebido.	Positiva	Não rejeitada
H4- A qualidade possui um impacto significativo na formação da satisfação.	Positiva	Não rejeitada
H5- As expectativas possuem uma influência significativa em valor.	Positiva	Rejeitada
H6- O valor possui um impacto significativo na satisfação.	Positiva	Rejeitada
H7- As expectativas possuem uma influência significativa na satisfação.	Positiva	Rejeitada
H8- Existe um impacto significativo entre satisfação e a fidelização.	Positiva	Não rejeitada
H9- A imagem percebida possui um impacto significativo na satisfação.	Negativa	Rejeitada
H10- A imagem percebida possui um impacto significativo na Fidelização.	Positiva	Não rejeitada
H11- Existe uma influência significativa entre satisfação e reclamação.	Positiva	Não rejeitada
H12- A reclamação possui uma influência significativa na fidelização.	Positiva	Não rejeitada
H13 -A aplicação da qualidade total influencia positivamente a qualidade	Positiva/Negativa	Não rejeitada

## Capítulo 6 - Conclusão

---

Tal como indicado no tópico 1.2, a presente dissertação tem como objetivo geral, proceder a avaliação da satisfação dos clients de uma determinada operadora de telecomunicações móveis em Portugal, utilizando o modelo ECSI.

Para responder criteriosamente a esse objetivo, foi efetuado o estudo por duas óticas diferentes:

Global, para testar a adequação do ECSI, acrescido das variáveis da Qualidade Total (premio EFQMA)

Individualmente cada dimensão, para avaliar a sua importância na satisfação do cliente neste sector (telecomunicações).

### 6.1 Adequação do ECSI para avaliação da Satisfação

Quanto a adequação do modelo ECSI para avaliar a satisfação dos clientes da operadora de telecomunicações móveis, verifica-se que, ao serem analisados através dos testes efetuados na capítulo 5 as 13 dimensões indicam níveis de ajustamento superior aos mínimos referenciados, indicando a unidimensionalidade das dimensões.

Os dados apurados nesse mesmo capítulo permitem concluir que as dimensões se apresentam como válidas e que se adequam à análise proposta. Quanto ao conceito, o modelo proposto, parece adequar-se ao objetivo proposto, isto é avaliar a satisfação do cliente na operadora de telecomunicações móveis.

Foi utilizado a técnica PLS (Partial Least Squares) para avaliar o modelo proposto e verificar as hipóteses efetuadas. O PLS possibilita a avaliação das relações causais, em que a mesma variável pode ser avaliada como dependente e independente.

A partir do modelo proposto (figura 17. ECSI Modificado) as hipóteses da pesquisa foram avaliados (capítulo 5) e analisadas no tópico 6.1, resumidas na tabela 23. Da avaliação efetuada quatro hipóteses não foram confirmadas H5 (As expectativas tem influência significativa no valor percebido), H6 (O valor possui um impacto significativo na satisfação), H7 (As expectativas possuem uma influência significativa na satisfação) e H9 (A imagem percebida possui um impacto significativo na satisfação).

## 6.2 Manifestação da Satisfação e da Fidelização do cliente com o Serviço da operadora de telecomunicações móveis

Podemos concluir através da análise desenvolvida com a aplicação do modelo ECSI modificado (modelo proposto) que:

O acréscimo das novas dimensões (Liderança, Estratégia, Pessoas, Processos, Parcerias e Recursos e Resultados e Desempenho) o ECSI modificado pode ser aplicado na avaliação da satisfação do cliente na operadora de telecomunicações móveis. A avaliação dos dados recolhidos foi efetuada com a utilização dos programas SPSS versão 21 e SmartPLS 2.0, indica valores satisfatórios ao longo da análise realizada.

As seis novas dimensões (Liderança, Estratégia, Pessoas, Processos, Parcerias e Recursos e Resultados e Desempenho) adicionadas ao path modeling do modelo ECSI, mostram valores robustos, como se pode constatar no capítulo 5.

O modelo proposto é superior ao modelo anterior, segundo a maioria dos inqueridos.

A exemplo dos vários prémios ECSI ganho pela operadora analisada, podemos verificar que o modelo proposto também é amplamente favorável.

O resultado da avaliação das hipóteses da pesquisa confirma o ajustamento do modelo proposto à avaliação pretendida, pois nove das hipóteses não foram rejeitadas e apenas quatro foram rejeitadas.

## 6.3 Limitações do estudo e investigação futura

De seguida será apresentado resumidamente algumas das principais limitações encontradas ao longo da rubrica desta dissertação, bem como, apresentar algumas sugestões possíveis para futuras investigações.

Uma das limitações revelada neste estudo, prende-se com as dimensões dos grupos de amostra, que embora sejam amostras com uma dimensão razoável para a aplicação pretendida, não é um grupo com dimensão suficiente para representar na população em geral. Recomenda-se em trabalhos futuros, que seja alargado o número da amostra, bem como o tempo dado para preencher os questionários.

Não foi previsto nesta investigação a influência da componente emocional que cada inquirido possa revelar. Esta componente emocional pode influenciar os resultados dos inquiridos, o que constitui uma limitação para o estudo realizado.

Outra limitação verificada nesta investigação foi o facto de não terem sido empregados alguns modelos referenciados no enquadramento teórico. Quanto a avaliação da qualidade e da satisfação.

Verifica-se diversos resultados obtidos na aplicação dos questionários, que poderia ter sido explorada, mas devido as limitações do tempo, tal não foi possível.

Seria interessante, decorrido o tempo suficiente que fosse efetuado um trabalho similar a este, para se poder verificar a evolução da satisfação do cliente bem como da qualidade dos produtos e serviços na ótica analisada nesta dissertação.

Espera-se que os objetivos atingidos sejam um contributo de peso para a melhoria da qualidade e satisfação do cliente na empresa de telecomunicações móveis analisada.

Considera-se essencial a aplicação deste trabalho a todos os serviços da operadora visada, bem como as restantes operadoras, para que sejam confirmadas, ou rejeitadas as conclusões obtidas neste trabalho.

Espera-se que as limitações encontradas possam ser traduzidas em oportunidades para pesquisas futuras, uma vez que possibilitam estudos interessantes nesta área. Deseja-se que este estudo contribua de forma positiva para outras investigações.

## *Referencias Bibliográficas*

**ANDERSON, Eugene W; FORNNEL, Claes.** A customer satisfaction resserach prospectus. In: RUST, Roland T.; OLIVER, Richard L. (Eds.). Service quality. New directions in theory and pratice. Thousand Oaks: Sage Publicatins, 1994.

**ALBRECHT, K.** A revolução nos serviços, Cengage Learning Editores, 1998 .

**ALBRECHT, K.** Radar Corporativo, Editora: MAKRON BOOKS, 2000.

**BALOGLU, S.** - Dimensions of customer loyalty: separating friends from well wishers. Cornell Hotel and Restaurant Administration. Vol. 43, nº1, 2002).

**BRITO, C.; RAMOS, C.** - Comércio electrónico: relação com parceiros de Negócio. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, 2000.

**BROWEN, J.; CHEN, S.** - The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol.13, nº 4/5, 2001.

**CHURCHILL, Jr. GILBERT A. & PETER, J. PAUL. MARKETING:** Criando valor para os clientes. 2a ed., Saraiva, 2000.

**CHURCHILL, G.; SUPRENANT, C.** An investigation into the determinants of customer satisfaction. Journal of Marketing Research, v. 19 (November)

**COPELAND, M. T.** “Relation of Consumer’s Buying Habits to Marketing Methods”, Harvard Business Review, 1923.

**CORDEIRO, JOSÉ VICENTE B.-** Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão?, 2004.

**CZEPIEL, J. A. e GILMORE, R.** - Exploring the concept of loyalty in services. In Czepiel,

**DEMING, E.** Out of the Crisis. Cambridge University Press, 1986.

**DICK, A.S. e BASU, K.-** Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 22, 1994.

**EFQM** - Introdução à excelência, 2013. Disponível em: <[http:// www.efqm.org/en](http://www.efqm.org/en)> Acesso em Janeiro 2013.

**EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT.** The EFQM Excellence Model Disponível em: <[http:// www.efqm.org](http://www.efqm.org)> Acesso em Janeiro 2013.

**EKLOF, J.A.** European customer satisfaction index pan-European telecommuniation sector report based on the pilot studies 1999.

**FALK, R; MILLER, N.** A primer for soft modeling. Ohio: The University of Akron Press, 1992.

- FEIGENBAUM, A. V.** Quality Control. New York: McGraw-Hill, 1951
- FERREIRA, A.; REIS, A.C.F.; PERREIRA, M.I.** Gestão empresarial de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- FORNELL, G. A.** A National customer satisfaction barometer: the Swedish experience. Journal of Marketing, volume 6, 1992.
- FORNELL, C.; JOHNSON, M.; ANDERSON, E.; CHA, J. & BRIANT, B.** The American customer satisfaction index: nature, purpose and findings. Journal of Marketing, volume 14, 1996.
- GANESH, J.; ARNOLD, M.J. e REYNOLDS, K.E.** - Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers. Journal of Marketing. Vol. 64, 2000,
- GRAVER, M & MENTZER, J.T.** Logistic research methods: employing structural equation modeling test for construct validity, Journal of business logistics, 1999.
- GREMLER, D. D. e BROWN, S. W.** - Service loyalty: its nature, importance and implications. In Edvardsson, B.; (et al.) - Advancing service quality: a global perspective. Chicago, New York: ISQA, 1996.
- GIL, ANTONIO CARLOS.** Métodos e técnicas de pesquisa social. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- ISHIKAWA, K.** What is Total Quality Control? The Japanese Way. Total Quality Management, Reading 11, Fort Worth: The Dryden Press, 1985.
- HAIR, JOSEPH F. JR.; ANDERSON, ROLPH E.; TATHAN, RONALD L.; BLACK, WILLIAM C.** Multivariate Data Analysis. New York, Macmillan Publishing Company, 1995.
- HAIR, J.F.; RINGLE, C.M. & SARSTEDT, M.,** PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet, Journal of Marketing Theory and Practice, vol. 19, no. 2, Spring 2011,
- HENSLER, J; RINGLE, C; SINKOVIC, R.** The use of partial least squares path modeling in international marketing. New Challenges to International Marketing Advances in International Marketing, 2009.
- HUETE, L.** - Serviços & lucro. Lisboa: Edições AESE, 1998.
- HILL, M; HILL, A.** Investigação por questionário. Edições Sílabo. 1ª Edição, 2000
- ISHIKAWA, K.** What is Total Quality Control? The Japanese Way. Total Quality Management, Reading 11, Fort Worth: The Dryden Press, 1985.
- J.A.; CONGRAM, C. A. e SHANAHAN J.** - The services challenge: Integrating for competitive advantage Chicago: American Marketing Association, 1987.
- JACOBY, J. e CHESTNUT, R.** - Brand loyalty: measurement and management. New York: John Wiley and Sons, 1978.



**JOHNSON, M.D.** et al the evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic psychology*, 2001.

**JOHNSON, M.D.; ANDERSON, E.W.; FORNELL, C.** Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework. *Journal of Consumer Research*, vol. 21 Março 1995.

**JOHNSON, M.D.** The Four Faces of Aggregation in Customer Satisfaction Research. *Advances in Consumer Research*, vol. 22, 1995.

**JURAN, J.** *Juran y la Calidad por el diseño*. Madrid: Ed. Diaz de Santos, 1996.

**LEAL, R.** *Gestão da Qualidade em Serviços Bancários: Análise de Falhas e Recuperação de Serviço*. Tese de Doutoramento em Engenharia Industrial, Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, 1999.

**LOVELOCK, C. H.** - *Product plus: how product + service = competitive advantage*. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1994.

**MALHOTRA, N.** *Pesquisa de Marketing, uma orientação aplicada*. 4a Edição. São Paulo, 2004.

**MARCONI, M; LAKATOS, E.** *Técnicas de Pesquisa*. Editora Atlas. 2a Edição, 1990.

**MACHADO, P.** *Gestão da Qualidade Total*, 2001.

**MENDES, L.** *A gestão da qualidade nas PME industriais portuguesas - Perspectiva baseada nos stakeholders*. Tese de Doutoramento em Gestão, Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2006.

**MIRANDA, P.** . *Da Certificação da Qualidade à Gestão da Qualidade Total: o caso CP Porto*. Monografia em Gestão, Braga: Universidade do Minho, 2006.

**MOLLER, C.** *O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento de pessoas*. 12 ed., São Paulo: Pioneira, 1999.

**NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY.** *Criteria for Performance Excellence*, 2013-2014

**NEAL, W. D.** - *Satisfaction is nice, but value drives loyalty*. *Marketing Research*. Primavera, 1999.

**NEVES, A.** *Gestão na Administração Pública*. Cascais: Editora Pergaminho, 2002.

**NORMANN, R.** *Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.

**OLIVER, R.L.** - *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*. *Journal of Marketing Research*. Vol. 17, 1980,

OLIVER, R. - Cognitive, affective and attribute bases of the satisfaction response. Journal of Consumer Research. Nº 20, .1993

OLIVER, R. L. - Whence customer loyalty? Journal of Marketing. Vol. 63, 1999.

Prémio de Excelência - Sistema Português da Qualidade Disponível em: <<http://www1.ipq.pt/pt/spq/pep/Pages/PEX.aspx>> Acesso em Fevereiro 2013

PINTO, F. Balanced Scorecard: Alinhar mudança, estratégia e performance nos Serviços Públicos. 1ªed. Lisboa, Sílabo, 2007.

PIRES, A. Qualidade. Lisboa: Edições Sílabo, 1993.

RAPHEL, M. e RAPHEL, N. - Conquistando a fidelidade: como transformar clientes eventuais em verdadeiros defensores do seu negócio. São Paulo: Futura, 1996.

RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DOS MERCADOS DE COMUNICAÇÕES ELETRÓNICAS 2011; Autoridade da concorrência

ROCHA, J. A. OLIVEIRA. Pensamentos sobre a Qualidade: Visão dos principais teóricos Lisboa: Escolar Editora, 2006.

RUDIO, Franz Victor. Introdução ao projeto de pesquisa científica. 7. Ed. Petrópolis: Vozes, 1983.

SIROHI, N. ; MCLAUGHLIN, E. W. e WITTINK, D. R. - A Model of Consumer Perceptions and Store Loyalty Intentions for a Supermarket Retailer. Journal of Retailing. Vol. 74, nº 2, 1998.

SOUSA, A. Qualidade na Administração Local, Formulação de um Plano para Implementação de um Sistema de Qualidade na Câmara Municipal de Espinho. Tese de Mestrado em Administração Pública, Braga: Universidade do Minho, 2003.

STREINER D. Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency. Journal of personality assessment, 2003.

TEPECI, M. - Increasing Brand Loyalty in the Hospitality Industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 11, nº 5, 1999.

THIBAUT, J.W. e KELLEY, H.H - The social psychology of groups. New York: John Wiley. 1959.

UNION OF JAPANESE SCIENTISTS AND ENGINEERS (JUSE). The Guide for the Deming Application Prize, 2013. Disponível em: <[http://www.juse.or.jp/e/deming/171/attachs/03\\_Guide\\_DemingPrize2013.pdf](http://www.juse.or.jp/e/deming/171/attachs/03_Guide_DemingPrize2013.pdf)>. Acesso em janeiro de 2013.

URBACH,N. & AHLEMANN, F. Structural equation modeling in information system research using partial least squares, Journal of information technology theory and application, 2010.

**ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. e PARASURAMAN, A.** - The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 21, (1993), <http://www.nist.gov/baldrige/> > Acesso em janeiro 2013.

**ZEITHANAL, Valerie A.; BITNER M.** "Services Marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm", New York: McGraw Hill, 1996.

**ZEITHAML, V. A.** Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v. 52, p. 2-22, July 1988

# Anexo I

## Questionário A



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Covilhã | Portugal

Estimado(a) Senhor(a):

O meu nome é Michael Morais dos Reis e gostaria de contar com a sua colaboração para uma pesquisa de mestrado na área de Engenharia e Gestão Industrial da Universidade da Beira Interior. Este questionário tem o objetivo de identificar os fatores da qualidade nas empresas de telecomunicações móveis.

Com base no seu relacionamento atual com a sua operadora, peço-lhe que responda ao inquérito de seguida apresentado.

O objetivo deste inquérito é exclusivamente para saber a sua opinião sobre o tema, não havendo portanto respostas **certas ou erradas!**

As respostas dadas serão tratadas de forma sigilosa, sendo um questionário anónimo os seus dados pessoais não serão referidos em nenhum relatório ou publicação.

Desde já agradeço a sua colaboração e coloco-me a sua disposição para qualquer esclarecimento ou informação adicional.

É Cliente TMN?	Sim		1				Não		2		
Já teve ou tem alguma outra operadora? Sim ___ Não ___	Se sim indique: Nome: _____										
COMO O AVALIA A QUALIDADE DA SUA OPERADORA EM RELAÇÃO AOS SEGUITENS ITENS?	Marque um dos quadros abaixo conforme a intensidade. Na ordem: 1 o extremo inferior e 10 o extremo superior.										
	Muito Mau		Mau		Normal		Bom		Muito Bom		Não Sei
01.Expectativas globais sobre a empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
02.Expectativas sobre a capacidade da empresa oferecer produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
03.Expectativas relativas à fiabilidade, ou seja, à frequência com que as coisas podem correr mal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
EM RELAÇÃO AO PREÇO COMO AVALIA:	Muito Caro		Caro		Justo		Barato		Muito Barato		Não Sei

04. Avaliação do preço pago, dada a qualidade dos serviços	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
05. Avaliação da qualidade dos serviços, dado o preço pago	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
COMO O Sr.(a) AVALIA A IMAGEM DA SUA OPERADORA:	Muito Ma		Ma		Normal		Bom		Muito Bom		Não Sei
06.A Confiança que a Empresa transmite	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
07.Na sua opinião a empresa é estável e implantada no mercado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
08.A empresa tem um contributo importante para a Sociedade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
Empresa preocupa-se com os clientes?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
09.Empresa é inovadora e virada para o futuro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
COMO O Sr. (A) AVALIA O TRATAMENTO DADO ÀS SUAS RECLAMAÇÕES:	Muito Mau		Mau		Normal		Bom		Muito Bom		Não Sei
11.Forma como foi resolvida a última reclamação (para os clientes que reclamaram)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
12.Percepção sobre a forma como as reclamações seriam resolvidas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
COMO O Sr. (A) AVALIA:	Muito Mau		Mau		Normal		Bom		Muito Bom		Não Sei
13.A sua satisfação global com a empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
14. A sua Satisfação comparada com as suas expectativas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
15.Comparação da empresa com a empresa ideal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
COMO O Sr. (A) AVALIA:	Muito Mau		Mau		Normal		Bom		Muito Bom		Não Sei
16.Intenção sua de permanecer como cliente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
17.A sua sensibilidade ao preço	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
18. Intenção sua de recomendar a empresa a colegas e amigos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
COMO O Sr. (A) AVALIA:	Muito Mau		Mau		Normal		Bom		Muito Bom		Não Sei
19. Qualidade global da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
20. Qualidade dos produtos e serviços.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
21. Atendimento e capacidade de aconselhamento.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

22. Acessibilidade a produtos e serviços por via das novas tecnologias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
23. Género	Masculino						Feminino				
24. Idade											
25. Estado Civil	Solteiro		Casado			Divorciado			Viúvo		
26. Habilitações Literárias	1º Ciclo	3º Ciclo	Secundário	Licenciatura		Mestrado		Doutoramento			
27. Rendimento Mensal	0€-600€	601€-1200€	1201€-1800€	1801€-2400€		2401€-3000€		Mais de 3001€			

## Questionário B



**UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR**  
Covilhã | Portugal

Estimado(a) Senhor(a):

O meu nome é Michael Morais dos Reis e gostaria de contar com a sua colaboração para uma pesquisa de mestrado na área de Engenharia e Gestão Industrial da Universidade da Beira Interior. Este questionário tem o objetivo de identificar os fatores da qualidade nas empresas de telecomunicações móveis.

Com base no seu relacionamento atual com a sua entidade patronal, peço-lhe que responda ao inquérito de seguida apresentado.

O objetivo deste inquérito é exclusivamente para saber a sua opinião sobre o tema, não havendo portanto respostas **certas ou erradas!**

As respostas dadas serão tratadas de forma sigilosa, sendo um questionário anónimo os seus dados pessoais não serão referidos em nenhum relatório ou publicação.

Desde já agradeço a sua colaboração e coloco-me a sua disposição para qualquer esclarecimento ou informação adicional.

Como avalia a sua empresa em termos de liderança	Coloque um X no quadrado conforme a intensidade, sendo 1 o extremo inferior e 10 o extremo superior										
	Muito mau		Mau		Normal		Bom		Muito Bom		Não Sei
01.A forma como seus líderes decidem relativamente aos objetivos da empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	00
02.O nível de contacto é que os seus líderes mantêm com os clientes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	00
03.A forma como os seus líderes motivam, apoia e reconhecem o pessoal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	00
Como avalia a sua empresa em termos de estratégia	Muito mau		Mau		Normal		Bom		Muito Bom		Não Sei
04. A forma como a informação sobre as partes interessadas e outra informação é utilizada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	00
05.Como a empresa comunica os seus objetivos e planos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	00
Como avalia a sua empresa em termos de recursos humanos	Muito mau		Mau		Normal		Bom		Muito Bom		Não Sei

06.A forma como os recursos humanos é gerida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	00
07.A forma como é melhorado o conhecimento e competências dos colaboradores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	00
08.A forma como o pessoal é envolvido e acontece a delegação de funções	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	00
09.A forma como é feita a comunicação entre colaboradores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	00
Como avalia a sua empresa em termos de parcerias e recursos	<b>Muito mau</b>		<b>Mau</b>		<b>Normal</b>		<b>Bom</b>		<b>Muito Bom</b>		<b>Não Sei</b>
10.A forma como a empresa gere as relações com os parceiros e recursos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	00
11.A forma como são geridas as finanças da empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	00
12.A forma como são geridos os imóveis, equipamentos e materiais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	00
13.A forma como é gerida a tecnologia desenvolvida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	00
14.A forma como é gerida a informação dentro da sua empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	00
15.Como avalia a sua empresa em termos de processos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	00
16.A forma como são geridos os processos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	00
17.A forma como são concebidos e geridos os novos produto.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	00
18.A forma como são produzidos, vendidos e prestada assistência aos produtos e serviços	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	00
19.A forma como é melhorada a relação da empresa para com os clientes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	00
Como avalia a sua empresa em termos de resultados e desempenho	<b>Muito mau</b>		<b>Mau</b>		<b>Normal</b>		<b>Bom</b>		<b>Muito Bom</b>		<b>Não Sei</b>
20.As medidas utilizadas para avaliar o vosso desempenho na empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	00



21.A forma como as vossas próprias metas complementam as medidas utilizadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	00
22.Como avalia as medidas utilizadas para avaliar o vosso desempenho em relação à sociedade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	00
23.As medidas utilizadas para avaliar os vossos resultados financeiros e outros resultados chave	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	00
24.Como é o vosso desempenho relativamente às medidas identificadas pela empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	00
25. Género	Masculino							Feminino			
26. Idade											
27.Estado Civil	Solteiro		Casado			Divorciado			Viúvo		
28. Habilitações Literárias	1º Ciclo	3º Ciclo	Secundário	Licenciatura		Mestrado		Doutoramento			
29.Rendimento Mensal	0€-600€	601€-1200€	1201€-1800€	1801€-2400€		2401€-3000€		Mais de 3001€			