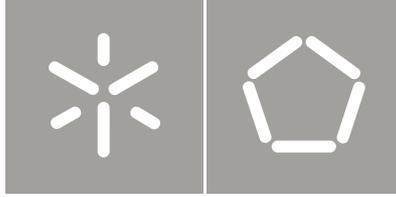




Universidade do Minho  
Escola de Engenharia

Marta Isabel Barros Martins

O impacto da implementação da  
norma ISO 9001 no processo de  
gestão de reclamações:  
caso de estudo na Indústria de Mobiliário



Universidade do Minho  
Escola de Engenharia

Marta Isabel Barros Martins

O impacto da implementação da  
norma ISO 9001 no processo de  
gestão de reclamações:  
caso de estudo na Indústria de Mobiliário

Tese de Mestrado  
Engenharia Industrial  
Área de Especialização em Qualidade, Segurança e Manutenção

Trabalho efectuado sob a orientação do  
Professor Doutor Paulo Alexandre da Costa Araújo  
Sampaio



## AGRADECIMENTOS

Dedico este meu trabalho:

- À minha família, como forma de agradecimento por todo o esforço, apoio e disponibilidade de recursos necessários para a concretização do meu objetivo, a obtenção do grau de Mestre. São o meu pilar em todo o meu percurso académico, pessoal e profissional;
- À minha amiga Marta Pacheco, pelos bons momentos que passamos a estudar e pela força prestada nos momentos de maior fraqueza;
- À empresa ZAGAS, S.A, pela disponibilidade cedida para que este estudo pudesse ser realizado;
- Finalmente, ao Professor Paulo Sampaio que me acompanhou ao longo da execução da tese de mestrado. Agradeço a disponibilidade, o interesse para a realização de um bom trabalho e por acreditar no meu profissionalismo.





## RESUMO

Assumir vantagem competitiva ou sobreviver no mercado global atual são razões pelas quais cada vez mais organizações procuram implementar um sistema de gestão da qualidade segundo a norma ISO 9001.

A norma ISO 9001 visa apoiar as organizações no desenvolvimento e produção de produtos/serviços com elevados padrões de qualidade, capazes de satisfazer as expectativas dos clientes. Para tal, é de elevada importância a medição da satisfação do cliente, pois é através da comunicação com o cliente que a empresa recolhe informação preponderante para a definição de objetivos fundamentais para fazer mover todos os departamentos de uma organização. Este é um processo dinâmico entre a organização e o cliente sempre em busca da melhor qualidade e da melhoria da eficiência organizacional. A relação entre a implementação de um sistema de gestão da qualidade segundo a norma ISO 9001 e a melhoria do processo de gestão de reclamações assume-se como a principal questão da investigação deste projeto.

Este estudo, através de evidências empíricas e de uma análise estatística, visou investigar as melhorias desenvolvidas no processo de gestão de reclamações com a implementação de um SGQ numa indústria de mobiliário, que, numa fase posterior, foram comparadas com os resultados obtidos num inquérito às organizações portuguesas certificadas do mesmo setor de atividade. Esta análise permitiu concluir que o SGQ impulsiona melhorias significativas nas organizações, revelando-se numa ferramenta de uso permanente na busca da melhoria contínua. As organizações reconheceram que o caminho a percorrer para a implementação do SGQ é longo e complexo, mas que as melhorias conseguidas ao nível da qualidade do produto/serviço, ao nível da estrutura organizacional e da satisfação dos clientes são benefícios que compensaram o investimento inicial. No que respeita ao processo de gestão de reclamações, segundo as organizações inquiridas, este potenciou a capacidade de análise interna permitindo transformar as reclamações em oportunidades de melhoria e a redução de reclamações através da contínua monitorização dos resultados.



**Palavras-chave:** ISO 9001; satisfação de clientes; processo de gestão de reclamações;  
indústria de mobiliário



## ABSTRACT

Taking advantage or survive in today's global market, are reasons why more and more companies are looking to implement a quality management system according to ISO 9001. The ISO 9001 aim is to support companies in developing and producing products / services with high standards of quality, capable of meeting customer expectations. For this, it is of high importance to measure customers satisfaction and through communication with the customer that the company collects preponderant information to the definition of key objectives to improve all the departments of an organization. This is a dynamic process between the organization and the customer always in search of better quality and higher organizational efficiency. The relationship between obtaining certification and improving the claims management process is assumed as the main subject/issue of the research.

This study, through empirical evidences and a statistical analysis is *designed* to evaluate the improvements developed in the process of complaints management system with the implementation of quality management in the furniture industry. That, at a later stage will be compared with the results obtained in the investigation by Portuguese certified firms in the furniture sector.

This analysis concluded that the Quality Management System drives significant improvements in organizations, showing itself a tool for permanent use in the pursuit of continuous improvement. Organizations have recognized that the way to go for the implementation of the Quality Management System is long and complex, but the improvements in the quality of the product / service, in terms of organizational structure and customer satisfaction are benefits that offset the initial investment. With regard to the management of complaints, according to the organizations surveyed, this enhanced the ability to transform the internal analysis allowing complaints into opportunities for improvement and the reduction of complaints through continuous monitoring of results.

**Keywords:** ISO 9001, customer satisfaction, complaints management process, the furniture industry





## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	iii
RESUMO .....	v
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE .....	ix
INDÍCE DE TABELAS .....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
SIGLAS.....	xvi
1. INTRODUÇÃO .....	17
2. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE SEGUNDO A NORMA ISO 9001 .....	19
2.1 Objetivos da implementação do SGQ .....	19
2.2 Motivações para a implementação do SGQ .....	20
2.3 Benefícios obtidos com a implementação do SGQ.....	22
2.4 Entraves à implementação do SGQ.....	23
3. PROCESSO DE GESTÃO DE RECLAMAÇÕES NA PERSPETIVA DA NORMA ISO 9001.....	25
3.1 A importância do processo de gestão de reclamações no SGQ .....	25
3.2 Medição da satisfação do cliente e o retorno da informação .....	27
4 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	31
4.1 Fases do trabalho.....	31
4.2 Questionário.....	32
5 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR E DA EMPRESA ESTUDO DE CASO.....	37
5.1 Caracterização do Setor.....	37
5.1.1 Localização geográfica das indústrias do mobiliário.....	39
5.1.2 A competitividade no setor.....	40



---

5.1.3 A qualidade no setor.....	41
5.1.4 A inovação no setor .....	41
5.1.5 A produtividade no setor .....	42
5.1.6 Fatores críticos de sucesso.....	43
5.1.7 A certificação e o setor .....	44
5.2 A empresa estudo de caso: ZAGAS .....	47
5.2.1 Organigrama .....	50
6. CONTRIBUTOS DA INVESTIGAÇÃO REALIZADA .....	51
6.1 Impacto do SGQ na empresa ZAGAS.....	51
6.1.1 <i>Inputs</i> à implementação do SGQ.....	51
6.1.2 Análise empresarial antes da implementação do SGQ – Ano 2008.....	51
6.1.3 Tratamento das reclamações.....	52
6.1.4 Reclamações antes da implementação do SGQ - Análise em valor .....	53
6.1.5 Reclamações antes da implementação do SGQ - Análise em quantidade .....	55
6.1.6 Reclamações após implementação do SGQ - análise em Valor .....	55
6.1.7 Reclamações após implementação do SGQ - análise em quantidade .....	57
6.1.8 Análise comparativa das unidades vendidas e reclamadas .....	59
6.1.9 Análise da produtividade.....	60
6.1.10 Medidas provenientes da implementação do SGQ.....	61
6.1.11 Análise comparativa antes/após implementação do SGQ .....	62
6.2 Análise setorial .....	63
6.2.1 Caracterização das empresas .....	63
6.2.2 Análise das respostas às questões relacionadas com a implementação do SGQ .....	67
6.2.3 Questões relacionadas com o processo de Gestão de reclamações – principais mudanças .....	81

---



7 CONCLUSÕES .....	93
7.1 Conclusões Gerais .....	93
7.2 Dificuldades e limitações da investigação conduzida .....	96
7.3 Trabalho futuro.....	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99
ANEXOS .....	105





## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização sumária do setor.....	38
Tabela 2 - <i>Alpha de Cronbach</i> da questão que avalia o nível de concordância das organizações com as afirmações relativas ao SGQ. ....	67
Tabela 3 - Média e Desvio Padrão das respostas às afirmações relativas ao SGQ. ....	68
Tabela 4 - Percentagem de respostas mais positivas às afirmações relativas ao SGQ. ....	68
Tabela 5 - <i>Alpha de Cronbach</i> da questão que avalia os principais <i>inputs</i> à implementação do SGQ. ....	72
Tabela 6 - Média e Desvio Padrão das respostas às afirmações sobre os principais <i>inputs</i> à implementação do SGQ. ....	72
Tabela 7 - Percentagem de respostas mais positivas às afirmações relativas aos principais <i>inputs</i> à implementação do SGQ. ....	73
Tabela 8 - Benefícios obtidos com a implementação do SGQ. ....	76
Tabela 9 - Alpha de Cronbach da questão que avalia os principais obstáculos deparados pelas organizações ao longo da implementação do SGQ.....	78
Tabela 10 - Média e Desvio Padrão das respostas às afirmações sobre os principais obstáculos deparados pelas organizações ao longo da implementação do SGQ.....	78
Tabela 11 - Percentagem de respostas mais positivas às afirmações sobre os principais obstáculos deparados pelas organizações ao longo da implementação do SGQ. ....	79
Tabela 12 - <i>Alpha de Cronbach</i> da questão que avalia o nível de concordância das organizações com as afirmações sobre o Processo de Gestão de Reclamações. ....	81
Tabela 13 - Média e Desvio Padrão das respostas às afirmações sobre nível de concordância das organizações com as afirmações sobre o Processo de Gestão de Reclamações. ....	81
Tabela 14 - Percentagem de respostas mais positivas às afirmações sobre o nível de concordância das organizações com as afirmações sobre o Processo de Gestão de Reclamações. ....	82
Tabela 15 - <i>Alpha de Cronbach</i> da questão que avalia as principais mudanças na organização com a implementação do SGQ.....	86
Tabela 16 - Média e Desvio Padrão das respostas às afirmações sobre as principais mudanças	



na organização com a implementação do SGQ.....	86
Tabela 17 - Percentagem de respostas mais positivas às afirmações sobre as principais mudanças na organização com a implementação do SGQ.....	87



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Colecção Vermeil ZAGAS, S.A; Fonte: <a href="http://www.zagas-aef.com.pt">www.zagas-aef.com.pt</a> .....	37
Figura 2 - Distribuição Regional.....	39
Figura 3 - Quantidade de empresas certificadas em Portugal.....	45
Figura 4 - Quantidade de empresas certificadas em Portugal, no setor da Madeira e Outros Produtos de Madeira. ....	45
Figura 5 - Imagem da Empresa: ZAGAS, S.A .....	47
Figura 6 - Organigrama da Empresa.....	50
Figura 7 - Incidência do valor reclamado antes da implementação do SGQ, por causa, no valor total das reclamações (valorizado a preço de venda). ....	54
Figura 8 - Número de ocorrências, por causa, antes da implementação do SGQ.....	55
Figura 9 - Incidência do valor reclamado antes e após a implementação do SGQ, por causa, no valor total das reclamações (valorizado a preço de venda). ....	57
Figura 10 - Número de ocorrências, por causa, após a implementação do SGQ.....	58
Figura 11 - Incidência das unidades reclamadas nas unidades vendidas.....	59
Figura 12 - Análise da produtividade por colaborador. ....	60
Figura 13 - Análise comparativa do número de ocorrências antes e após a implementação do SGQ. ....	62
Figura 14 – Caracterização das organizações quanto à localização geográfica. ....	63
Figura 15 - Caracterização das organizações quanto ao volume de negócios. ....	64
Figura 16 - Caracterização das organizações quanto à dimensão.....	65
Figura 17 - Caracterização das organizações quanto ao nível de escolaridade do responsável do SGQ. ....	66
Figura 18 - Histograma do ano de obtenção da certificação.....	66



## SIGLAS

AIMMP – Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal;

APIMA – Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins;

EU – União Europeia;

FMEA – Failure mode and effects analysis;

ISO – International Organization for Standardization;

m€ – Milhões de euros;

PDCA – Plan – Do – Check – Act;

PME's – Pequenas e Médias Empresas;

QFD – Quality function deployment;

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade;

SPSS – Statistical Product and Service Solutions;

TQM – Total Quality Management.



## 1. INTRODUÇÃO

Num contexto empresarial cada vez mais competitivo, atender às expectativas dos clientes é a chave para o sucesso de qualquer organização.

A contínua necessidade das organizações se afirmarem no mercado e garantirem os seus níveis de competitividade estimula-as a redefinirem constantemente os seus objetivos e a traçarem os caminhos a seguir. É neste sentido que surge a “Qualidade”, como a mais-valia necessária ao bom desempenho das organizações, segundo a perspetiva da satisfação do cliente e de todas as partes interessadas. Torna-se extremamente importante a capacidade de análise por parte das organizações, de forma a assegurarem a melhoria contínua rumo ao sucesso, pois a forte dinâmica que se observa nos mercados deve ser interiorizada no seio da organização.

A norma ISO 9001 surge assim como uma ferramenta essencial ao bom desempenho das organizações. Pois, através do cumprimento dos requisitos, legais e regulamentares, permite às organizações orientarem-se em busca de melhores resultados organizacionais. O cumprimento dos requisitos da norma permite às organizações assegurar o fornecimento de produtos/serviços com um sólido nível de qualidade visando a satisfação dos clientes (Tzelepis *et al.*, 2006), independentemente do tamanho da empresa e do setor de atividade.

A qualidade é importante para as organizações, pois permite melhorar a qualidade dos produtos, reduzir desperdícios e custos e melhorar o desempenho das mesmas, com vista ao aumento da satisfação de todas as partes interessadas (Deming, 1981, 1982, 1986 e Garvin, 1984, 1986, 1987 citados em Curkovic e Sroufe, 2008).

Não há um “melhor” modelo de gestão para determinada organização. A norma deve ser adaptada à realidade de cada empresa tendo em conta a sua cultura, o seu mercado e os seus objetivos de negócio (Piskar e Dolinsek, 2006).

Este estudo surge no âmbito de um projeto do Mestrado em Engenharia Industrial subordinado ao tema “O impacto da implementação da norma ISO 9001 no processo de gestão de reclamações: caso de estudo na Indústria de Mobiliário”. Compreender a relação entre a implementação da norma ISO 9001, nas organizações do setor do mobiliário, e o impacto desta no processo de gestão de reclamações, surge como a principal questão da investigação. Deste modo, os principais objetivos da pesquisa são:

---



- Perceber em que medida uma organização certificada consegue ou não reduzir as reclamações dos seus clientes, baseada na análise quantitativa e qualitativa exploratória do estudo de caso;
- Enquadrar o desempenho da empresa estudo de caso no restante setor de atividade, através de uma análise comparativa.

Ao longo deste trabalho serão apresentadas diversas melhorias conseguidas nas organizações com a implementação do sistema de gestão da qualidade, doravante designado por SGQ, principalmente ao nível do processo de gestão de reclamações, bem como as principais motivações que potenciaram o avanço no longo percurso da certificação, assim como os obstáculos mais relevantes sentidos ao longo do processo de implementação.

Estruturalmente, esta dissertação inicia-se com uma abordagem introdutória ao projeto, capítulo 1. Seguido do capítulo 2 e 3, onde é feita uma profunda revisão ao estado da arte visando a contextualização e a apresentação dos pontos-chave do presente estudo. O capítulo 2 faz referência ao SGQ segundo a norma ISO 9001, às motivações, aos benefícios e aos entraves com que se deparam as organizações na implementação do SGQ. No capítulo 3 é explorado o tema sobre o processo de gestão de reclamações na perspetiva da norma ISO 9001. Seguidamente e no capítulo 4 é apresentada toda a metodologia de investigação que suporta o projeto, com especial realce às diversas fases do trabalho realizadas. No capítulo 5 é apresentada a caracterização do setor do mobiliário e da empresa estudo de caso. Segue-se o capítulo 6 com os contributos da investigação realizada, onde é feita a caracterização da empresa estudo de caso antes e após a implementação do SGQ e onde são explorados os resultados obtidos através do envio do questionário, via *online*, às indústrias de mobiliário portuguesas certificadas segundo a norma ISO 9001. Finalmente, no capítulo 7 são evidenciadas as principais conclusões do presente estudo, as limitações do mesmo e as linhas de trabalho futuro.



## 2. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE SEGUNDO A NORMA ISO 9001

Neste capítulo será realizada uma revisão ao estado da arte no que concerne ao SGQ e à norma ISO 9001. Serão referenciados os objetivos, as motivações, os benefícios e os entraves imputados à implementação do SGQ.

### 2.1 Objetivos da implementação do SGQ

O principal objetivo da norma ISO 9001 é apoiar a implementação de um SGQ, aumentando a capacidade das organizações em analisar os processos e operações, identificar erros e tomar ações preventivas e corretivas com vista à melhoria contínua, pois esta focaliza-se no aumento da eficácia do sistema de gestão.

Segundo Naveh e Marcus (2004) citados em Curkovic e Sroufe (2008) as organizações começaram a alcançar vantagens operacionais, quando a implementação do SGQ conseguiu estimular a mudança. Desta forma, vários estudos realizados confirmam que a melhoria organizacional é facilmente alcançável quando a organização direciona a implementação do SGQ para a melhoria dos processos internos e não apenas como um fator de marketing.

Os produtos/serviços de uma empresa certificada segundo a norma ISO 9001 conferem confiança aos seus compradores (Erel e Grosh, 1997 citados em Bayati e Taghavi, 2007). Outros autores defendem que a norma ISO 9001 funciona como uma ferramenta tranquilizadora para os clientes, que confere consistência ao sistema através das suas estruturas devidamente documentadas.

Para Tsim *et al.* (2002) a implementação de um sistema de gestão segundo a norma ISO 9001 introduz melhorias significativas ao nível do controlo da gestão, da produtividade e da eficiência e aumenta a satisfação de clientes em contrapartida da diminuição de reclamações (prevenção de não conformidades). As organizações necessitam de um sistema de qualidade proactivo, capaz de promover a satisfação dos clientes e uma resposta rápida às necessidades destes. No entanto, segundo Naveh e Marcus (2004) citados em Curkovic e Sroufe (2008) os benefícios operacionais que podem ser atingidos com a certificação podem não implicar uma melhoria no

---



desempenho da organização.

Por outro lado, Jayawarna e Pearson (2001) confirmam que as organizações que trabalham para um sistema de qualidade integrado obtêm melhorias de desempenho substanciais a vários níveis. Segundo os autores, a norma é a pedra angular do TQM (*Total Quality Management*) e como tal apresenta oportunidades e desafios. Um dos grandes desafios consiste na ultrapassagem da cultura empresarial existente, assumindo-se como o passo fundamental para a implementação de um sistema de gestão com sucesso.

A implementação da norma ISO 9001 envolve um processo dinâmico e complexo. Desta forma, a correta interpretação da norma, a adoção e aplicabilidade à realidade da organização tende a maximizar os benefícios (Davis, 1997 e Hoyle, 1994 citados em Jayawarna e Pearson, 2001).

A norma influencia as decisões da gestão do topo em relação à melhoria dos processos, melhorias resultantes do círculo PDCA (Deming) e das auditorias internas. As decisões devem ser apoiadas em dados concretos provenientes de indicadores de desempenho e eficácia. Os clientes, internos e externos, devem ser informados dos objetivos definidos e dos resultados alcançados, de forma a incentivar o esforço de todos os intervenientes na busca de melhores resultados (Piskar e Dolinsek, 2006).

## 2.2 Motivações para a implementação do SGQ

A implementação de um SGQ segundo a norma ISO 9001 deve-se, essencialmente, à necessidade de expansão a novos mercados e/ou à necessidade de melhorias organizacionais (melhoria contínua). Portanto, a motivação é um fator decisivo para a implementação eficaz de um SGQ numa organização.

Bayati e Taghavi (2007) realçam três fatores principais, dos vários mencionados na literatura, que afetam a motivação para alcançar a certificação:

- Exigência dos clientes;
- Aposta num crescimento sustentável;
- Necessidade de melhorar continuamente os processos internos.

A necessidade da empresa adquirir novos clientes, de se expandir a novos mercados, de melhorar a imagem e a pressão exercida pelos clientes são consideradas por Buttle (1997)

---



citado em Awan e Bhatti (2003) e Piskar e Dolinsek, (2006), motivações de desempenho de *marketing* (externas). Por outro lado, o autor classifica a melhoria da qualidade do produto e/ou serviço prestado, a eficiência das operações e o aumento da consistência como motivações de melhoria de operações.

Awan e Bhatti (2003) acrescentam mais fatores aos mencionados anteriormente e defendem que as razões para a implementação do SGQ são as seguintes:

- Uma oportunidade para implementar um SGQ e obter o respetivo certificado;
- Um passo para o TQM;
- Melhoria da qualidade de produção;
- Maior satisfação do cliente;
- Aumento das exportações;
- Necessidade competitiva;
- Aumento da quota de mercado;
- Exigência de clientes.

Os autores, no estudo sobre o impacto da certificação no desempenho das pequenas e médias empresas (PME's) de Tierão, concluíram que a obtenção da certificação ISO 9001 melhorou o desempenho das organizações, contrapondo os resultados obtidos por Amiran (2000) citado em Bayati e Taghavi (2007) que concluiu que a implementação do SGQ não melhora o desempenho das organizações.

Outros investigadores, como Erel e Grosh (1997) e Raynor e Porter (1991) citados em Awan e Bhatti (2003) referem a pressão do cliente (ou fatores de marketing) como a principal razão para a obtenção da certificação.

A obtenção de um sistema de qualidade robusto requer a atenção do diretor da qualidade para cinco áreas críticas, definidas por Psomas *et al.* (2010), sendo que a primeira é definida pela motivação que move a empresa. O responsável da qualidade deve assegurar que a motivação está direcionada para as melhorias internas e não para razões de origem externa, devendo proporcionar o envolvimento de todos os membros da organização, de forma a transformar a cultura da empresa numa cultura aberta e orientada para a qualidade. A segunda área crítica engloba as infraestruturas da organização (recursos humanos, equipamentos, instalações). A formação dos recursos humanos constitui uma área crítica, na medida em que a formação das pessoas envolvidas no sistema de qualidade garante a fluidez dos processos, pois os

---



colaboradores sensibilizados para a qualidade são capazes de responder a questões desta vertente e a sua criatividade é estimulada (Piskar e Dolinsek, 2006). Simões (1997) afirma que a implementação de um SGQ potencia a transferência interna de conhecimentos.

Antes de implementar um SGQ devem ser analisados os recursos financeiros disponíveis, assim como o tempo necessário para o processo de implementação (Withers e Ebrahimpour, 2001). A última área crítica, enumerada pelos autores, assenta na análise do mercado. A empresa pode melhorar significativamente a sua quota de mercado, se todas as vertentes internas mencionadas anteriormente forem cuidadosamente analisadas e asseveradas.

O projeto de gestão da qualidade deve ser avaliado durante toda a sua vida (Connelly, 1994) e não, apenas, na auditoria, pois as decisões tomadas apenas sobre os resultados das auditorias podem retardar decisões importantes para o desempenho dos processos.

A qualidade deve constituir-se como uma ferramenta de uso diário e intensivo que permite às organizações identificar e eliminar as imperfeições no trabalho numa perspetiva de melhoria contínua de processos.

A forma mais inteligente de as organizações se tornarem mais competitivas, num mercado em permanente mudança cada vez mais competitivo e exigente, é oferecer um produto/serviço de qualidade a baixo custo. Isto será facilmente alcançável com a aposta em melhorias contínuas de desempenho (Revista Capital do Móvel, 2004). Oferecer um produto competitivo, com uma adequada relação qualidade/custo, é um dos principais objetivos da gestão de qualquer organização (Cabral *et al.*, 2001).

### 2.3 Benefícios obtidos com a implementação do SGQ

Uma aplicação eficaz do SGQ permite às organizações obter o retorno do investimento inicial através da melhoria do seu desempenho e eficiência, assumindo-se como uma vantagem competitiva (Augustyn e Pheby, 2000, Koc, 2007; Gotzamani *et al.*, 2007 citados em Psomas *et al.*, 2010).

As vantagens obtidas com a certificação estão fortemente relacionadas com o espírito positivo dos colaboradores, pois quanto maior o número de colaboradores a lutarem pela qualidade, melhores níveis de desempenho serão alcançados (Piskar e Dolinsek, 2006). Os autores

---



destacam a transparência dos processos, a definição clara de responsabilidades e a criação de regras como os principais benefícios internos da certificação. Quanto aos benefícios externos são referenciados a melhoria na capacidade de resposta às necessidades dos clientes, o aumento da satisfação dos mesmos, o alargamento a novos mercados e a oportunidade de concorrer a concursos (Piskar e Dolinsek, 2006). Os investigadores concluíram que as organizações certificadas obtêm melhores níveis de rentabilidade financeira comparativamente com as organizações não certificadas, ou seja, os benefícios obtidos com a certificação da norma ISO 9001 superam os custos de implementação e que foi preponderante para a sobrevivência e sucesso das organizações.

## 2.4 Entraves à implementação do SGQ

A incerteza relativa à melhoria do desempenho resultante da implementação de um sistema de gestão, aliado à perplexidade na determinação e valorização de recursos necessários, a ideia generalizada de que a certificação não está focalizada o suficiente na qualidade do produto, a burocracia e a dificuldade de interpretação da norma (Curkovic e Sroufe, 2008 e Withers e Ebrahimpour, 2001), constituem grandes entraves ao avanço para a certificação em muitas organizações. Além de que os custos associados ao processo de implementação são elevados, devido também ao decréscimo na produtividade durante o período de formação. A falta de credibilidade nos possíveis resultados pode causar a desistência na fase de implementação, comprometendo a imagem da empresa (Curkovic e Sroufe, 2008). Os autores concluíram que a ISO 9001 é uma ferramenta que permite melhorar a compreensão dos processos, reduzir custos e melhorar o desempenho, se usado em circunstâncias adequadas e se aplicada de forma eficaz, originando grande potencial na garantia da qualidade. A elevada resistência à mudança assume-se como um grande entrave nas organizações, pois as tarefas rotineiras já interiorizadas são difíceis de ultrapassar. É importante a sensibilização de todas as pessoas envolvidas no processo, para que os resultados sejam positivos e visíveis como forma de reconhecimento pelo esforço de todos os envolvidos em busca da melhoria contínua.





## 3. PROCESSO DE GESTÃO DE RECLAMAÇÕES NA PERSPETIVA DA NORMA ISO 9001

Neste capítulo faz-se referência ao processo de gestão de reclamações, à importância deste no SGQ e na perspetiva do cliente.

### 3.1 A importância do processo de gestão de reclamações no SGQ

O processo de gestão de reclamações assume um papel preponderante no SGQ, pois é através deste que as organizações obtêm o feedback dos clientes, conhecem os seus pontos fortes e as suas oportunidades de melhoria.

Uma reclamação refere-se à comunicação expressa de uma insatisfação, que se for analisada delicadamente possibilita resolver problemas percebidos pelos clientes e melhorar processos internos (Zeithaml e Bitner, 2003, Bateson e Hoffman, 2001 citados em Battaglia e Borchardt, 2010). A reclamação é uma das formas de um cliente relevar a insatisfação (Bolting, 1989 citado em Nery *et al.*, 2007), pois os comentários e sugestões devem ser criteriosamente analisados pelas organizações no sentido de identificar as insatisfações dos clientes.

Bosch e Enríquez (2005) afirmam que as reclamações são economicamente desvantajosas para as organizações, tanto a nível de custos diretos como indiretos. Contudo, através das reclamações, as organizações podem extrair conhecimento de valor inestimável, porque as mesmas refletem a voz direta do cliente (VOC). A importância da informação transmitida pelos clientes fomenta as organizações a desenvolver o seu próprio Sistema de Gestão de Reclamações para explorar esta informação e transformá-la em oportunidades de melhoria, promovendo a melhoria contínua e a inovação dentro da organização. Porém, isto nem sempre acontece. Berry (1996) citado em Bosch e Enríquez (2005) considera a existência de três fatores fundamentais que desfavorecem o desenvolvimento do Sistema de Gestão de Reclamações, sendo os mesmos os seguintes:

- Os custos de implementação são imediatos e os resultados são de longo prazo e nem sempre alcançáveis;



- Uma reclamação gera sempre uma postura de desconfiança perante o cliente;
- Muitos clientes não revelam a sua insatisfação.

As organizações devem implementar um Sistema de Gestão de Reclamações, independentemente da sua dimensão e setor de atividade, sendo a utilização das ferramentas da qualidade (QFD, FMEA) muito útil no processo de implementação. No entanto, os elementos chave para o sucesso da implementação são o espírito de melhoria contínua direcionado para a satisfação do cliente e o comprometimento e envolvimento da Gestão de Topo (Bosch e Enríquez, 2005).

A implementação de um SGQ segundo a norma ISO 9001 é um fator de sucesso para as organizações, quando utilizado com o objetivo de melhorar processos e a qualidade dos produtos/serviços, com vista à satisfação total dos clientes. As decisões estratégicas e operacionais com vista à melhoria da qualidade devem ser suportadas no feedback dos clientes (Pyon *et al.*, 2011).

Cada vez mais organizações interpretam o processo de gestão de reclamações como algo benéfico para a organização, ao invés de encararem as reclamações de clientes como uma forma de extorsão ou obtenção de compensações (Sellers, 2001 citado em Nery *et al.*, 2007).

De acordo com Johnston (2001) citado em Pyon *et al.* (2011), o processo de gestão de reclamações deve estar direcionado para a satisfação dos clientes sem nunca esquecer a vertente operacional e o desempenho financeiro da organização.

Comunicar com o cliente e conhecer a sua opinião relativamente ao produto/serviço da empresa é decisivo para a definição dos objetivos da qualidade. Além de que, este feedback deverá ser usado, pelas organizações, para efeitos de revisão do desempenho do sistema de gestão e, conseqüentemente, introdução de oportunidades de melhoria com vista à otimização dos processos. Desta forma, o feedback do cliente deve ser encarado como uma fonte de inovação para a melhoria dos processos (Pyon *et al.*, 2011 e McAlister e Erffmeyer, 2003).

McAlister e Erffmeyer (2003) consideram os problemas com os produtos e com as trocas comerciais os principais fatores que contribuem para as reclamações de clientes. Os autores consideram escassas as oportunidades cedidas aos clientes para poderem revelar a sua satisfação e/ou insatisfação e que estas são importantes para as organizações pois refletem as oportunidades de melhoria em prol da continuidade das relações comerciais. Vários autores defendem que a melhor forma de manter uma relação comercial com um cliente é servi-lo bem

---



desde o início.

De acordo com Bateson e Hoffman (2001) citados em Battaglia e Borchardt (2010), a probabilidade de restabelecer as relações comerciais é superior nos clientes que reclamam do que nos clientes que não revelam a sua insatisfação. É importante para uma organização atender abertamente à reclamação do seu cliente, pois se este reclama é porque, geralmente, tem elevadas expectativas sobre a qualidade do seu produto/serviço (Zeithaml e Bitner, 2003 citado em Battaglia e Borchardt, 2010), pois se assim não fosse provavelmente nem despenderiam o seu tempo com uma reclamação.

Deming (1986) citado em Bosch e Enríquez (2005) defende que as reclamações são inevitáveis devido às perceções dos clientes, o que é aceitável para um pode não ser para outro. O cliente é quem define o nível de qualidade de uma organização.

Gerson (1993) enumera quatro custos devidos à má qualidade:

- Custos de Desempenho;
- Custos de Refazer;
- Custos de Deteção;
- Custos de Prevenção.

O autor defende que as organizações não de se devem esquecer do custo do cliente que incluem todo o tempo e dinheiro que o cliente despende com as compras que poderão não corresponder às expectativas.

### 3.2 Medição da satisfação do cliente e o retorno da informação

A medição é importante para avaliar o desempenho dos processos e objetivos definidos. Através de indicadores, as organizações avaliam em que medida estão a ser atingidos os objetivos inicialmente propostos, permitindo a sua redefinição a qualquer momento. Portanto, os principais indicadores relacionados com o processo de gestão de reclamações devem ser mensuráveis e acompanhados. O tempo e a qualidade de resposta assumem um papel importante na satisfação dos clientes, na medida em que estes sentem que a organização se preocupa com a sua satisfação incentivando a sua fidelidade (Bosch e Enríquez, 2005). Cabral *et al.* (2001) defendem que os custos da qualidade são um bom indicador para medir a melhoria

---



da qualidade, pois permite aferir os resultados obtidos com a implementação do SGQ e, posteriormente, todas as medidas de melhoria contínua tomadas.

É de elevada importância, para o cliente, a capacidade da empresa em responder com rapidez e eficácia a entregas e a consultas de preços. O interesse em satisfazer as suas necessidades e expectativas; a qualidade; a confiança; a segurança e a sensibilização da empresa para as tendências de mercado são também aspetos muito apreciáveis pelos clientes (Tsim *et al.*, 2002). Gerson (1993) afirma que a relação entre as vendas, o serviço, a satisfação e a margem de lucro é direta. Isto porque, se o cliente está satisfeito vai voltar a comprar e quanto mais comprar, a empresa mais vai vender, aumentando o volume de vendas.

Estes autores concluíram que várias organizações acreditam que os seus produtos /serviços satisfazem totalmente os seus clientes. No entanto, consideram que estes casos são raros, pois o mercado atual é cada vez mais existente, dificultando que determinada empresa satisfaça os seus clientes ao nível do preço, qualidade, tempo e desempenho.

As organizações dependem dos clientes, portanto, conhecer as suas necessidades presentes e futuras e ser capaz de as satisfazer é indispensável. As atividades de garantia da qualidade não devem cessar para que a melhoria contínua seja uma constante na organização, caso contrário a empresa tende a estagnar no que respeita à evolução. As melhorias devem ser desenvolvidas ao nível do produto, do processo e da satisfação do cliente, que podem não advir necessariamente da ocorrência de problemas (Piskar e Dolinsek, 2006).

Os defeitos representam elevados custos para a organização e põem em causa a imagem da empresa. Estes normalmente resultam em retrabalho e em insatisfação do cliente (Chen e Cheng, 2010). A qualidade do produto, a satisfação do comprador no período de utilização e o livro de instruções e serviço pós-venda são fatores fundamentais para a satisfação cliente e para evitar as reclamações (Deming, 1982). Segundo Battaglia e Borchardt (2010), nos serviços os erros humanos são inevitáveis, devido à complexidade das relações humanas entre consumidor e o funcionário responsável pelo serviço prestado, o que implica um esforço contínuo das organizações na tentativa de melhorar o seu serviço tendo em vista a satisfação do cliente.

É de elevada importância para as organizações conhecer o grau de satisfação dos seus clientes e corrigir as razões de insatisfação, pois confere robustez ao processo na busca da melhoria contínua e da fidelidade do cliente. Além de que, e segundo Gerson (1993), a qualidade é o que o cliente define, portanto é de extrema importância o conhecimento desta definição para

---



estabelecer as estratégias.

Vários autores defendem a existência de uma relação linear entre a melhoria do produto e a satisfação de clientes. Contudo, Chen e Cheng (2010) consideram que por vezes os esforços efetuados para a melhoria da satisfação do cliente nem sempre têm bons resultados, pois dependem das expectativas dos clientes.

Um processo de gestão de reclamações deve ocupar-se da identificação das causas das não conformidades, da correção e respetiva prevenção de recorrência, na redução de desperdícios e custos de ineficiência e fomentar a melhoria contínua. Para tal, é importante a colaboração de uma equipa especializada focada na resolução de problemas e na melhoria da qualidade (Chen e Cheng, 2010). Segundo os autores o aumento de qualidade e eficiência reflete-se nos preços de venda e na competitividade da organização. Um bom nível de satisfação de cliente aumenta a competência empresarial, na medida em que pressupõe uma redução significativa no tempo de tratamento de reclamações e devoluções, bem como com retrabalho devido à produção de defeituosos, garantia e substituição de produtos com defeito (Anderson *et al.*, 1997). Segundo os autores, o índice de satisfação dos clientes revela ser um indicador importante pois está relacionado com o retorno do investimento, o que significa que as organizações devem procurar continuamente melhorar os atributos dos seus produtos e processos internos com o objetivo assegurar a satisfação dos seus clientes e melhorar a produtividade. A satisfação do cliente transforma-se em lealdade perante a organização, permitindo que as organizações possam definir o seu trajeto futuro com maior segurança. A competitividade das organizações depende da sua capacidade de personalizar os seus produtos.





## 4 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo é abordada a metodologia de investigação utilizada ao longo deste projeto, onde são apresentadas as diferentes fases do trabalho.

### 4.1 Fases do trabalho

A investigação desenvolvida teve por base várias estratégias de investigação. Numa fase inicial, e como é comum a todos os projetos de investigação, foi feito um estudo do estado da arte de forma a construir uma base sólida de conhecimento que servirá posteriormente para relacionar as conclusões deste estudo com as conclusões de estudos já realizados e confrontar resultados. Esta fase permite expor todas as teorias chave dos principais autores e potenciar uma visão ampla do assunto que já foi realizado e abrir caminho para o desenvolvimento do novo estudo. Segundo Hill e Hill (2009) a revisão da literatura processa-se em quatro fases, numa primeira fase deve ser feita a “Descrição das teorias e trabalhos empíricos relevantes ao tema”, seguido de uma “Avaliação destas teorias e trabalhos empíricos”, depois deverá ser feita uma “Comparação das teorias e trabalhos empíricos” e, por fim, a “Dedução das Hipóteses a partir da avaliação e da comparação”. Para Echer (2001) a revisão bibliográfica sobre o tema da pesquisa permite a orientação do pesquisador em função do conhecimento do que já foi feito e serve como uma fonte de ideias para novas investigações. Segundo a autora, à medida que o pesquisador vai avançando vai aprendendo a ser seletivo nas suas pesquisas. Eisenhardt (1989) considera importante a comparação dos resultados emergentes de um estudo com a literatura existente, o que envolve questões do tipo:

- O que é que da literatura é semelhante às conclusões/conceitos obtidos?
- O que é que da literatura é diferente às conclusões/conceitos obtidos?
- Porque razão há diferenças?

Numa fase seguinte, surge a metodologia do estudo de caso baseada, numa fase inicial, numa análise qualitativa exploratória e, numa fase seguinte, numa análise quantitativa. Desenvolveu-se uma caracterização qualitativa e quantitativa exaustiva a uma empresa de fabrico de mobiliário

---



denominada ZAGAS, S.A, antes e após a implementação do SGQ, de forma a determinar todas as alterações verificadas na organização, principalmente no processo de gestão de reclamações. Segundo Meredith (1998) o estudo de caso é um tipo de pesquisa também conhecida como interpretativista que, através da análise qualitativa e quantitativa, permite determinar as causas de determinados fenómenos. Vários autores distinguem a metodologia dos estudos de casos relativamente à metodologia racionalista pela sua capacidade de ampliar determinada teoria, pois os métodos racionalistas limitam-se a testar uma teoria existente. Contudo, Meredith (1998) afirma que as metodologias não são exclusivas e a combinação de vários métodos de investigação pode favorecer a compreensão de determinada teoria. O recurso a várias fontes de informação fornece dados que permitem um estudo mais profundo do objeto de estudo.

A metodologia de estudo de caso é um processo iterativo que poderá envolver diversos métodos de recolha de dados, bem como diversas estratégias de pesquisa (Eisenhardt, 1989; Meredith, 1998).

A caracterização qualitativa da empresa ZAGAS, S.A é feita com base na observação direta e do conhecimento prático da realidade empresarial. A possibilidade de determinado fenómeno ser estudado através da compreensão real prática é apontada por Meredith (1998) como uma vantagem da metodologia de estudo de caso. Os estudos de caso podem ser impulsionadores de grandes novidades, testabilidade e validade empírica devido à relação do pesquisador com a evidência empírica (Eisenhardt, 1989; Voss *et al.*, 2002).

Numa segunda fase e com o objetivo de estabelecer uma análise comparativa entre a evolução da empresa ZAGAS, S.A e as organizações do mesmo setor de atividade, foi desenvolvido um questionário e endereçado a toda a população do setor do mobiliário.

## 4.2 Questionário

A realização do questionário teve como principal objetivo a recolha de dados de questões premeditadas para analisar e permitir resultados conclusivos. Com os dados recolhidos pretendia-se averiguar o grau de concordância entre as conclusões decorrentes da análise qualitativa e quantitativa da ZAGAS, S.A com os resultados obtidos através do questionário padronizado enviado às empresas concorrentes certificadas, do mesmo setor de atividade.



O questionário desenvolvido é composto por questões relativas às melhorias verificadas na organização como resultado da implementação do SGQ, por questões relacionadas com os principais *inputs* à implementação do SGQ, assim como questões relacionadas com os principais benefícios obtidos e principais obstáculos da implementação do SGQ e, numa fase final, um conjunto de questões relacionadas com o processo de gestão de reclamações. As questões são de diferente natureza tendo em conta o objetivo de cada uma e os respetivos resultados a alcançar. No questionário predominaram as questões do tipo fechada, recorrendo-se duas vezes a questões abertas. De acordo com Hill e Hill (2009), as respostas fechadas são muitas vezes preferíveis às abertas devido à sua facilidade de análise estatística, no entanto, uma das desvantagens apontadas pelos autores é que poderão por vezes conter informação demasiado reduzida conduzindo a conclusões incompletas. A riqueza da informação nas questões abertas é bastante superior do que nas questões fechadas, a grande dificuldade está na análise dos dados recolhidos, pois requer uma “interpretação” mais cuidada e a análise estatística é mais difícil aplicar nestas questões.

No que respeita ao tipo de respostas, existem quatro tipos possíveis de acordo com a hipótese geral que se pretende testar (Hill e Hill, 2009). Todos os tipos foram utilizados no questionário desenvolvido:

- Respostas qualitativas descritas por palavras do respondente;
- Respostas qualitativas escolhidas pelo respondente;
- Respostas quantitativas escritas em números pelo respondente;

Os tipos de resposta mencionados anteriormente foram utilizados na primeira parte do questionário destinada à identificação da empresa e do respondente.

- Respostas quantitativas escolhidas a partir de um conjunto de respostas alternativas - este tipo de resposta foi utilizada em todas as fases do questionário. A necessidade de convergir as respostas para as diferentes alternativas propostas, de forma a facilitar a análise dos dados e a atingir os resultados pretendidos incentivou a predominância deste tipo de resposta. Deste modo, o objetivo geral foi muito bem pensado na escolha do tipo de resposta a utilizar.

A escala do tipo *likert* foi a escolhida para as questões de resposta alternativa, composta por 5 níveis de resposta, quando o objetivo foi o de determinar o nível de concordância com as afirmações apresentadas para determinar o impacto verificado, nas organizações questionadas,

---



pela implementação do SGQ e estabelecer comparações. As escalas utilizadas foram as seguintes:

- 1 – Discordo Plenamente;
  - 2 – Discordo;
  - 3 – Concordo;
  - 4 – Concordo Bastante;
  - 5 – Concordo Plenamente;
- 
- 1 – Sem Influência;
  - 2 – Pouca Influência;
  - 3 – Alguma Influência;
  - 4 – Bastante Influência;
  - 5 – Total Influência;
- 
- 1 – Nada Importante;
  - 2 – Pouco Importante;
  - 3 – Importante;
  - 4 – Bastante Importante;
  - 5 – Extremamente Importante.

A amostra do questionário foi selecionada de acordo com o ramo de atividade e o facto de as organizações terem a certificação segundo a norma ISO 9001. Contudo, apenas 70 organizações do total de 2.288 (AEPortugal, 2011) organizações do setor é que possuem certificação segundo a norma ISO 9001, tendo sido essas as empresas que compuseram a amostra. É possível assim determinar por completo a opinião de toda a população, atribuindo uma maior credibilidade aos resultados obtidos. Este foi endereçado ao responsável pela SGQ e as respostas foram recolhidas *online*, à exceção de um questionário cuja informação foi recolhida em papel.

Com o objetivo de validar o questionário teste, o mesmo foi enviado a três empresas escolhidas aleatoriamente integradas nas regiões (NUTS II) Norte, Centro e Lisboa. Como não houve alteração ao questionário teste, estes foram introduzidos nos dados em estudo. Os dados

---



recolhidos foram analisados através do software aplicativo *SPSS (Statistical Product and Service Solutions)* versão 19.0 de 2012.

Foram estudadas as estatísticas descritivas (média, desvio padrão, frequências), de forma a fazer uma caracterização sumária das organizações, ao nível da dimensão: número de colaboradores e volume de negócios. A estatística descritiva centra-se no estudo das características dos dados através da média, moda, mediana e o desvio-padrão (Hill e Hill, 2009; Pestana e Gageiro, 2008).





## 5 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR E DA EMPRESA ESTUDO DE CASO

Ao longo deste capítulo será feita uma breve caracterização do setor do mobiliário e da empresa estudo de caso, com referência aos níveis de produtividade, de inovação e de qualidade.

### 5.1 Caracterização do Setor



Figura 1 - Colecção Vermeil ZAGAS, S.A; Fonte: [www.zagas-aef.com.pt](http://www.zagas-aef.com.pt).

O setor do mobiliário dedica-se à fabricação de diversos tipos de mobiliário (sala, cozinha, escritório, etc.) e incorpora diferentes matérias-primas das quais se destacam a madeira, os metais, os vidros, os plásticos e os tecidos. A mão-de-obra é muito intensiva neste setor e caracteriza-se por níveis elevados de dispersão e fragmentação. O setor caracteriza-se, basicamente, por organizações de pequena dimensão, cerca de 60% das organizações (Vicente, 2009) e, na sua maioria, de cariz familiar, portanto podem designar-se organizações tradicionais. Apresentam uma elevada flexibilidade e capacidade de responder às necessidades de mercado, o que tem impulsionado um grande leque de produtos diferenciados que resulta, também, do desenvolvimento tecnológico.



É uma economia em crescimento que assume um papel importante na economia nacional, na criação de postos de trabalho e na deslocação das pessoas para as regiões mais desfavorecidas. O volume de faturação em 2010 ascendeu a 1.272 milhões de euros, distribuídos por 2.288 das quais fazem parte integrante as 70 organizações certificadas, que empregaram 29.731 trabalhadores (tabela 1).

O ano de 2010 distingue-se pela melhoria do desempenho do setor no que respeita a vendas internacionais, que serviu para contrariar a decadência que se vinha a sentir nos últimos anos, fruto da atual crise económica e financeira. É de realçar a dinâmica e o potencial de crescimento desta parte do tecido empresarial, cujos resultados evidenciam.

No seguimento dos resultados obtidos no ano de 2010, Hugo Vieira diretor executivo da APIMA, afirma: “Num mercado cada vez mais competitivo é fundamental ter uma indústria competitiva assente na qualidade, inovação e *design* dos seus produtos, com capacidade de adaptação às necessidades do mercado suportada na excelência do serviço prestado.” (JN classificados, 2011). Em 2011 o setor do mobiliário continuou em crescimento tendo as suas exportações ultrapassando os mil milhões de euros (APIMA, 2012). Os principais mercados do setor foram a Espanha, responsável por 35% das exportações, seguido da França (29%), a Angola com 10%, a Alemanha com 6% e, por último, a Suécia com 4%. O aumento das exportações e, sobretudo, as exportações para os países nórdicos refletem, de certo modo, a qualidade que tem emergindo nas indústrias do mobiliário portuguesas numa aposta constante com o objetivo de vencer e ultrapassar a atual crise mundial que se faz sentir.

Tabela 1 - Caracterização sumária do setor.

	<b>1998</b>	<b>2005</b>	<b>2008</b>	<b>2010</b>
<b>Nº de empresas</b>	3.676	2.400	2.600	2.288
<b>Nº de trabalhadores</b>	40.950	34.000	30.000	29.731
<b>Volume de negócio (m€)</b>	1.247	1.297	887	1.272
<b>Exportações (m€)</b>	113	593	838	980

Fonte: APIMA; AIMMP; AEPortugal



### 5.1.1 Localização geográfica das indústrias do mobiliário

Através da figura 2, pode-se constatar que as indústrias do mobiliário, embora presentes em todo o país, estão fortemente concentradas no Norte (67%), das quais 45% localizam-se na zona do Grande Porto. Estas organizações são responsáveis por 70% da produção total do setor e por 71% dos postos de trabalho (AEPortugal, 2011). No Centro estão localizadas 28% das organizações, seguido do Sul com 4% e, finalmente, as ilhas com 1%. Perante isto, é importante salientar que no Norte reside grande parte do *know-how* tecnológico e da capacidade exportadora do País. É um setor que se destaca pelo elevado peso na economia nacional, representa 1% do PIB (APIMA, 2011), fruto da sua capacidade e potencial de gerar riqueza.

Os dados publicados pela AEPortugal permitem constatar que 80% das organizações localizam-se no Porto, Lisboa, Braga, Aveiro e Leiria e contribuíram para 80% do volume de negócios e para 82% do emprego.



Figura 2 - Distribuição Regional.



### 5.1.2 A competitividade no setor

As indústrias de mobiliário enfrentam graves problemas de competitividade devido a diversos fatores, nomeadamente a mudança de gosto dos consumidores, a mudança na forma como se processa a comercialização e distribuição do mobiliário ou a deslocação das unidades de produção em busca de custos mais baixos (AIMMP, 2007), são exemplos que ilustram o atual cenário de competitividade do setor. A dificuldade de acesso à banca, a incerteza do retorno do investimento, a mão-de-obra pouco qualificada, a inexistência de quadros superiores nas organizações e a produtividade inferior aos valores médios da União Europeia são fatores que condicionam, de forma significativa, a inovação e o poder de competitividade das indústrias de mobiliário portuguesas, onde o sucesso passará por otimizar os recursos existentes numa perspetiva de redução de custos, de uma aposta na qualidade e na diferenciação, de forma a garantir um crescimento sustentável.

Um ponto interessante a ressaltar no estudo desencadeado pela AIMMP (2007) denominado “Estudo Estratégico das Indústrias de Madeira e Mobiliário, é a reduzida percentagem de organizações que consideram ser capazes de baixar os custos de produção para se tornarem mais competitivos, isto porque o nível tecnológico ainda não é uma realidade nas organizações do setor e a qualidade surge pelo conhecimento dos trabalhadores de há longos anos, agravando os custos de produção. No entanto, a grande maioria das organizações encaram a inovação como uma grande vantagem competitiva, embora apenas uma pequena percentagem se considere líder, no que a esta matéria diz respeito. A principal fonte de inovação dos processos produtivos é a introdução de novas tecnologias. No entanto, a manutenção preventiva e o controlo de qualidade têm muito a desenvolver no momento.

A vantagem competitiva poderá ser alcançada com a redução dos custos dos recursos imputados, tais como trabalho, matérias-primas, infraestruturas. No entanto, a globalização permite alcançá-la através da aquisição de novos equipamentos, matérias-primas e *know-how* existente em qualquer parte do mundo. Os fatores que contribuem para uma maior vantagem competitiva são a capacidade das organizações em acompanhar a evolução dos gostos dos consumidores, as questões de estética e funcionalidade dos produtos, a organização da produção e de toda a cadeia de abastecimento e a gestão (AIMMP, 2007).



Num mundo empresarial cada vez mais competitivo e com fatores de competitividade mais difíceis de alcançar, armas como a capacidade de diferenciar mais rapidamente os seus produtos e processos, adotando uma postura de inovação contínua, a aposta constante na qualidade e na criatividade são fundamentais, tornando-se numa tarefa mais fácil se for direcionada para a satisfação das necessidades dos clientes.

É importante referir que com a globalização, a competitividade tornou-se mais dependente da diferenciação, da inovação e da qualidade (Ferreira, 2000).

### 5.1.3 A qualidade no setor

Paulo Ferreira (presidente da associação empresarial de paços de ferreira) refere que “a implementação de um sistema de gestão da qualidade constitui uma ferramenta essencial para melhorar, de uma forma global, toda a performance das organizações. Só com qualidade construímos um futuro próspero para a região”.

Num mercado cada vez mais competitivo os clientes tornaram-se mais convictos e exigentes no momento da compra. De forma a poder responder a estas exigências, as organizações devem orientar-se em busca da qualidade e da excelência. Deixar o cliente satisfeito, procurando a sua fidelização, diferenciar-se face à concorrência, melhorar o desempenho dos fornecedores e, conseqüentemente, gerar aumentos de rentabilidade são benefícios possíveis de ser alcançados com a implementação de um sistema de gestão de qualidade. Só assim asseguramos a competitividade (Revista Capital do Móvel, 2004).

### 5.1.4 A inovação no setor

Segundo o estudo efetuado pela AIMMP (2007), a inovação neste setor resulta num conjunto de ações tomadas isoladamente e não num projeto de inovação devidamente estruturado. A inovação tem sido uma constante neste setor que atualmente é detentora de elevados níveis de qualidade técnica e de *design*. As organizações que constituem o setor são muito diversificadas com equipamentos tecnológicos muito distintos. A aposta em equipamentos industriais foi um

---



grande progresso no setor do mobiliário que, na falta de aquisição e desenvolvimento de *software* e desenho de *layouts* industriais, não foi tirado todo o potencial aproveitamento dos mesmos. A formação (quadros superiores e colaboradores em geral) também tem sido uma aposta crescente, uma vez que o nível de formação existente neste setor é muito reduzido. Os grandes problemas do setor prendem-se com a dificuldade em traçar uma política de marketing e inovação estratégica direcionada para o mercado.

O incentivo ao investimento verificado na década de 90 impulsionou a aposta em novas tecnologias e, conseqüentemente, o crescimento acentuado do setor do mobiliário, além de que este incremento deve-se também ao desenvolvimento do setor da construção civil. Atualmente, a crise generalizada instalada no país está gerar uma contração no mercado, que influenciou o encerramento de muitas unidades fabris. No entanto, as organizações que estão a vencer esta etapa são menores em número mas de maior dimensão (recursos humanos, infraestruturas, solidez financeira). Esta mudança conduzirá, certamente, ao aumento da competitividade do setor e conseqüentemente um acréscimo de valor.

#### 5.1.5 A produtividade no setor

O nível de produtividade média das organizações portuguesas do setor do mobiliário é de 38.000€, enquanto o valor acrescentado bruto por trabalhador na UE atinge, em média, os 80.000€ (AIMMP, 2007). Pode-se então concluir que as organizações de mobiliário portuguesas têm um nível de produtividade bastante inferior ao nível das organizações da EU, em cerca de 50%. Em 2005 existiam 2400 organizações que vendiam aproximadamente 1.3 milhões na sua maioria para mercados externos. Não existem muitos estudos que relacionem a produtividade e a qualidade nas organizações. Contudo, no estudo efetuado por Anderson *et al.* (1997) os autores concluíram que os padrões de qualidade *versus* níveis de produtividade diferem substancialmente da natureza da organização. Pois, nas organizações em que a satisfação do cliente depende fortemente da personalização e onde a padronização não é uma constante, é mais difícil verificar níveis iguais para a qualidade e para a produtividade. Outro inconveniente centra-se nos custos associados aos elevados níveis de qualidade e de produtividade em simultâneo, que podem não ser viáveis para as organizações. Os autores defendem que as

---



tecnologias de informação poderão ser um grande suporte no alcance dos elevados padrões de produtividade e qualidade, pois poderão permitir a padronização dos produtos/serviços adiando a personalização, ao longo da cadeia de valor.

Remetendo ao trabalho elaborado por Ferreira (2000), são vários os fatores que influenciam a produtividade de uma organização. Os mais realçados são a capacidade e motivação de todos os colaboradores; o nível tecnológico dos equipamentos; as qualificações dos colaboradores; a inovação.

O sucesso passará por uma boa racionalização de todos os fatores mencionados anteriormente, de modo a atingir os níveis de produtividade e qualidade pretendidos pelas organizações.

#### 5.1.6 Fatores críticos de sucesso

A qualidade da produção, o baixo custo da mão-de-obra existente, o *know-how* que se vai difundindo de geração em geração, a formação dos empresários e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos constituem os principais fatores críticos de evolução deste setor.

Num mercado cada vez mais agressivo, a qualidade tende a ser vista como um requisito para permanecer na competição e não como um elemento diferenciador.

A globalização é encarada como uma tendência ambígua, pois por um lado é uma oportunidade ao alargamento a novos mercados, por outro lado abre a porta à entrada de novos concorrentes. No entanto, as organizações poderão tirar grande partido da globalização e encará-la cada vez mais como uma oportunidade de crescimento e de conhecimento, na procura da vantagem competitiva.

As indústrias do mobiliário têm consciência de que a entrada de concorrentes estrangeiros no mercado nacional vai impelir a inovação. A adaptação de novas tecnologias mais eficientes é uma tendência crescente em detrimento da mão-de-obra intensiva. A inovação neste setor depende essencialmente da cooperação interempresarial, da formação da gestão e da qualificação dos colaboradores, da cooperação dos centros tecnológicos e de programas de incentivos. A adaptação de sistemas de garantia de qualidade dos seus produtos e serviços e a rápida adaptação ao mercado incerto e variado surgem também como medidas fulcrais na



busca de melhores resultados operacionais. As organizações europeias têm vindo a adotar práticas semelhantes às dos Estados Unidos, baseadas na partilha de conhecimentos entre as universidades e as organizações (AIMMP, 2007).

#### 5.1.7 A certificação e o setor

A certificação neste setor é algo recente, pelo que o principal objetivo das organizações é a introdução da qualidade como elemento de diferenciação face à concorrência e promover a credibilidade da empresa. Ao contrário de outros setores de atividade em que a implementação do SGQ é uma prática comum, entendida como uma necessidade de evolução refletindo-se em melhorias internas, tais como: produtividade, comunicação, motivação e melhoria da organização interna.

A crescente evolução do número de certificados emitidos em Portugal, segundo o referencial ISO 9001, evidencia a importância que esta certificação possui para as organizações nacionais. É de evidenciar que a região Norte, Centro e Lisboa e Vale do Tejo são as detentoras do maior número de certificados, quer em número absoluto quer em número de certificados emitidos por cada 1000 habitantes (Barómetro da Certificação, 2008, 2009, 2010).

Relativamente ao número de organizações certificadas no setor do mobiliário verificou-se um aumento de 10% em 2009 face ao ano anterior. Contudo, estes dados referem-se ao setor “Madeira e Outros Produtos de Madeira”, incluindo outras indústrias direcionadas para a madeira.

A evolução do número de organizações certificadas segundo a norma ISO 9001 em Portugal, nos últimos 3 anos está representada na figura 3.

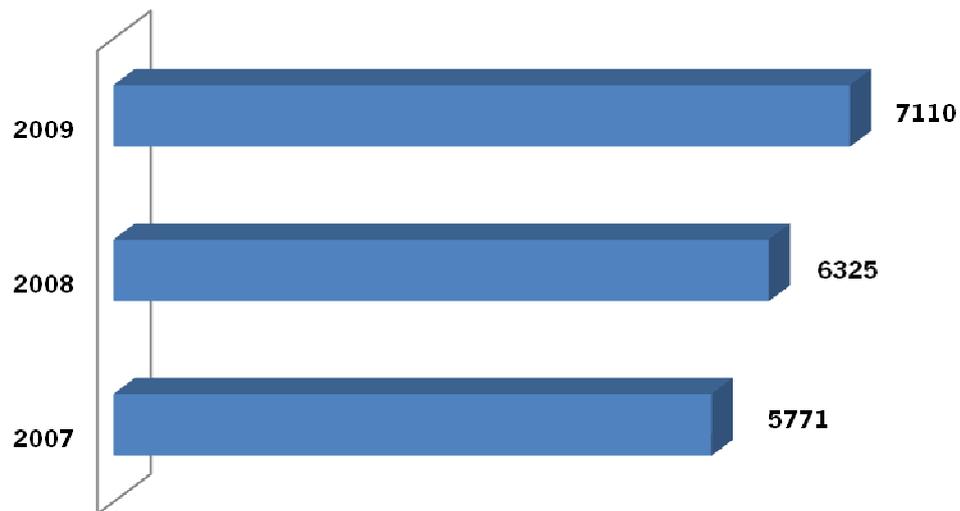


Figura 3 - Quantidade de empresas certificadas em Portugal.

Fonte: Barómetro da Certificação (2008, 2009, 2010).

A figura 4 permite analisar a evolução dos certificados emitidos no setor “Madeira e Outros Produtos de Madeira”, o qual integra o setor do mobiliário.

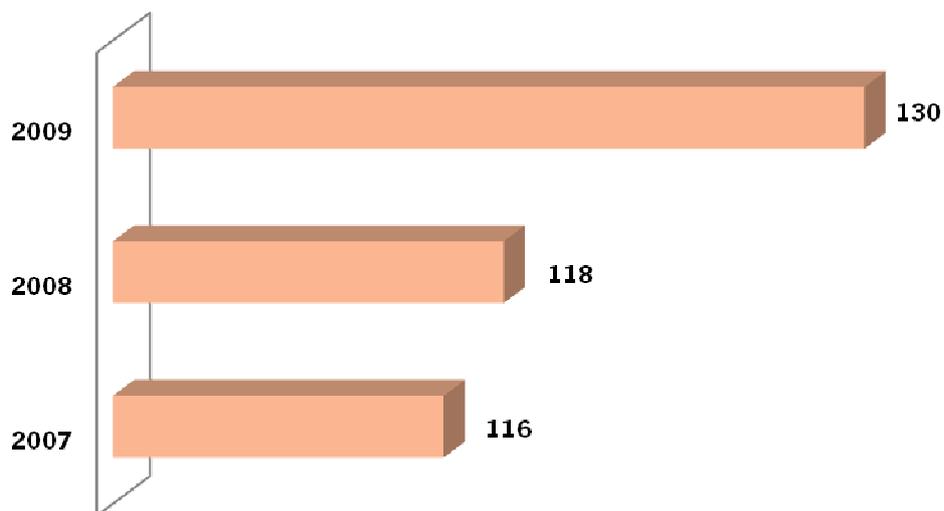


Figura 4 - Quantidade de empresas certificadas em Portugal, no setor da Madeira e Outros Produtos de Madeira.

Fonte: Barómetro da Certificação (2008, 2009, 2010).



Constata-se que há, ao longo dos anos, um aumento de organizações certificadas, que é mais acentuado entre 2008 e 2009. Por um lado, pode-se concluir que as organizações valorizam o SGQ como uma ferramenta de melhoria do desempenho organizacional ou, por outro lado, este aumento poderá ser fruto da atual crise económica que tem despoletado nas organizações a orientação para a implementação de um SGQ como o principal rumo a seguir, de forma a diferenciar-se das organizações concorrentes e a criarem vantagem competitiva.



## 5.2 A empresa estudo de caso: ZAGAS



Figura 5 - Imagem da Empresa: ZAGAS, S.A

Fonte: [WWW.aef-zagas.com.pt](http://WWW.aef-zagas.com.pt).

A Zagas, S.A é uma empresa de cariz familiar dirigida por três administradores. Teve a sua origem em 1948 quando o seu fundador Gonzaga Barros da Silva montou o seu ateliê de fabrico de mobiliário, mantendo-se em nome individual até 1989, ano em que faleceu o seu fundador. A empresa nessa época possuía já um considerável prestígio no mercado nacional, oferecendo mobiliário de madeira, semi-maciça com muito valor acrescentado, sobretudo porque incluía muito trabalho de escultura e talha.

O fabrico especializou-se na conceção e execução de mobiliário de sala de jantar e de estar.

Relativamente a recursos, a empresa possuía 55 trabalhadores e tecnologicamente estava algo ultrapassada. Portanto, a adoção de uma nova estratégia empresarial constituiu uma prioridade para a organização, que se orientou pela aquisição de uma nova unidade fabril, pela obtenção de equipamentos com elevada tecnologia de ponta, pelo alargamento a novos mercados e pela contratação de quadros superiores.

O principal objetivo da Zagas, S.A é dar a conhecer o seu produto de qualidade e serviço personalizado numa tentativa de crescimento. Para isso a Empresa encontra-se em constante inovação, quer ao nível do equipamento, quer ao nível dos métodos de trabalho, apostando,

---



principalmente, na formação dos seus colaboradores.

A Empresa, para apresentar um mobiliário apelativo, tem de apostar no *design* e qualidade do produto. No que confere ao *design* conta com apoio do seu gabinete técnico no desenvolvimento de várias linhas, assim como também recorre à subcontratação de especialistas na área.

Os produtos são fabricados, principalmente, em madeira de carvalho 100% maciça, em linhas clássicas e rústicas para uma gama média/alta.

As linhas são compostas por móveis de quarto (cama, roupeiro, camiseiro e cómoda), móveis de sala (aparador, louceiro, vitrinas, mesas e cadeiras) e móveis complementares (entrada, confeiteiros) destinados a um público conservador, no que diz respeito aos gostos e preferências. Do volume de faturação, 50% corresponde a mesas e cadeiras, 25% correspondem a móveis de sala, sendo que o restante corresponde a móveis de quarto e complementares.

A Empresa também recorre à subcontratação quando entende ser mais vantajoso, por exemplo, nos móveis por medidas. Como o seu objetivo é fazer pequenas séries não será lucrativo quebrar a produção para fabricar apenas um móvel por medida. No entanto esta questão está a ser estudada visto a dimensão que está a tomar, o que poderá vir a ser uma vantagem competitiva.

A matéria-prima é a madeira de carvalho adquirida em Portugal e, pontualmente em Espanha e França.

A qualidade da madeira é fundamental para que um produto seja diferenciado, quer pelo preço, quer pela qualidade. A Empresa possui dados que comprovam que madeira de fraca qualidade incrementa os custos do produto, pelo facto de exigir mais mão-de-obra para eliminação das imperfeições, e maiores desperdícios. Portanto, a Empresa opta por resolver parte dos problemas no início da cadeia de valor, na aquisição das matérias, comprando madeira do tipo A ou AB (sendo a de melhor qualidade a A) e com níveis de humidade dentro dos limites aceitáveis. Uma empresa exportadora não pode comprar madeira com grau de humidade superior a 12% pois, caso contrário, com as diferenças de temperatura dos diferentes países, é certo que o produto seja devolvido com fendas irreparáveis, implicando uma má imagem do produto e da Empresa e ainda custos acrescidos pelo facto da Empresa ter de proceder à reparação do produto e respetiva devolução por transporte, sem qualquer custo adicional para o cliente.

As grandes compras de matérias subsidiárias concentram-se nos produtos de acabamento,

---



ferragens e vidros, elementos determinantes para um produto obtenha o sucesso esperado.

Os principais mercados são a França (60%) e a Bélgica (27%). No entanto, o objetivo é fidelizar a relação com os clientes existentes e alargar o seu leque de clientes até ao limite da sua capacidade produtiva, de modo a tirar total rentabilidade dos investimentos. Os seus principais clientes são grandes grupos que possuem uma grande quantidade de lojas.

De modo a dispersar o risco e aumentar o volume de faturação, a Empresa tenciona abordar os mercados Espanhol, principalmente pela proximidade, e o Reino Unido, os quais representam neste momento 2% e 3% do volume de faturação, respetivamente.



### 5.2.1 Organigrama

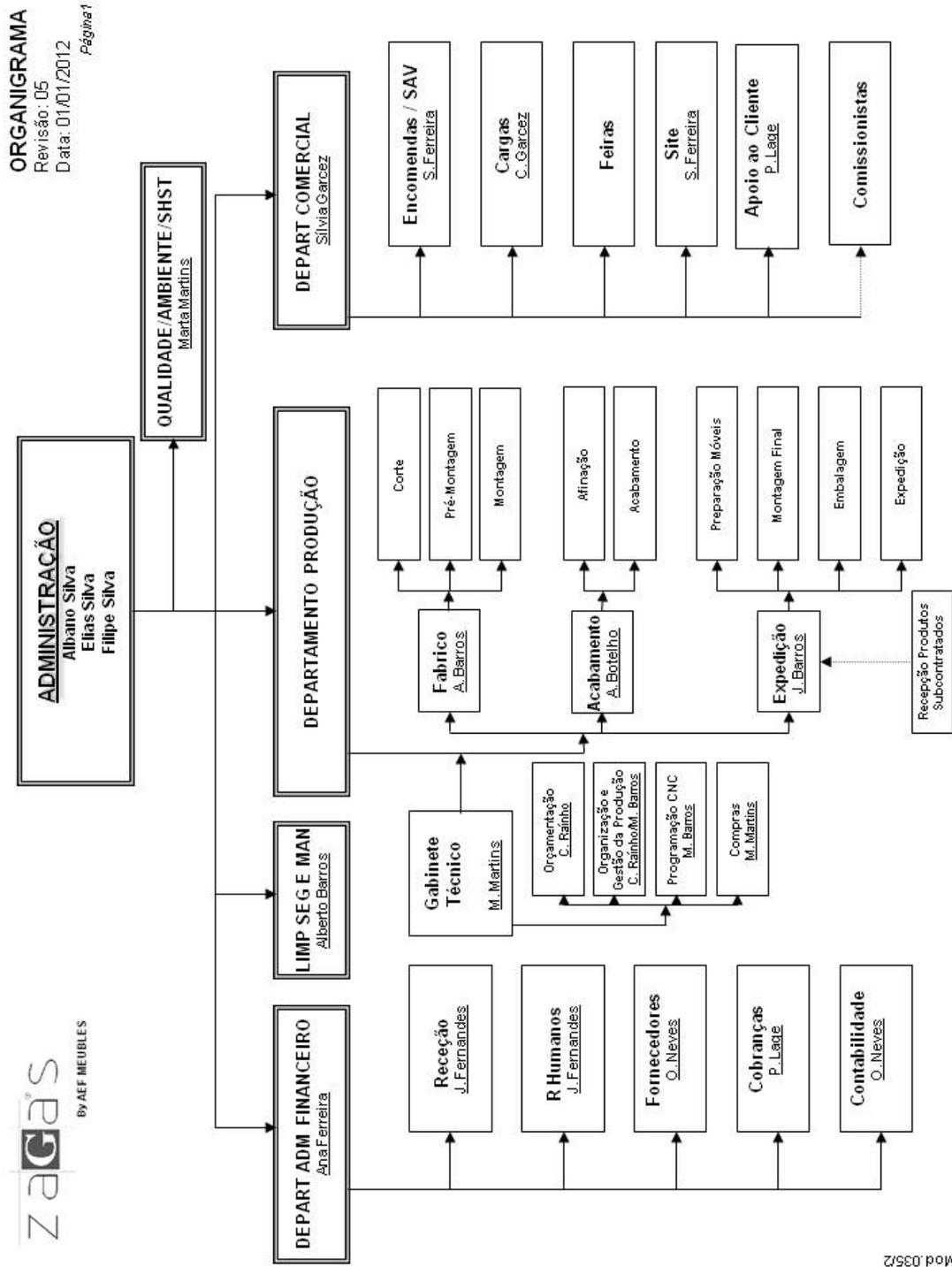


Figura 6 - Organigrama da Empresa.

Fonte: ZAGAS, S.A.



## 6. CONTRIBUTOS DA INVESTIGAÇÃO REALIZADA

Neste capítulo será evidenciada a caracterização da empresa estudo de caso antes e após a implementação do SGQ, bem como os resultados obtidos através do envio do questionário às indústrias de mobiliário portuguesas certificadas segundo a norma ISO 9001.

### 6.1 Impacto do SGQ na empresa ZAGAS

#### 6.1.1 *Inputs* à implementação do SGQ

A necessidade da empresa em melhorar os seus processos internos, aliada à necessidade de reduzir o número de reclamações foi o motor para a implementação do SGQ.

Em 2008, a percentagem de reclamações no volume de vendas atingiu os 4% e o principal objetivo era reduzir este valor para 3,5%. A implementação da norma ISO 9001:2008 foi determinada pela gestão de topo. A empresa possuía uma estrutura organizada essencialmente ao nível dos métodos de trabalho, considerada uma mais-valia para o processo de implementação do SGQ. Por outro lado havia a expectativa de que a obtenção da certificação iria melhorar a imagem da empresa perante os clientes e que seria uma vantagem relativamente à concorrência. A empresa nesta data faturava 5 milhões de euros e era portadora de um grande potencial de crescimento.

#### 6.1.2 Análise empresarial antes da implementação do SGQ – Ano 2008

Ao nível interno, a empresa deparava-se com graves problemas de organização mais ao nível fabril. Ao nível comercial e financeiro o processo estava organizado e aparentemente funcional. O setor produtivo era detentor de recursos favoráveis a uma produção com qualidade, possuía um *layout* bem estruturado, funções definidas e um gabinete técnico de apoio à produção

---



responsável pela conceção e desenvolvimento dos produtos, pela organização e gestão da produção e pela programação dos equipamentos de controlo numérico. Revelava-se fundamental um espírito de equipa orientado para a melhoria contínua com vista a otimizar continuamente os recursos existentes.

Ao longo do processo de conceção e desenvolvimento de novas linhas eram criados os dossiers técnicos com o objetivo de acompanharem as produções para que a conformidade do produto pudesse ser verificada ao longo do processo de produção. Contudo, a falta de rigor fazia com que o processo produtivo avançasse sem o acompanhamento dos respetivos dossiers técnicos comprometendo a qualidade dos mesmos. Era expectável que na fase final do processo produtivo, denominada fase da montagem do produto final, fosse necessário proceder-se a determinadas correções. Este problema não era encarado como grave. No entanto, contribuía para um decréscimo significativo na produtividade da organização, bem como na eficácia e na qualidade.

A reduzida sensibilidade para a qualidade dos processos e dos produtos era evidente nas chefias intermédias, que se refletiam nas práticas dos colaboradores. Por outro lado, as ferramentas existiam mas não eram devidamente valorizadas e utilizadas. A comunicação entre os diversos departamentos era escassa, a informação não circulava devidamente de modo a que as necessidades internas e dos clientes fossem conhecidas, analisadas e satisfeitas. Contudo a crescente exigência do mercado influenciou bastante a política interna que se direccionou para a melhoria da qualidade e do desempenho organizacional.

### 6.1.3 Tratamento das reclamações

As reclamações rececionadas eram todas analisadas e tratadas. O problema era resolvido de imediato ao cliente, procedendo-se à troca do produto não conforme dentro do prazo médio definido (8 semanas).

Quando o produto não conforme era devolvido à empresa, apenas se registava a devolução do cliente. Não era examinada a não conformidade, no sentido de se analisar a origem da mesma para evitar problemas futuros. Verificava-se, também, que várias reclamações eram da responsabilidade do cliente, fruto de uma má utilização. Contudo, a empresa assumia toda a

---



responsabilidade e nem sequer comunicava a apreciação ao cliente.

Ao nível interno, alguma desconfiança face à reclamação de um cliente era transversal a toda a organização.

#### 6.1.4 Reclamações antes da implementação do SGQ - Análise em valor

O principal problema da organização prendia-se com as fendas nos móveis. Sendo este aspeto responsável por 33% do valor total das reclamações obtidas em 2008, o que correspondem a um valor de 63.573€. As fendas são rachaduras provocadas pela percentagem de humidade nos móveis. A madeira considera-se seca e com uma percentagem de humidade adequada para ser trabalhada se estiver entre os 9%-12% hr%. É um parâmetro importante que deve ser abordado no momento da negociação da madeira e deve ser inspecionado aquando da receção da matéria-prima. Este parâmetro passou a ser mais controlado com os planos de inspeção definidos durante a implementação do SGQ, embora seja continuamente melhorado, de forma a evitar possíveis “fugas” na inspeção.

Contudo, devido às suas características especiais como produto natural, facilmente altera o seu comportamento com a percentagem de humidade relativa do ar em determinado local onde sejam colocados os móveis. Visto isto, tornava-se bastante complicado o acompanhamento e a melhoria do processo associado a este problema. Assim, constituiu-se um grande desafio encontrar novas soluções para o controlo deste parâmetro em prol da melhoria da qualidade da organização e da satisfação dos clientes. A empresa assegurava uma temperatura adequada (+/- 18°C) durante todo o processo fabril, de forma a garantir que os móveis não sofriam choques térmicos até serem expedidos. No entanto, o maior problema surgia na casa do cliente que devido às condições térmicas que apresenta poderá ter impacto no comportamento do produto e colocar em causa a sua qualidade.

O segundo maior problema prendia-se com o número de móveis partidos provenientes do transporte interno e subcontratado ao qual correspondia 19% das reclamações, cujo valor ascendeu a 37.261€. Este valor assumiu neste ano uma especial importância nas reclamações obtidas, pois é fruto de um transporte subcontratado mal efetuado em que os móveis chegaram aos clientes completamente degradados. A terceira causa mais apontada nas reclamações foram as diferenças de cor resultantes de um processo pouco consistente que se designa atualmente

---



por “processo de acabamento”. Quando era lançada uma nova cor era feito um padrão cuja função se destinava à confirmação das cores dos móveis. O acabamento originava diversas reclamações, pois um cliente que adquiria um móvel hoje e quando voltava a comprar um móvel com a mesma cor existiam, por vezes, diferenças significativas visivelmente apreciáveis. Mas, como é possível definir um padrão e a cor dos móveis diferir deste? A resposta requer alguma reflexão e análise. O que se detetou é que por vezes não é a cor que difere, mas sim a base onde é aplicada. A introdução de acabamentos mais claros veio consolidar esta teoria. Por um lado, a madeira não tem uma cor homogénea, embora seja trabalhada nesse sentido, o que influencia a cor obtida depois do processo de pintura. Por outro lado, o tipo de produto aplicado pode alterar-se com o tempo o que gera problemas de diferenças de cor. Contudo, isto reflete a dificuldade das organizações em reajustar a sua produção a novas tendências.

Observando a figura 7, pode-se concluir que os problemas anteriormente expostos eram responsáveis por 59% das reclamações totais obtidas durante o ano de 2008.

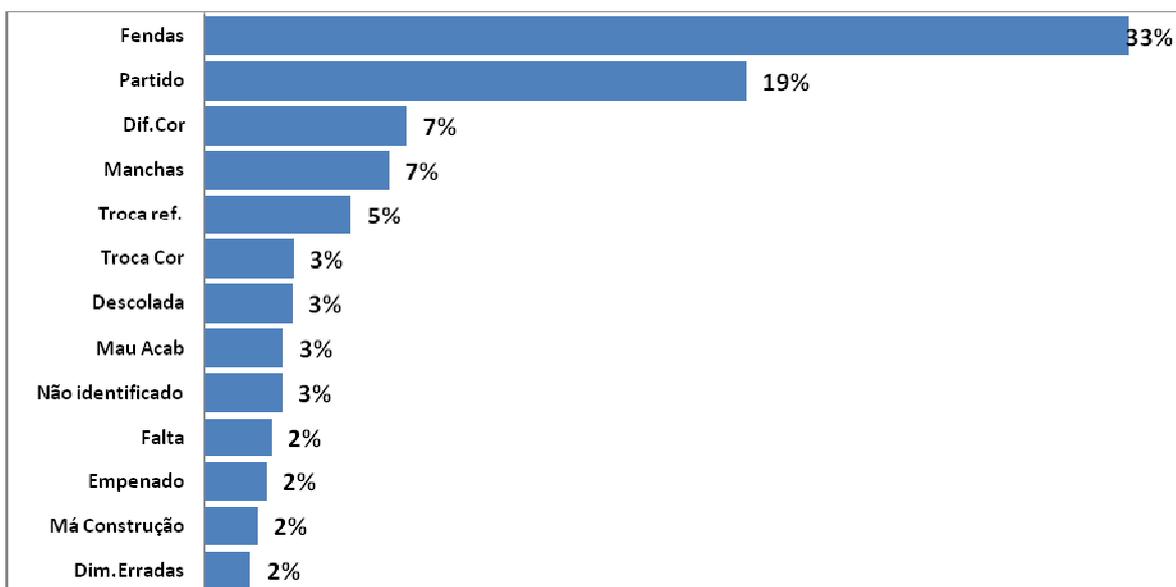


Figura 7 - Incidência do valor reclamado antes da implementação do SGQ, por causa, no valor total das reclamações (valorizado a preço de venda).



### 6.1.5 Reclamações antes da implementação do SGQ - Análise em quantidade

Analisando as reclamações de 2008 em número de ocorrências, o cenário altera-se ligeiramente (figura 8). Assim, foram verificadas 745 reclamações, ou seja, 4% das unidades vendidas. As “Fendas” continuaram a liderar com 210 ocorrências, que refletem 28% das ocorrências totais. Segue-se o “Partido”, tal como na análise em valor com 99 produtos reclamados, o que corresponde a 13% do total. De seguida, e a marcar a diferença, surge a “Falta” com 87 reclamações e com uma percentagem de 12%. A “Troca ref.” e “Dif. Cor” mantiveram-se nos 5 primeiros lugares. É importante realçar as “Manchas” que em valor ocupa o 4º lugar e representa 7% e em número de ocorrências representa 4%.

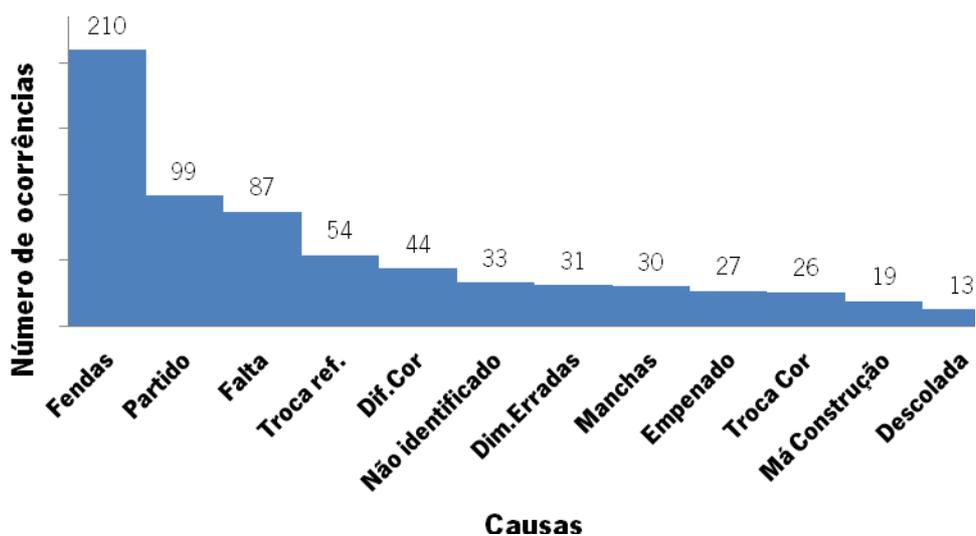


Figura 8 - Número de ocorrências, por causa, antes da implementação do SGQ.

### 6.1.6 Reclamações após implementação do SGQ - análise em Valor

Da análise das reclamações após a implementação do SGQ conclui-se que as fendas continuam a ser a causa responsável pelo maior valor de reclamações que corresponde a 30% do valor total, 92.157€. Este valor é maior do que o verificado em 2008, pelo que o aumento verificado



ascende a 45%, embora as vendas tenham aumentado somente 0.5%. Assim, isto reflete que a madeira como produto natural tem propriedades físicas difíceis de controlar, tal como explicado anteriormente.

Responsável por 9% do valor das reclamações aparece a causa “diferenças de cor”, com um valor de 27.702€. Com a introdução de gamas modernas surgiram acabamentos com cores claras e naturais, de certa forma diferentes dos utilizados anteriormente. Por um lado, conseguiu-se obter acabamentos diferentes e com boa aceitação no mercado. Por outro, a dificuldade em conseguir com que o acabamento se mantenha inalterado e com boa qualidade num determinado período de tempo desvendou-se uma tarefa crítica.

A composição dos produtos de acabamento, a forma de aplicação e o envelhecimento da madeira ao longo do tempo são exemplos de fatores preponderantes na obtenção do acabamento final e na manutenção da cor ao longo do tempo. As parcerias surgem como elemento de elevada relevância, pois as organizações, a trabalharem em conjunto, mais facilmente encontram as melhores soluções para os problemas existentes e para melhorar continuamente os processos.

A “Troca de referência”, a “Má construção” e o “Partido” surgem em terceiro lugar e são responsáveis por 8% do valor das reclamações, seguidos de outras causas como se pode verificar na figura 9.

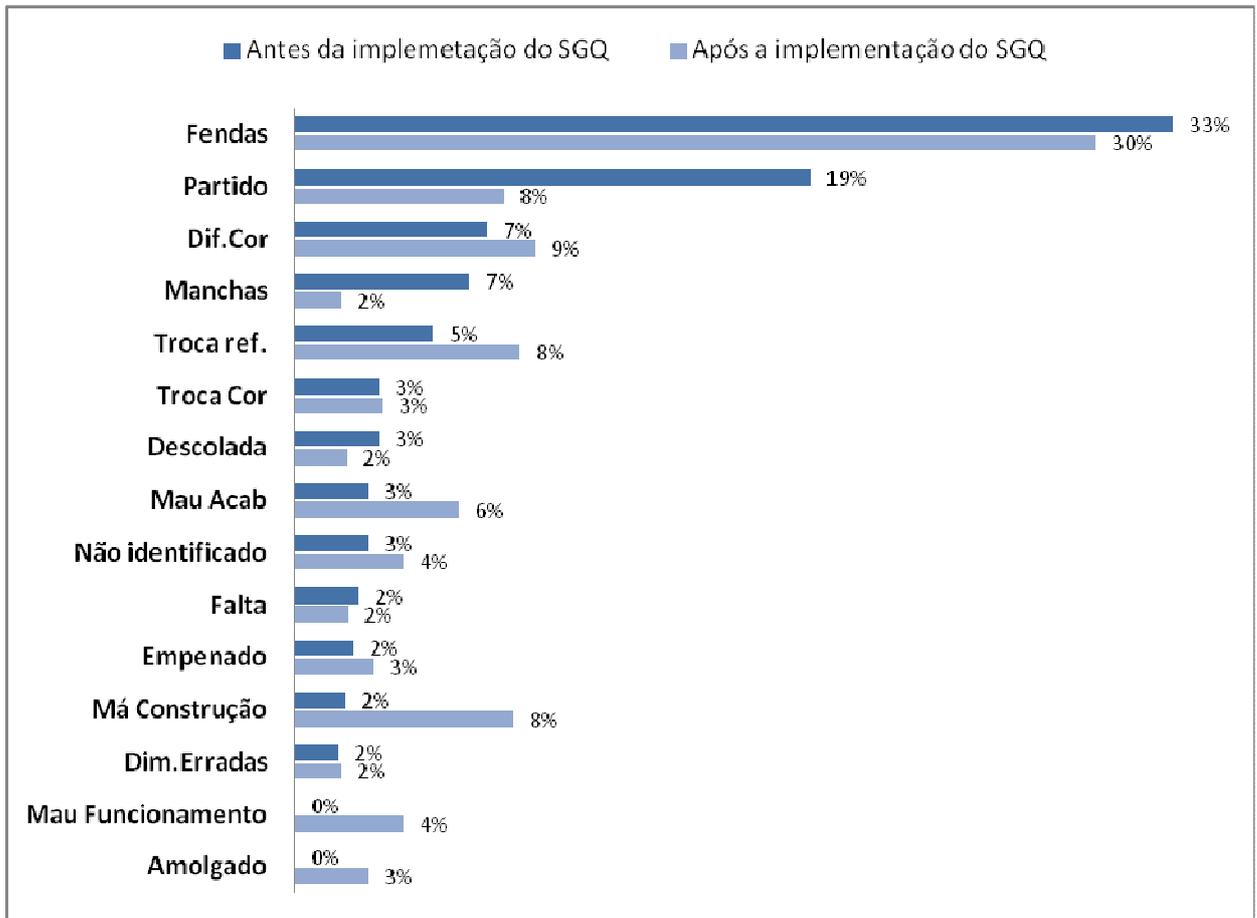


Figura 9 - Incidência do valor reclamado antes e após a implementação do SGQ, por causa, no valor total das reclamações (valorizado a preço de venda).

### 6.1.7 Reclamações após implementação do SGQ - análise em quantidade

A figura 10 evidencia a distribuição do número de reclamações obtidas por causa. É possível concluir que se a análise for feita baseando-se no valor das reclamações obtidas são salientadas determinadas causas, mas se a análise incidir no número de ocorrências por causa poderão emergir outras causas (figura 9 e figura 10). Durante o ano de 2010 foram recebidas 1.451 reclamações de produtos com origens diversas, que representa uma média de 7 reclamações/dia. Desta forma, foram analisadas as ocorrências com taxa de incidência superior a 2%, ou seja, 1.376 ocorrências que correspondem a 95% do total verificado. As “Fendas” continuam a liderar a tabela das reclamações com 255 ocorrências, que representam 18%. Em



segundo lugar emerge a causa “Falta”, que significa as reclamações dos clientes pelo facto de ter falhado algum produto na entrega efetuada e confirmada. Na figura 9 esta causa surge quase no final da tabela e com uma taxa de incidência de 2%, mas, analisando o número de ocorrências, verifica-se que corresponde a 15% do total e que soma 214 ocorrências. Normalmente o que falta na entrega são pequenos componentes que por diversas razões poderão ser esquecidos na carga. Portanto, como são componentes têm um valor comparativamente menor do que um móvel, daí a baixa taxa de incidência quando se faz a análise em valor e a elevada taxa de incidência quando analisada em número de ocorrências. Seguidamente posiciona-se a “Troca ref.” com 120 ocorrências, que equivale a 8% do total, estando ao mesmo nível da análise em valor. No patamar inferior, encontramos a “Dif. Cor” com 119 ocorrências que representa 8% do total e que na análise em valor corresponde a 9%. O “Não identificado” surge no nível seguinte com 116 ocorrências, que equivale a 8% das reclamações totais. Tal como explicado anteriormente este resultado deve-se à carência de informação e/ou à dificuldade em perceber o problema na receção da reclamação. Esta causa, em valor, corresponde a 4% do total e em quantidade representa 8%. É possível analisar na figura 10 as restantes causas que originaram reclamações e o número de ocorrências apuradas no ano de 2010.

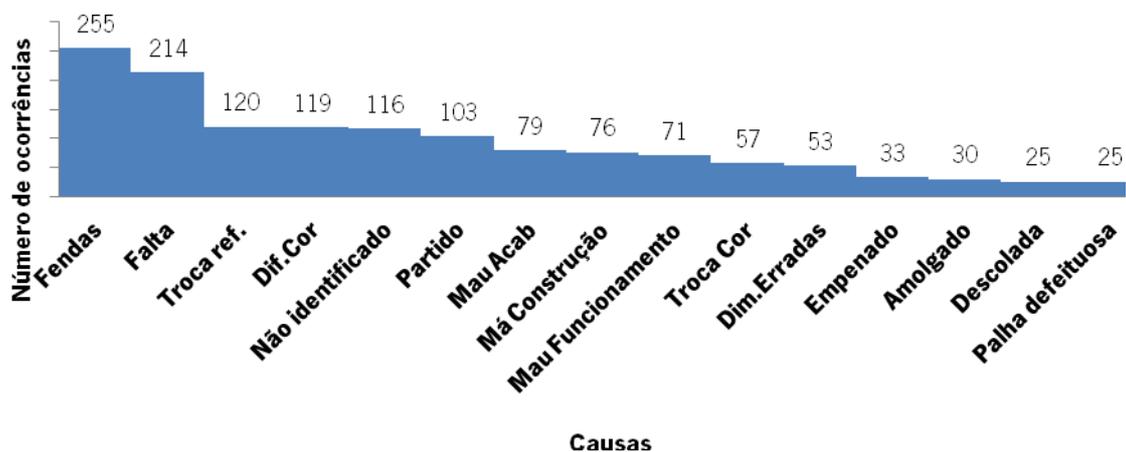


Figura 10 - Número de ocorrências, por causa, após a implementação do SGQ.



### 6.1.8 Análise comparativa das unidades vendidas e reclamadas

#### Enquadramento da análise:

Ano 2008 – Fase anterior à implementação do SGQ

Ano 2009 – Fase relativa à implementação do SGQ

Ano 2010 – Fase posterior à implementação do SGQ

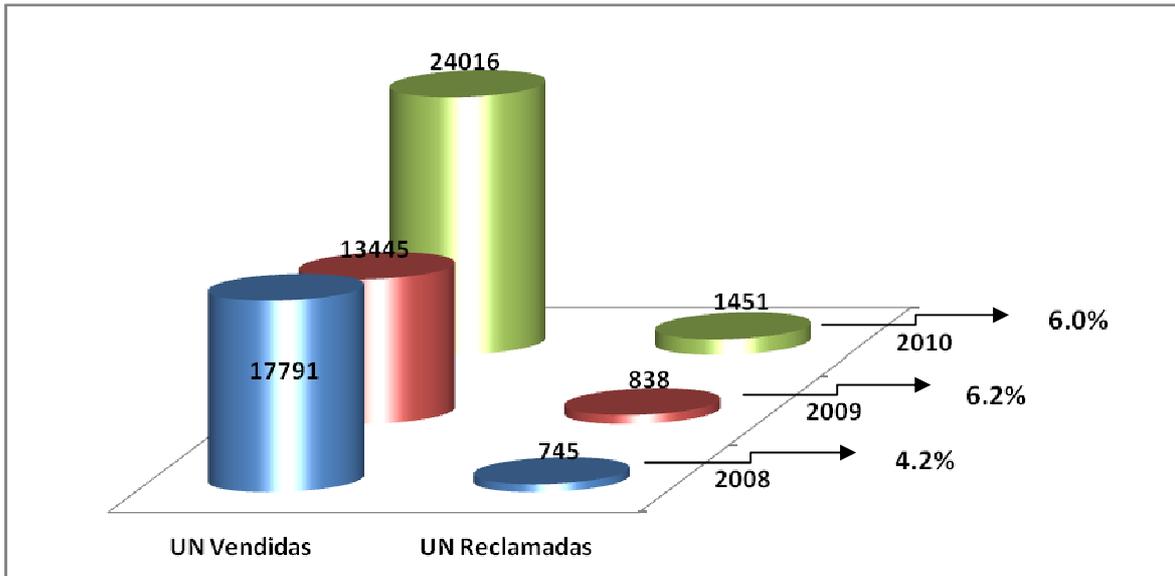


Figura 11 - Incidência das unidades reclamadas nas unidades vendidas.

Através da análise da figura 12 pode-se concluir que durante o período da implementação do SGQ (ano de 2009) verificou-se um aumento de unidades reclamadas, tendo por base uma redução nas unidades vendidas, originando um agravamento nas reclamações de 4.2% para 6.2%. Era expectável que tal acontecesse, pois com a implementação do SGQ, o processo de Gestão de Reclamações foi finalizado tendo-se tornado mais criterioso e sistemático, além de que aumentou o nível de exigência dos clientes perante uma organização certificada.

A constante revisão de diversos métodos de trabalho e respetiva adaptação, e as várias interrupções para análise de procedimentos potenciaram este agravamento. Contudo, atendendo a este panorama a empresa empenhou-se arduamente em reduzir a sua percentagem de produtos reclamados apostando continuamente num produto de qualidade com uma ótima relação qualidade/preço. A procura de soluções com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional foi uma constante assim como a otimização dos recursos existentes na empresa,



numa ótica de redução de custos. Contudo, o resultado obtido ao nível das reclamações melhorou pouco face ao ano da implementação, sendo que as unidades reclamadas representaram 6% das unidades vendidas.

A principal causa desta suave melhoria foi a introdução de novos produtos contemporâneos, ou seja a alteração na estratégia comercial, que até ao momento se baseava em produtos clássicos. Esta alteração de estratégia impulsionou a introdução de matérias-primas e a alteração de métodos de trabalho.

#### 6.1.9 Análise da produtividade



Figura 12 - Análise da produtividade por colaborador.

Pela observação da figura 12 é possível verificar que a produtividade da empresa teve um comportamento instável ao longo do processo de implementação do SGQ. Em 2008 a empresa verificava uma produtividade média que ascendia aos 71.310€ que diminuiu acentuadamente no ano de implementação (2009) e atingiu os 65.847€. Em 2010, ano em que a empresa já possuía o certificado que lhe atribuía a certificação do SGQ voltou a recuperar e verificou-se um crescimento acentuado comparativamente com o ano anterior, tendo a produtividade média atingido os 72.750€.



#### 6.1.10 Medidas provenientes da implementação do SGQ

A empresa, no seguimento da implementação do SGQ, criou planos de inspeção e ensaio a partir dos quais definiu os parâmetros que devem ser inspecionados, de forma a evitar problemas futuros, bem como as respetivas tolerâncias baseadas no conhecimento adquirido (experiência) e nos conhecimentos transmitidos pelos fornecedores. Destes destacam-se a humidade da madeira e a sua qualidade. Da mesma forma foram desenvolvidos procedimentos para a produção que explicam o que deve ser inspecionado em determinado equipamento e/ou em determinada tarefa, de modo a combater as práticas rotineiras adquiridas ao longo dos anos. Neste sentido, foi prestada muita formação aos colaboradores para se adaptarem aos novos métodos de trabalho. É nesta fase que a resistência à mudança se revela como um grande obstáculo no processo de implementação do SGQ e na evolução organizacional. Contudo, as melhorias obtidas foram significativamente favoráveis para a organização. Por um lado, a implementação de regras e o acompanhamento dos colaboradores na fase embrionária do projeto incentivou o sentido de responsabilidade. Por outro, os registos constituíram uma ferramenta muito importante na medida em que validam que a verificação foi realizada, conferindo consistência ao trabalho realizado. A informação suportada nos registos serve de histórico para o que for necessário consultar posteriormente. A empresa tornou-se bem mais organizada e com uma nova postura com sentido orientado para a resolução de problemas e para a melhoria permanente dos processos.



### 6.1.11 Análise comparativa antes/após implementação do SGQ

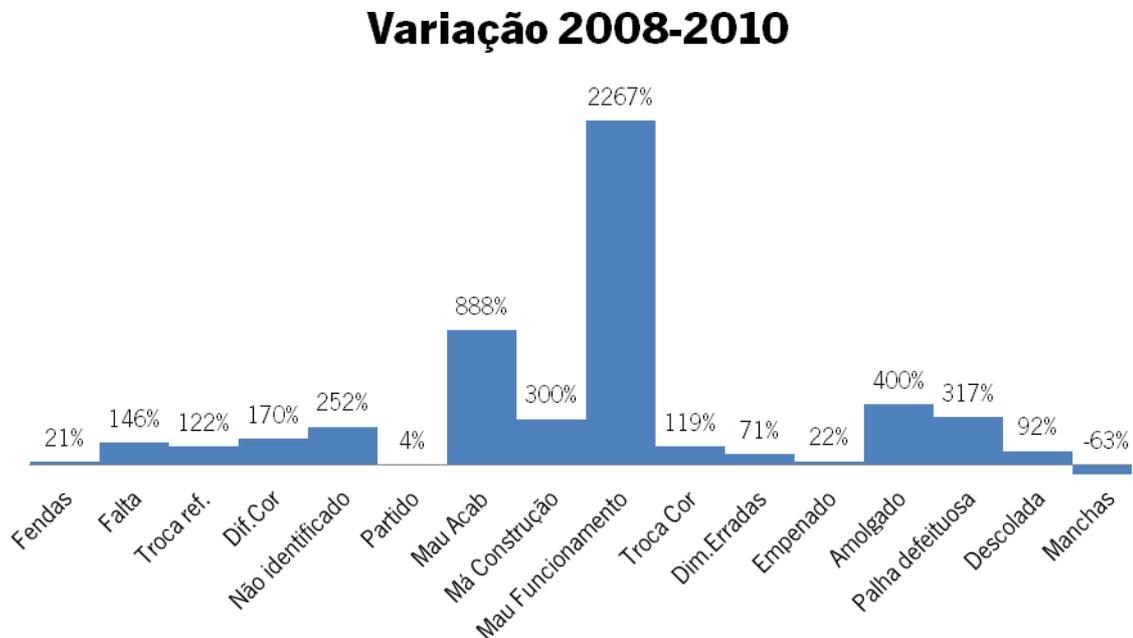


Figura 13 - Análise comparativa do número de ocorrências antes e após a implementação do SGQ.

Em termos gerais, as reclamações aumentaram 95% em número de ocorrência, que representa um aumento de 59% em valor. Pela análise da figura 13 conclui-se que 94% das causas mais apontadas em 2008 aumentaram em 2010, sendo que apenas 1 das causas diminuiu. O “Mau funcionamento” dos móveis aumentou 2267% seguido da “Dif. Cor” que registou um aumento de 888%.

Significa que de acordo com o objetivo deste projeto, pode-se concluir que na empresa a implementação de um SGQ não potenciou as melhorias esperadas no processo de gestão de reclamações. Contudo, e como já descrito anteriormente, ao nível organizacional foram grandes as melhorias conseguidas, nomeadamente ao nível da formação/sensibilização para a qualidade, ao nível da capacidade de análise dos processos e introdução de melhorias e, principalmente, ao nível da produtividade.



## 6.2 Análise setorial

### 6.2.1 Caracterização das empresas

O facto do questionário ter sido enviado apenas a empresas do setor do mobiliário certificadas, restringiu muito o número de empresas a inquirir. Assim, foram seleccionadas 70 empresas que corresponde a toda a população. Os dados obtidos através dos 24 questionários recolhidos foram analisados e todas as respostas foram consideradas válidas para análise. A taxa de resposta ao questionário situou-se nos 34%.

A figura 14 revela que 58% das organizações inquiridas situam-se na região Norte. Este valor seria expectável na medida em que, tal como verificado anteriormente, 67% do tecido empresarial deste setor localiza-se a Norte. A região Centro aparece em 2º lugar, com uma taxa de respostas de 33%, seguindo-se as regiões do Alentejo e Lisboa com 4%.

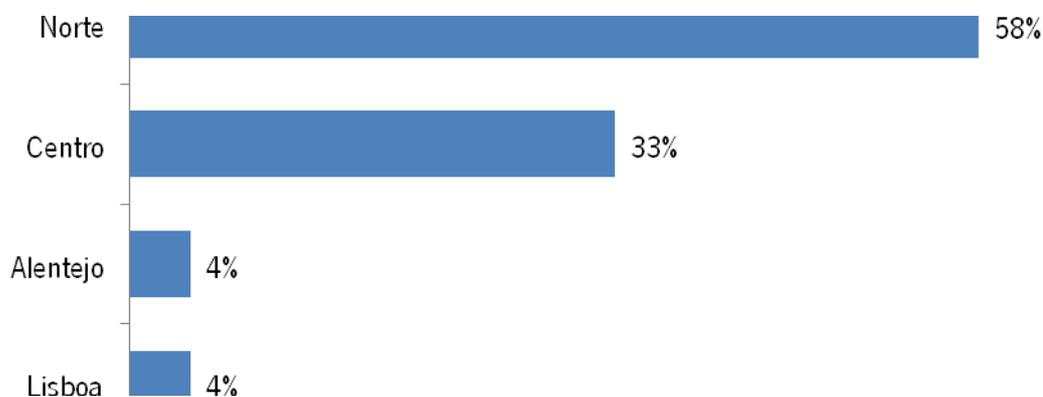


Figura 14 – Caracterização das organizações quanto à localização geográfica.

No que respeita ao volume de faturação, 63% das respostas são de organizações que faturam entre 2.5 a 10 milhões de euros (m€), tal como se pode observar na figura 15. É importante



evidenciar que 13% das organizações faturam acima dos 15m€. Pela análise da figura 16 pode-se verificar que 92% das organizações respondentes são Pequenas e Médias Empresas<sup>1</sup>, predominando o grupo com um número de colaboradores entre 50 a 99 (46%) seguido do grupo 10 a 49 colaboradores (29%) que totalizam 75% das respostas.

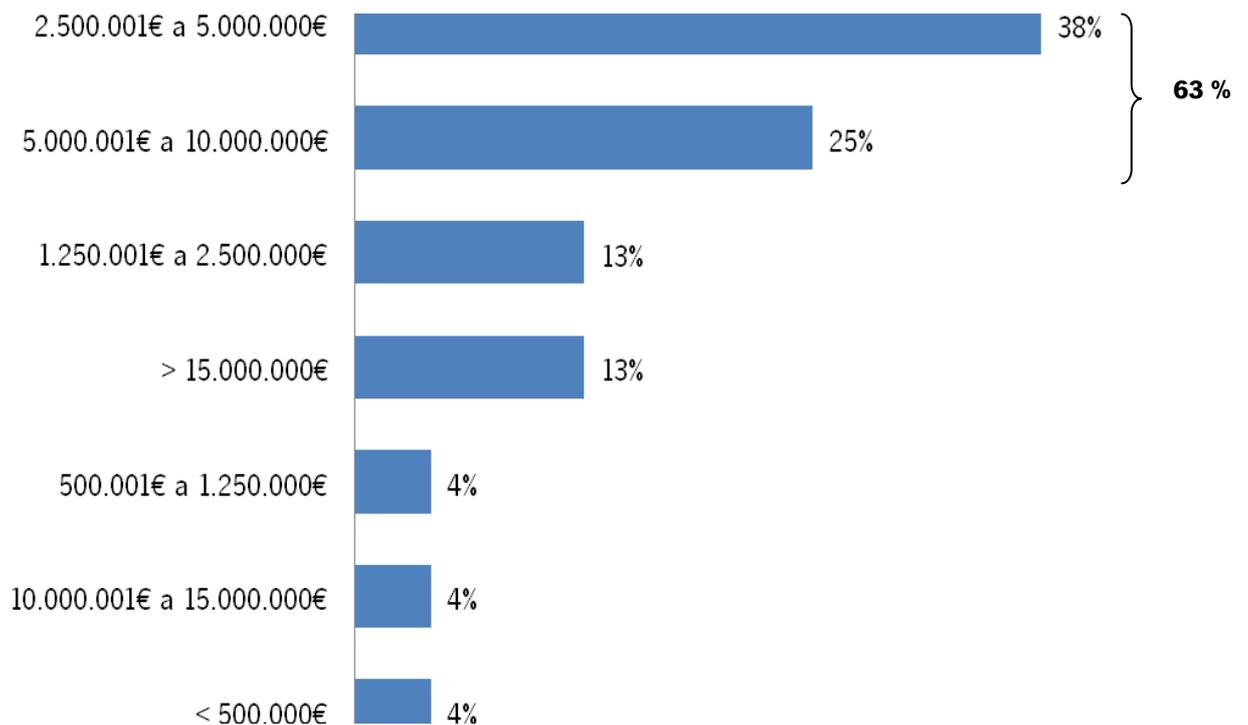


Figura 15 - Caracterização das organizações quanto ao volume de negócios.

<sup>1</sup> PME: Média empresa, até 250 efetivos, volume de negócios anual menor ou igual a 50 m€ ou balanço total menor ou igual a 43 m€; Pequena empresa, até 50 efetivos, volume de negócios anual menor ou igual a 10 m€ ou balanço total menor ou igual a 10 m€; Microempresa, até 10 efetivos, volume de negócios anual menor ou igual a 2 m€ ou balanço total menor ou igual a 2 m€ (Enterprise Europe Network Portugal, 2011).

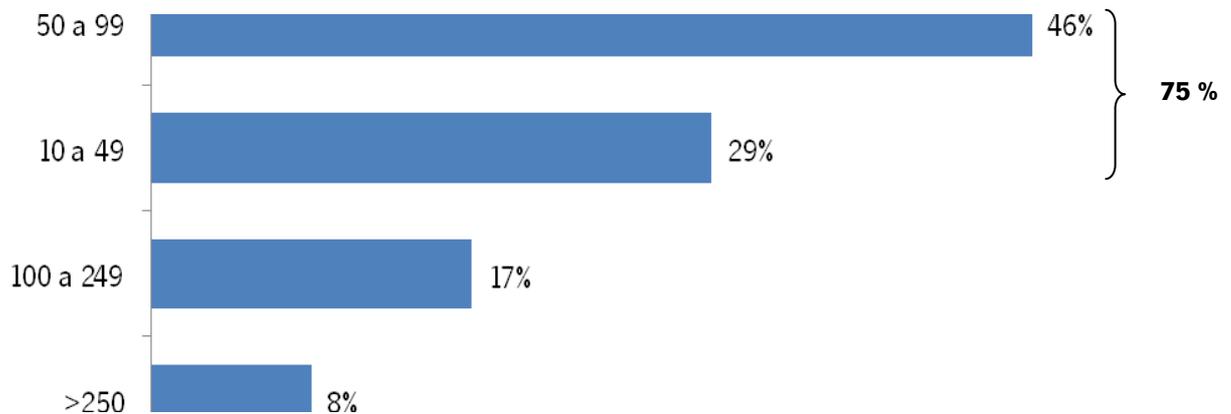


Figura 16 - Caracterização das organizações quanto à dimensão.

Na figura 17 verifica-se que 84% dos responsáveis pelo SGQ possuem uma qualificação superior, distribuindo-se por licenciatura com uma percentagem de 63%, seguido do ensino secundário com 17%. Aproximadamente no mesmo patamar encontra-se o mestrado com 13%. Estes resultados demonstram que as organizações apostam cada vez mais em colaboradores qualificados, com maior nível de competências. Estes resultados confirmam o que Paiva (2005) citado em Orletti (2007) defende, ou seja, que o crescimento industrial implica que as organizações invistam em mão-de-obra mais qualificada, de forma a fomentar a inovação e o desenvolvimento sustentável das mesmas. Para atingir os objetivos propostos é necessário definir a estratégia a seguir. É extremamente importante a análise do nível atual para perceber qual o campo de atuação, ou seja, onde se pode inovar. É natural que estas necessidades impliquem um grande esforço dos quadros superiores na gestão estratégica, pois possuem um maior nível de competências técnicas.

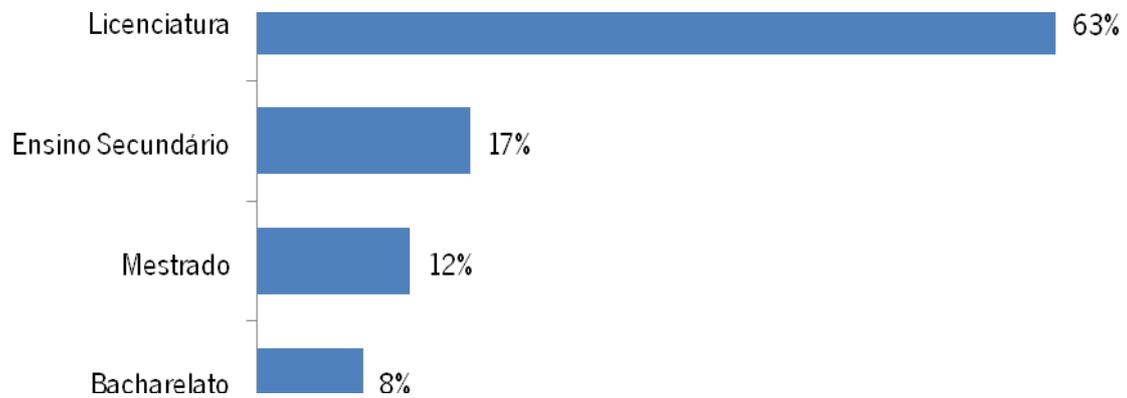


Figura 17 - Caracterização das organizações quanto ao nível de escolaridade do responsável do SGQ.

No que concerne ao ano da obtenção da certificação, verifica-se pela análise da figura 18, que em 2003 foi o ano em que um maior número de organizações certificaram os seus SGQ.

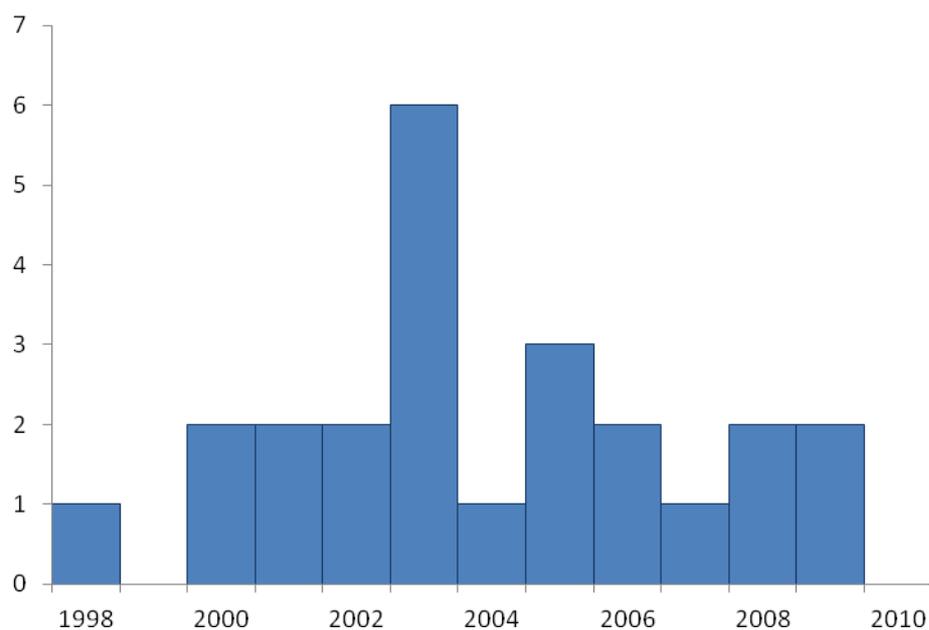


Figura 18 - Histograma do ano de obtenção da certificação.



## 6.2.2 Análise das respostas às questões relacionadas com a implementação do SGQ

Para analisar a fiabilidade das escalas utilizadas, utilizou-se o *Alpha de Cronbach*. Para o conjunto de questões relacionadas com a implementação do SGQ obteve-se um valor de alfa de 0.886 (tabela 2). Segundo Pestana e Gageiro (2008) o *Alpha de Cronbach* “é uma das medidas mais usadas para verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens), podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica”. O valor permite concluir que se a fiabilidade das respostas é considerada boa, atribuindo-lhe maior consistência interna. De acordo com a escala seguinte, podem-se obter os seguintes resultados:

- Muito boa: *Alpha de Cronbach* > 0.9
- Boa: 0.8 > *Alpha de Cronbach* < 0.9
- Razoável: 0.7 > *Alpha de Cronbach* < 0.8
- Fraca: 0.6 > *Alpha de Cronbach* < 0.7
- Inadmissível: *Alpha de Cronbach* < 0.6

Este valor mostra em que medida variam as respostas, resultante das diferentes perspetivas e opiniões dos inquiridos (Pestana e Gageiro, 2008). Para este grupo de questões pode-se então concluir que o mesmo, e de acordo com Pestana e Gageiro (2008), possui uma boa consistência interna.

Tabela 2 - *Alpha de Cronbach* da questão que avalia o nível de concordância das organizações com as afirmações relativas ao SGQ.

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<b>N of Items</b>
0,886	0,881	9



Tabela 3 - Média e Desvio Padrão das respostas às afirmações relativas ao SGQ.

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1	O SGQ é um instrumento que tem de estar ao dispor de todos (organização, clientes e fornecedores)	4,75	0,532
2	O SGQ deve adaptar-se às mudanças do meio envolvente e ser continuamente melhorado	4,79	0,415
3	O SGQ é preponderante para o sucesso das organizações	4,13	0,741
4	O SGQ permite um acompanhamento intensivo dos processos, acompanhamento esse fundamental para a tomada de decisões	4,29	0,751
5	O SGQ aumenta a capacidade da empresa em analisar os processos e operações	4,42	0,654
6	O SGQ permite identificar erros e implementar ações preventivas e correctivas com vista à melhoria contínua	4,46	0,721
7	A qualidade deve constituir-se como uma ferramenta de uso diário e intensivo	4,50	0,659
8	A norma ISO 9001 origina potencial de melhoria da qualidade se aplicada de forma eficaz	4,50	0,722
9	Um SGQ confere confiança e segurança aos clientes	4,08	0,830

Tabela 4 - Percentagem de respostas mais positivas às afirmações relativas ao SGQ.

	<b>Afirmações</b>	<b>Concordo Bastante (4)</b>	<b>Concordo Plenamente (5)</b>	<b>Total</b>
1	O SGQ deve adaptar-se às mudanças do meio envolvente e ser continuamente melhorado	21%	79%	100%
2	O SGQ é um instrumento que tem de estar ao dispor de todos (organização, clientes e fornecedores)	17%	79%	96%
3	O SGQ aumenta a capacidade da empresa em analisar os processos e operações	42%	50%	92%
4	A qualidade deve constituir-se como uma ferramenta de uso diário e intensivo	33%	58%	92%
5	A norma ISO 9001 origina potencial de melhoria da qualidade se aplicada de forma eficaz	25%	63%	88%
6	O SGQ permite identificar erros e implementar ações preventivas e correctivas com vista à melhoria contínua	29%	58%	88%
7	O SGQ permite um acompanhamento intensivo dos processos, acompanhamento esse fundamental para a tomada de decisões	38%	46%	83%
8	O SGQ é preponderante para o sucesso das organizações	46%	33%	79%
9	Um SGQ confere confiança e segurança aos clientes	33%	38%	71%

Relativamente à afirmação “O SGQ deve adaptar-se às mudanças do meio envolvente e ser continuamente melhorado”, 21% das organizações inquiridas responderam que concordam bastante com a afirmação e 79% concordam plenamente com a mesma. Estes resultados refletem o espírito de melhoria contínua presente na amostra, no sentido de se ajustar



continuamente às necessidades do mercado e aos métodos de trabalho mais inovadores. Mais ainda, tal resultado vai de encontro ao que foi dito por Connelly (1994) na medida em que se nota, através destes resultados, que as indústrias do mobiliário avaliam o SGQ durante toda a sua vida e não apenas nas auditorias, de forma a monitorizarem continuamente os processos e a transformar os resultados em medidas de desenvolvimento e inovação. O resultado revela-se na média 4.79, sendo a mesma a mais elevada do conjunto.

A percentagem de respostas do tipo “Concordo Bastante” à afirmação “O SGQ é um instrumento que tem de estar ao dispor de todos (organização, clientes e fornecedores)” é de 17%, enquanto a percentagem de respostas do tipo “Concordo Plenamente” foi significativamente superior atingindo o valor de 79%. A média situa-se nos 4.75 e o desvio padrão nos 0.532. Estes valores revelam que o SGQ é um sistema que abrange todos os intervenientes na atividade da empresa desde os fornecedores, cuja envolvimento é fundamental para garantir a qualidade dos materiais e a entrega atempada dos mesmos. Portanto, a informação proveniente dos clientes e do acompanhamento dos processos constituem uma importante fonte de informação sobre o desempenho de todos os envolvidos. Pois, segundo Piskar e Dolinsek (2006) os clientes (internos e externos) devem ser continuamente informados dos objetivos estabelecidos e dos resultados conseguidos, de forma a estimular o esforço de todos na busca de melhores resultados. Tais resultados também devem ser transmitidos aos clientes, de forma a evidenciar que a organização está em constante melhoria e que não tende a estagnar.

Na afirmação “O SGQ aumenta a capacidade da empresa em analisar os processos e operações”, 42% das organizações responderam “Concordo Bastante” e 50% “Concordo Plenamente”. A média das respostas observada nesta afirmação foi de 4.42 e o desvio padrão de 0.654. Estes resultados são reveladores das melhorias que as indústrias do mobiliário conseguiram com a implementação do SGQ ao nível dos processos e operações, pois o principal objetivo visou aumentar a competitividade da organização, tendo por base uma avaliação contínua dos processos e das operações (métodos de trabalho/Fluxos de materiais e informação). O SGQ, através da definição de processos, dos indicadores e das demais diretrizes, apoia fortemente as organizações na capacidade de análise e tomada de decisões através dos resultados obtidos.



A afirmação “A qualidade deve constituir-se como uma ferramenta de uso diário e intensivo” obteve uma percentagem de respostas do tipo “Concordo Bastante” de 33% e 58% do tipo “Concordo Plenamente”. A média observada foi de 4.50 e o desvio padrão 0.659. Estes valores permitem concluir que as indústrias do mobiliário estão cada vez mais sensibilizadas para as questões da qualidade como uma ferramenta proporcionadora de importantes melhorias de desempenho.

A afirmação “A norma ISO 9001 origina potencial de melhoria da qualidade se aplicada de forma eficaz” registou uma taxa de respostas de 25% para “Concordo Bastante” e 63% para “Concordo Plenamente”. A percentagem de respostas positivas a esta afirmação mostra que as indústrias do mobiliário concordam que se o SGQ não for aplicado de forma eficaz não haverá melhorias emergentes. Isto porque, e segundo Naveh e Marcus (2004) citados em Curkovic e Sroufe (2008), no estudo realizado concluíram que as organizações começaram a observar melhorias operacionais quando conseguiram estimular a mudança e direcionar o SGQ para melhoria dos processos internos e não apenas como um fator de *marketing*.

A afirmação “O SGQ permite identificar erros e implementar ações preventivas e corretivas com vista à melhoria contínua” obteve uma percentagem de respostas de 29% para “Concordo Bastante” e 58% para “Concordo Plenamente”. A média foi de 4.46 e 0.721 para o desvio padrão. Estes resultados estão relacionados com a afirmação anterior na medida em que através de uma eficaz aplicação do SGQ as organizações facilmente detetam as falhas e transformam-nas em ações de melhoria. Estes resultados estão diretamente relacionados com a afirmação “O SGQ permite um acompanhamento intensivo dos processos, acompanhamento esse fundamental para a tomada de decisões”, onde mais uma vez é evidenciada a elevada importância que estas organizações revelam com o acompanhamento dos processos. Trinta e oito por cento das organizações concordam bastante e 46% concordam plenamente com a afirmação. A média de respostas foi de 4.29 e o desvio padrão foi de 0.751.

Na afirmação “O SGQ é preponderante para o sucesso das organizações”, verifica-se que as respostas estão mais dispersas entre as opções “Concordo Bastante” (46%) e “Concordo Plenamente” (33%). Este resultado pode refletir que as organizações do setor do mobiliário concordam realmente que o SGQ é extremamente importante para o sucesso das organizações se for adaptado e ajustado à realidade da empresa, para que dos outputs resultem importantes



melhorias operacionais e organizacionais. A média observada foi de 4.13 e 0.741 para o desvio padrão.

Por último, a afirmação “Um SGQ confere confiança e segurança aos clientes” teve uma percentagem de respostas associada de 33% para “Concordo Bastante” e de 38% para “Concordo Plenamente”. Este resultado é coerente com a conclusão de um estudo efetuado por Erel e Grosh (1997) citado em Bayati e Taghavi (2007) onde os autores concluíram que os produtos/serviços de empresas certificadas são mais credíveis para os clientes. A média e o desvio padrão observados foram 4.08 e 0.830, respetivamente.



### 6.2.2.1 Análise dos fatores que influenciaram a implementação do SGQ nas Indústrias de Mobiliário

Tabela 5 - *Alpha de Cronbach* da questão que avalia os principais *inputs* à implementação do SGQ.

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</b>	<b>N of Items</b>
0,751	0,783	8

Tabela 6 - Média e Desvio Padrão das respostas às afirmações sobre os principais *inputs* à implementação do SGQ.

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1	Aumentar a satisfação dos clientes	4,25	0,794
2	Agente de mudança: função motivadora e dinamizadora	4,08	0,830
3	Fator de marketing	3,83	1,090
4	Aumento da produtividade	3,75	0,989
5	Diferenciação face à concorrência	3,75	1,032
6	Oportunidade de concorrer a concursos públicos	3,62	1,789
7	Aquisição de novos clientes	3,46	0,977
8	Exigência de clientes	3,46	1,062



Tabela 7 - Percentagem de respostas mais positivas às afirmações relativas aos principais *inputs* à implementação do SGQ.

Afirmações		Influenciou Bastante (4)	Influenciou Totalmente (5)	Total
1	Aumentar a satisfação dos clientes	33%	46%	79%
2	Diferenciação face à concorrência	50%	21%	71%
3	Agente de mudança: função motivadora e dinamizadora	46%	25%	71%
4	Fator de marketing	42%	21%	63%
5	Aumento da produtividade	38%	17%	54%
6	Aquisição de novos clientes	38%	13%	50%
7	Oportunidade de concorrer a concursos públicos	29%	17%	46%
8	Exigência de clientes	29%	17%	46%

De acordo com Pestana e Gageiro (2008), o valor de *Alpha de Cronbach* observado (0.751) indica que a consistência interna é razoável para este grupo de questões.

Na tabela 8 estão discriminados os fatores que influenciaram as indústrias do mobiliário a implementarem o SGQ, assim como uma análise da percentagem de respostas do tipo “Influenciou Bastante” (4) e “Influenciou Totalmente” (5). Na tabela 7 é apresentada a média e o desvio padrão para cada motivação.

Na tabela 8 é evidente que o fator que mais influenciou a implementação do SGQ foi a necessidade de “Aumentar a satisfação dos clientes” em que a resposta do tipo “Influenciou Bastante” juntamente com a “Influenciou Totalmente” corresponde a 79% das respostas. Este resultado evidencia que as indústrias do mobiliário atribuem elevada importância à satisfação do cliente sendo o SGQ uma ótima ferramenta para as organizações alcançarem a mesma, direcionando o sistema para as melhorias internas referidas anteriormente. Manter o cliente satisfeito e aumentar o seu grau de satisfação gradualmente é a chave para o sucesso de qualquer organização, pois se o cliente está satisfeito vai continuar a consumir e a organização continuar a vender e, conseqüentemente, alargará o seu mercado.

Seguidamente, o fator “Diferenciação face à concorrência” reúne 71% de respostas do tipo “Influenciou Bastante” e “Influenciou Totalmente”. Este resultado confirma as conclusões do



estudo efetuado pela AIMMP (2007), em que 71% das indústrias do mobiliário inquiridas encaravam a inovação como uma fonte de vantagem competitiva e com grande impacto na geração de receitas. As organizações continuam a apostar na inovação e na diferenciação, demonstrando uma grande sensibilidade e preocupação com esta vertente. A atual concorrência feroz que se faz sentir nos mercados tem impulsionado as organizações a terem uma postura baseada na diferenciação dos seus produtos/serviços através inovação e da criatividade, adotando sempre a política da melhoria contínua baseada nas necessidades dos clientes. É por esta razão que o fator “Agente de mudança: função motivadora e dinamizadora” segue com 71% de respostas do tipo “Influenciou Bastante” e “Influenciou Totalmente”. A necessidade de inovação nas organizações, referida anteriormente, incentiva a mudança e a capacidade de adaptação constante aos novos processos, de forma a assegurar a melhoria contínua.

É importante salientar que em termos de respostas ao nível máximo da escala, o fator “Diferenciação face à concorrência” mantém-se no topo da tabela, embora ao nível da média já se encontra a meio da tabela, o que revela alguma variabilidade nas respostas. O fator “Agente de mudança: função motivadora e dinamizadora” apresenta uma média de 4.08.

De seguida, o “Fator de marketing” reúne 63% de respostas do tipo “Influenciou Bastante/Totalmente”. Referido por vários autores (Erel e Grosh (1997) e Raynor e Porter (1991) citados em Awan e Bhatti, 2003) como a principal motivação que leva as organizações a implementar o SGQ, este aspeto continua a possuir uma grande influência na decisão das organizações. Embora que, por si só, não tem capacidade para fazer mover toda a organização em busca das melhorias de desempenho, mas, por vezes, o receio de perder determinado mercado e a necessidade de melhorar a imagem rumam muitas organizações à implementação do SGQ. A média de respostas a este fator foi de 3.83.

Com 54% de respostas do tipo “Influenciou Bastante/Totalmente”, salienta-se o fator “Aumento da produtividade”. Os dados revelam que as indústrias do mobiliário pretendem aumentar os níveis de produtividade com a implementação do SGQ. Era bastante espectável que assim fosse, pois as organizações estão no mercado para vencer e para serem cada vez mais competitivas, pois a forte concorrência assim o exige. Se as organizações não incentivam a inovação e o desenvolvimento de melhorias internas ao nível dos processos e das operações facilmente caem na estagnação e são ultrapassadas pelas concorrentes. O SGQ surge como uma ferramenta dinamizadora e estimuladora da mudança e da melhoria contínua que ajudará as organizações a

---



aumentar a produtividade interna e a tornarem-se mais competitivas e capazes de superar as dificuldades que vão surgindo ao longo da atividade. Numa fase inicial é natural que os aumentos de produtividade esperados não sejam imediatamente verificados devido à adaptação aos novos processos e métodos de trabalho, à necessidade de analisar os problemas e de tomar ações para os resolver, à formação em campo que, segundo Curkovic e Sroufe (2008) levam muitas organizações à desistência.

Cinquenta por cento das organizações inquiridas afirmam que a “Aquisição de novos clientes” foi um fator influenciou muito a implementação do SGQ. A necessidade de expandir os negócios é uma motivação para a implementação da norma ISO 9001, referida por vários autores na literatura, nomeadamente por Awan e Bhatti (2003) que realçam a necessidade de aumentar a quota de mercado como um dos principais fatores, *designados* por externos, que motivam a implementação do SGQ. A média das respostas foi a mais baixa verificada, tal como a do fator “Exigência de clientes”, ambas as motivações com um valor médio de 3.46.

A “Oportunidade de concorrer a concursos públicos” e a “Exigência de clientes” foram os fatores que menos influenciaram as indústrias do mobiliário, com apenas 46% de respostas do tipo “Influenciou Bastante” e “Influenciou Totalmente”. Contudo, a média do primeiro fator referido seja um pouco superior à do segundo - 3.62. Neste setor ainda não é muito vulgar a exigência por parte dos clientes que as organizações sejam certificadas. Mas para poder assegurar ou atingir estes níveis, as organizações têm que procurar sistemas de inovação e *inputs* às melhorias organizacionais que confirmam confiança ao cliente. Embora, segundo os autores Erel e Grosh (1997) citados em Bayati e Taghavi (2007), são os produtos de empresas certificadas que conferem mais confiança aos clientes.

Relativamente ao fator “Oportunidade de concorrer a concursos públicos”, o mesmo revela-se como um fator menos relevante pelas indústrias do mobiliário, uma vez que neste setor embora em crescimento, são ainda poucas as organizações que concorrem a concursos públicos.



## 6.2.2.2 Análise dos benefícios e dos obstáculos provenientes da implementação do SGQ

### ❖ Benefícios

Tabela 8 - Benefícios obtidos com a implementação do SGQ.

%	Benefícios
<b>88%</b>	Melhoria da qualidade do produto/serviço
<b>75%</b>	Melhorias ao nível do produto, processo e satisfação do cliente
<b>75%</b>	Potenciou a comunicação interna e a interação entre as diversas áreas da organização
<b>58%</b>	Aumento da eficiência organizacional
<b>50%</b>	Redução do número de reclamações
<b>50%</b>	Melhoria da capacidade de resposta ao cliente
<b>46%</b>	Aumento da capacidade de análise de processos e de tomada de decisões
<b>38%</b>	Aumento da satisfação de clientes
<b>33%</b>	Aumento da competitividade
<b>29%</b>	Aumento da produtividade
<b>29%</b>	Permitiu a satisfação de clientes a nível de preço, qualidade, tempo e desempenho
<b>25%</b>	Contribuição para a redução de custos
<b>25%</b>	Melhoria do desempenho de fornecedores
<b>21%</b>	Alargamento a novos mercados
<b>21%</b>	Redução dos custos de produção
<b>21%</b>	Contribuiu para o aumento do desempenho dos colaboradores e respetivos níveis de motivação
<b>13%</b>	Aumento das exportações
<b>13%</b>	Aumento dos lucros

Nesta questão as organizações tinham que identificar quais os benefícios que se verificaram na sua realidade depois da implementação do SGQ. Desta seleção destacam-se a “Melhoria da qualidade do produto/serviço”, com 88% de escolhas, com 75% seguem os benefícios “Melhorias ao nível do produto, processo e satisfação do cliente” e “Potenciou a comunicação



interna e a interação entre as diversas áreas da organização”. De seguida, com uma percentagem de respostas bem inferior, surge o “Aumento da eficiência organizacional”, com 58%. Estes resultados permitem concluir que o SGQ permite melhorias significativas ao nível do processo, espelhando-se também numa melhoria da organização com grandes reflexos na qualidade e na produtividade. Sendo o SGQ um processo abrangente a toda organização, fomenta a interação entre os diversos departamentos no sentido da melhoria contínua.

Todas as organizações inquiridas afirmam que os benefícios obtidos com a implementação do SGQ justificam o investimento inicial. Um dado muito positivo para o setor, na medida em que pode servir como estímulo para novas empresas implementarem o SGQ. Apesar de todas as dificuldades encontradas ao longo do processo de implementação, os benefícios obtidos a nível de melhorias internas, dos processos, melhoria da qualidade dos produtos e aumentos da produtividade permitem fomentar a competitividade das organizações.



## ❖ Obstáculos

Tabela 9 - Alpha de Cronbach da questão que avalia os principais obstáculos deparados pelas organizações ao longo da implementação do SGQ.

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<b>N of Items</b>
0,712	0,709	9

Tabela 10 - Média e Desvio Padrão das respostas às afirmações sobre os principais obstáculos deparados pelas organizações ao longo da implementação do SGQ.

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1	Elevada resistência à mudança	4,04	,806
2	A cultura empresarial existente	3,79	,779
3	Excesso de burocracia associada ao processo	3,25	1,073
4	Elevados custos de implementação	2,92	1,018
5	Dificuldade na identificação e valorização de recursos necessários	2,83	,816
6	Falta de envolvimento da gestão de topo	2,75	1,452
7	Incerteza do retorno do investimento	2,71	1,233
8	O excesso de legislação aplicável à atividade e ao produto	2,46	1,141
9	Dificuldade de interpretação da norma ISO 9001	2,33	,702



Tabela 11 - Percentagem de respostas mais positivas às afirmações sobre os principais obstáculos deparados pelas organizações ao longo da implementação do SGQ.

	<b>Afirmações</b>	<b>Bastante Importante (4)</b>	<b>Extremamente Importante (5)</b>	<b>Total</b>
1	Elevada resistência à mudança	50%	29%	79%
2	A cultura empresarial existente	50%	17%	67%
3	Excesso de burocracia associada ao processo	38%	8%	46%
4	Falta de envolvimento da gestão de topo	21%	13%	33%
5	Incerteza do retorno do investimento	17%	4%	21%
6	Elevados custos de implementação	13%	8%	21%
7	Dificuldade na identificação e valorização de recursos necessários	21%	0%	21%
8	O excesso de legislação aplicável à atividade e ao produto	8%	4%	13%
9	Dificuldade de interpretação da norma ISO 9001	-	-	0%

O valor de *Alpha de Cronbach* de 0.712 atribui uma consistência interna razoável a este grupo de questões, segundo Pestana e Gageiro (2008).

Esta questão aborda os obstáculos com os quais as organizações se depararam na implementação do SGQ, através de uma escala de respostas entre 1 (Nada Importante) e 5 (Extremamente Importante).

O obstáculo “Elevada resistência à mudança” reúne 79% das respostas e assume-se como o principal obstáculo com que as empresas se depararam na implementação do SGQ. Este, aliado à “A cultura empresarial existente” com 67% de respostas, destacam-se significativamente como os principais obstáculos. Esta resistência à mudança deve-se essencialmente aos métodos de trabalho rotineiros já interiorizados e assumidos como mais funcionais até ao momento. É importante a sensibilização de todas as pessoas envolvidas no processo, de forma a motivar e a incentivar o trabalho em equipa com vista à melhoria contínua, como objetivo comum e global da organização. A média destes obstáculos situa-se nos 4.04 e 3.79, respetivamente.

O “Excesso de burocracia associada ao processo” apresenta uma média de 3.25 com 46% de respostas do tipo “Bastante Importante” e “Extremamente Importante”, sendo um dos obstáculos mais importantes apontados pelas organizações.



Seguidamente realça-se a “Falta de envolvimento da gestão de topo”, com 33% das respostas e com uma média global de 2.75. Embora com menos importância para as organizações do que os obstáculos anteriores, este assume elevada importância no sucesso da implementação do SGQ. A Gestão de Topo é que orienta e estabelece os objetivos a atingir e as respetivas metas. Se não houver comprometimento não haverá acompanhamento nem redefinição dos objetivos deixando que o SGQ caia no abismo da burocracia sem retorno para as organizações.

A “Incerteza do retorno do investimento” e os “Elevados custos de implementação” são considerados obstáculos com muita relevância segundo as organizações inquiridas, com uma percentagem de resposta do tipo “Bastante Importante” e “Extremamente Importante” de 21%. É bastante referido na literatura, nomeadamente por Curkovic e Sroufe (2008) e Withers e Ebrahimpour (2001) como um dos principais obstáculos ao avanço das organizações para a implementação do SGQ. Pois, a implementação de um SGQ exige um elevado investimento inicial, que para a maioria das organizações é um investimento recheado de dúvidas no que respeita ao retorno. No entanto, tal como é referido na literatura, as organizações conseguem significativas melhorias e o respetivo retorno do investimento, através da melhoria do seu desempenho e eficiência, se direcionarem o SGQ para as melhorias internas. A média desta resposta situa-se nos 2.71 e 2.92, respetivamente.

Com uma média global de 2.83 segue-se a “Dificuldade na identificação e valorização de recursos necessários”, com 21% de respostas, seguido do “Excesso de legislação aplicável à atividade e ao produto”, que apresenta uma média de resposta de 2.46 e 13% de respostas do tipo “Bastante Importante” e “Extremamente Importante”.

Por último, com uma média mais baixa surge a “Dificuldade de interpretação da norma ISO 9001” com 2.33. Este obstáculo não é considerado pelas indústrias do mobiliário como uma dificuldade do tipo Bastante Importante e/ou Extremamente Importante.



### 6.2.3 Questões relacionadas com o processo de Gestão de reclamações – principais mudanças

Tabela 12 - *Alpha de Cronbach* da questão que avalia o nível de concordância das organizações com as afirmações sobre o Processo de Gestão de Reclamações.

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</b>	<b>N of Items</b>
0,900	0,902	10

Tabela 13 - Média e Desvio Padrão das respostas às afirmações sobre nível de concordância das organizações com as afirmações sobre o Processo de Gestão de Reclamações.

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1	A resposta rápida e eficiente a uma reclamação é fundamental para o cliente	4,75	,608
2	A reclamação é uma oportunidade para melhorar o produto/serviço	4,58	,584
3	As reclamações comprometem a imagem da organização	4,54	,721
4	As reclamações resultam em retrabalho e em insatisfação para o cliente	4,38	,770
5	A avaliação da satisfação do cliente é fundamental para a continuidade das relações comerciais	4,38	,711
6	A avaliação da satisfação do cliente assume elevada importância na descoberta contínua das necessidades, exigências e expectativas dos clientes	4,13	,850
7	As reclamações representam custos elevados para a organização	4,08	,881
8	A avaliação da satisfação do cliente é importante, pois os clientes sentem que são importantes promovendo a sua fidelidade	4,08	,881
9	A avaliação da satisfação do cliente é importante para averiguar o desempenho dos processos	4,04	,806
10	A avaliação da satisfação do cliente promove a sustentabilidade das organizações	3,67	,816



Tabela 14 - Percentagem de respostas mais positivas às afirmações sobre o nível de concordância das organizações com as afirmações sobre o Processo de Gestão de Reclamações.

	<b>Afirmações</b>	<b>Concordo Bastante (4)</b>	<b>Concordo Plenamente (5)</b>	<b>Total</b>
1	A reclamação é uma oportunidade para melhorar o produto/serviço	33%	63%	96%
2	A resposta rápida e eficiente a uma reclamação é fundamental para o cliente	8%	83%	92%
3	As reclamações comprometem a imagem da organização	21%	67%	88%
4	A avaliação da satisfação do cliente é fundamental para a continuidade das relações comerciais	38%	50%	88%
5	As reclamações resultam em retrabalho e em insatisfação para o cliente	29%	54%	83%
6	As reclamações representam custos elevados para a organização	38%	38%	75%
7	A avaliação da satisfação do cliente é importante, pois os clientes sentem que são importantes promovendo a sua fidelidade	38%	38%	75%
8	A avaliação da satisfação do cliente assume elevada importância na descoberta contínua das necessidades, exigências e expectativas dos clientes	29%	42%	71%
9	A avaliação da satisfação do cliente é importante para averiguar o desempenho dos processos	38%	33%	71%
10	A avaliação da satisfação do cliente promove a sustentabilidade das organizações	38%	17%	54%

Segundo Pestana e Gageiro (2008), o valor de *Alpha de Cronbach* observado permite concluir que este conjunto de questões possui uma consistência interna muito boa.

A média global de respostas à questão sobre o grau de concordância dos inquiridos às afirmações relativas ao Processo de Gestão de Reclamações foi de 4.26, o que permite concluir que o nível de concordância das indústrias do mobiliário às afirmações desta questão foi bom. Contudo, pela análise da tabela 14, pode-se verificar também que a afirmação que obteve uma melhor média foi: “ A resposta rápida e eficiente a uma reclamação é fundamental para o cliente”, com 4.75. Esta afirmação obteve 92% de respostas “Concordo Bastante” e “Concordo Plenamente” e evidencia que as indústrias do mobiliário têm conhecimento da avaliação que o cliente faz em matéria da resolução rápida e eficaz das reclamações, despertando a sua atenção para este assunto, de forma a assegurar a satisfação e, conseqüentemente, a fidelidade do cliente. Segundo McAlister e Erffmeyer (2003), a resposta rápida e eficaz a determinada



reclamação transmite ao cliente a capacidade da organização em transformar uma reclamação numa oportunidade de melhoria, elevando assim a sua capacidade de análise de problemas e de resolução dos mesmos. Contudo o autor defende que servir bem desde o início das relações comerciais deve ser o princípio adotado por todas as organizações.

Com 96% de respostas, do tipo “Concordo Bastante/Plenamente”, e com uma média de 4.58 segue-se a afirmação “A reclamação é uma oportunidade para melhorar o produto/serviço”. No seguimento do que já foi dito anteriormente, mais uma vez é expressa a elevada importância que as organizações atribuem às reclamações como forma de recolher informações importantes para a melhoria do produto/serviço e das respetivas relações comerciais. Estes resultados coincidem com as opiniões dos autores Pyon *et al.* (2011) e McAlister e Erffmeyer (2003), que defendem que as reclamações dos clientes devem ser encaradas como uma fonte de inovação dentro da organização, incentivando a melhoria contínua dos produtos e respetivos processos.

É importante referir que não há nenhuma resposta negativa a esta afirmação, o que indica que não há tendência para questionar a posição do cliente, mas sim de tirar o melhor partido da reclamação.

Segue-se a afirmação “As reclamações comprometem a imagem da organização” que, tal como seria espectável, a percentagem de respostas do tipo “Concordo Bastante/Plenamente” é de 88%. É unânime que as reclamações podem provocar graves danos nas imagens das organizações se não forem devidamente tratadas. Estes resultados validam a afirmação de Chen e Cheng (2010) que defendem que os defeitos representam custos para as organizações e que podem colocar em causa a imagem das organizações. É natural que um cliente fique desagradado ao receber um determinado produto/serviço sem o nível de qualidade desejado. No entanto, se for resolvido o problema ao cliente de uma forma correta e dentro dos melhores prazos, se for analisada a origem do problema de forma a evitar futuros acontecimentos é possível que determinada empresa recupere a confiança e dê continuidade às relações comerciais. Tal como referem Bosch e Enríquez (2005) no estudo que realizaram, as reclamações são muito desvantajosas para as organizações, pois comprometem a imagem, resultam muitas vezes em retrabalho, deixam o cliente insatisfeito, entre outras desvantagens. Já Gerson (1993) defende que uma organização que não ofereça qualidade perde clientes presentes e futuros. Contudo, as organizações podem tirar vantagens através da reclamação devido à importância que a informação pode ter para a organização em matéria de melhoria

---



contínua e inovação interna e, conseqüentemente, melhorias de desempenho. A média desta afirmação foi de 4.54.

Com 88% de respostas do tipo “Concordo Bastante” e “Concordo Plenamente”, de acordo com a escala de concordância, segue-se a afirmação “A avaliação da satisfação do cliente é fundamental para a continuidade das relações comerciais”. Com uma média de respostas de 4.38 é novamente evidenciada a tendência das organizações do setor do mobiliário em ouvir o cliente e a valorizar a sua opinião, de forma a melhorar continuamente as relações comerciais e a fidelizar a sua carteira de clientes, chave para o sucesso de qualquer organização. No seguimento do que foi referido por Bateson e Hoffman (2001) citados em Battaglia e Borchardt (2010) e que se torna um indicador importante para as organizações, a probabilidade de restabelecer as relações comerciais é maior nos clientes que reclamam do que nos que não reclamam. Portanto, se o cliente reclama é porque tem expectativas em relação à qualidade da organização.

Analisando a outra perspetiva das reclamações surge a afirmação “As reclamações resultam em retrabalho e em insatisfação para o cliente”. A média global das respostas foi de 4.38, pelo que se pode concluir que as respostas se situam entre o “Concordo Bastante/Plenamente”, com uma taxa de respostas de 83%.

Setenta e cinco por cento das organizações inquiridas concordam bastante/plenamente que “As reclamações representam custos elevados para a organização”. Com uma média de 4.08, estes resultados validam os resultados anteriores na medida em que as reclamações, para além de comprometerem a imagem da organização, implicam trabalho extraordinário. A gestão das reclamações exige trabalho administrativo para rececionar a reclamação do cliente e comunicar internamente o que foi solicitado, uma equipa de análise para verificar a origem do problema e tomar as devidas ações de correção, tal como refere Gerson (1993). Naturalmente, todos estes custos dependem da organização e do setor de atividade.

Relativamente à afirmação “A avaliação da satisfação do cliente é importante, pois os clientes sentem que são importantes promovendo a sua fidelidade”, a percentagem de respostas do tipo “Concordo Bastante” e “Concordo Plenamente” foi de 75% e a média de 4.08. Este resultado permite concluir que as organizações do setor do mobiliário entendem que é importante o cliente ser ouvido, pois desta forma sente que é uma fonte importante de informação de possíveis



melhorias e sente que faz parte integrante do processo que visa colocar no mercado o melhor produto ao melhor preço.

De seguida, e com 71% de respostas do tipo 4 (Concordo Bastante) e 5 (Concordo Plenamente) destaca-se a afirmação “A avaliação da satisfação do cliente assume elevada importância na descoberta contínua das necessidades, exigências e expectativas dos clientes”. Desta forma é possível concluir que as organizações inquiridas encaram a avaliação da satisfação do cliente como uma ferramenta através da qual poderão retirar várias informações importantes capazes despoletar melhorias significativas dentro da organização, que certamente de outra forma não seriam descobertas. Tal como defende Piskar e Dolinsek (2006), a avaliação da satisfação do cliente pode despoletar melhorias ao nível do produto, qualidade e processo. As organizações inquiridas concordam fortemente com as mais-valias possíveis de alcançar com a avaliação da satisfação do cliente, ou seja, com a oportunidade que se dá ao cliente de revelar o seu grau de satisfação. A avaliação da *performance* da organização feita pelo cliente é muito importante, pois permite identificar os pontos positivos da organização e sobre os quais as organizações continuaram a debruçar-se, bem como os aspetos a melhorar e, sobre estes, as organizações tem que reunir esforços de forma a transformá-los em melhorias de desempenho (Pyon *et al.*, 2011 e McAlister e Erffmeyer, 2003). De um modo geral, as organizações não enfrentam com depreciação as opiniões dos seus clientes, mas sim com inteligência e amplitude para tirar o melhor partido das observações. A média situou-se em 4.13.

No seguimento dos resultados anteriores, evidencia-se a importância atribuída à afirmação “A avaliação da satisfação do cliente é importante para averiguar o desempenho dos processos”, com uma média global de respostas de 4.04 e com 71% de respostas do tipo Concordo Bastante/Plenamente.

Finalmente, com uma percentagem de respostas do tipo “Concordo Bastante” e “Concordo Plenamente” bastante inferior, apenas de 54%, surge a afirmação “A avaliação da satisfação do cliente promove a sustentabilidade das organizações”. Esta poderá ser interpretada como um resumo de diversas afirmações que completam esta questão, justificando assim o resultado. A média desta afirmação também corresponde ao menor valor verificado, assumindo assim 3.67.



Tabela 15 - *Alpha de Cronbach* da questão que avalia as principais mudanças verificadas no Processo de Gestão de Reclamações, na organização, com a implementação do SGQ.

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<b>N of Items</b>
0,884	0,902	13

Tabela 16 - Média e Desvio Padrão das respostas às afirmações sobre as principais mudanças verificadas no Processo de Gestão de Reclamações, na organização, com a implementação do SGQ.

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1	Desenvolveu a capacidade de identificar as causas das não conformidades, de forma a corrigir a "mesma" e a prevenir a sua recorrência	4,13	,850
2	Permitiu a redução do tempo com reclamações e devoluções, desperdícios e custos de ineficiência, refletindo-se num aumento da competência empresarial	3,96	,751
3	Permitiu identificar e eliminar as causas da insatisfação de clientes, refletindo-se numa melhoria ao nível do produto/serviço	3,92	,717
4	Permitiu a definição/revisão dos objetivos da qualidade através da contínua monitorização e análise de dados	3,92	,654
5	Permitiu o conhecimento dos pontos fortes e fracos da organização, resultado da política de gestão focalizada no cliente	3,92	,584
6	Permitiu conhecer o que o cliente valoriza, promovendo a melhoria contínua e a inovação interna	3,92	,584
7	Permitiu obter informação importante para as revisões contínuas do processo de gestão de reclamações, através da medição da satisfação do cliente	3,79	,833
8	Permitiu a redução de reclamações, fruto das contínuas revisões aos processos e das respetivas ações de melhoria	3,79	,588
9	Motivou os colaboradores a melhorar o seu desempenho e a alcançarem melhores níveis de produtividade	3,46	,721
10	Contribuiu para a redução de reclamações com produtos subcontratados, devido aos planos de inspeção da mercadoria subcontratada	3,38	,824
11	Despoletou a identificação das necessidades de formação e de recursos	3,33	1,007
12	Desencadeou o lançamento de novos produtos através da análise das opiniões/sugestões de clientes	3,25	,944
13	Não se verificou uma redução das reclamações. No entanto, verificaram-se melhorias significativas ao nível da eficiência organizacional refletindo-se em aumentos de produtividade	2,88	1,154



Tabela 17 - Percentagem de respostas mais positivas às afirmações sobre as principais mudanças na organização com a implementação do SGQ.

	<b>Afirmações</b>	<b>Concordo Bastante (4)</b>	<b>Concordo Plenamente (5)</b>	<b>Total</b>
1	Permitiu o conhecimento dos pontos fortes e fracos da organização, resultado da política de gestão focalizada no cliente	67%	13%	79%
2	Permitiu conhecer o que o cliente valoriza, promovendo a melhoria contínua e a inovação interna	67%	13%	79%
3	Permitiu a definição/revisão dos objetivos da qualidade através da contínua monitorização e análise de dados	58%	17%	75%
4	Desenvolveu a capacidade de identificar as causas das não conformidades, de forma a corrigir a "mesma" e a prevenir a sua recorrência	29%	42%	71%
5	Permitiu a redução de reclamações, fruto das contínuas revisões aos processos e das respetivas ações de melhoria	63%	8%	71%
6	Permitiu a redução do tempo com reclamações e devoluções, desperdícios e custos de ineficiência, refletindo-se num aumento da competência empresarial	46%	25%	71%
7	Permitiu identificar e eliminar as causas da insatisfação de clientes, refletindo-se numa melhoria ao nível do produto/serviço	50%	21%	71%
8	Permitiu obter informação importante para as revisões contínuas do processo de gestão de reclamações, através da medição da satisfação do cliente	29%	25%	54%
9	Despoletou a identificação das necessidades de formação e de recursos	46%	4%	50%
10	Motivou os colaboradores a desenvolver o seu desempenho e a alcançarem melhores níveis de produtividade	46%	4%	50%
11	Desencadeou o lançamento de novos produtos através da análise das opiniões/sugestões de clientes	38%	4%	42%
12	Contribuiu para a redução de reclamações com produtos subcontratados, devido aos planos de inspeção da mercadoria subcontratada	33%	8%	42%
13	Não se verificou uma redução das reclamações. No entanto, verificaram-se melhorias significativas ao nível da eficiência organizacional refletindo-se em aumentos de produtividade	29%	4%	33%

Com um valor de *Alpha de Cronbach* de 0.884, conclui-se que a viabilidade deste conjunto de questões é boa. A média global deste grupo de questões foi de 3.69.

Os resultados apresentados na tabela 18 mostram que 79% das organizações concordam que a implementação do SGQ “Permitiu o conhecimento dos pontos fortes e fracos da organização, resultado da política de gestão focalizada no cliente”. Isto deve-se essencialmente à avaliação da satisfação do cliente que permite às organizações o conhecimento do grau de satisfação do mesmo face aos seus produtos/serviços e vantagem que este conhecimento trará para a organização se forem transformados *inputs* para a melhoria contínua. Segundo Pyon *et al.* (2011), o processo de reclamações deve estar direcionado para o cliente. No entanto, a



organização não se deve esquecer da perspetiva operacional e organizacional. Portanto, através da interação com o cliente, a organização deve absorver o que poderá tornar-se numa mais-valia para o desempenho organizacional. As reclamações são oportunidades que se dão aos clientes de expressarem a sua insatisfação, refletindo estas a perceção do cliente relativamente a um produto/serviço. A qualidade apercebida de um cliente pode diferir de outro. Cabe à organização analisar criteriosamente cada reclamação, de forma a juntar o maior número de informações importantes para, primeiramente, resolver definitivamente o problema ao cliente e, posteriormente, analisar as ações que poderão imputar sólidas melhorias ao produto. A média das respostas a esta questão situou-se em 3.92.

Com a mesma percentagem (79%) surge a afirmação “Permitiu conhecer o que o cliente valoriza, promovendo a melhoria contínua e a inovação interna”. Tal como referido anteriormente, estes resultados demonstram que o feedback obtido com a avaliação da satisfação do cliente serviu como alavanca à inovação e à melhoria contínua, promovendo o desempenho organizacional, convergindo para as conclusões dos autores Pyon *et al.* (2011) e McAlister e Erffmeyer (2003).

Setenta e cinco por cento das organizações inquiridas concordam com a afirmação “Permitiu a definição/revisão dos objetivos da qualidade através da contínua monitorização e análise de dados”. Estes resultados relatam que implementação do SGQ, nestas organizações, potenciou a análise constante dos dados, a definição dos objetivos da qualidade e a respetiva monitorização. Quando a implementação do SGQ é direcionada para as melhorias organizacionais é constante a necessidade de acompanhar os resultados e a redefinição dos objetivos estabelecidos, numa abordagem sistemática, de modo a monitorizar, controlar e gerir todos os processos associados à respetiva atividade, tal como descreve Zairi (1997) citado em Pyon *et al.* (2011). Assegurar a melhoria contínua e lutar incessantemente para melhorias competitivas revelam-se como os principais objetivos das indústrias do mobiliário.

Das afirmações apresentadas nesta questão, a que melhor média obteve foi “Desenvolveu a capacidade de identificar as causas das não conformidades, de forma a corrigir a "mesma" e a prevenir a sua recorrência” com 4,13. Com 71% de respostas do tipo Concordo Bastante/Plenamente, é possível concluir que uma das melhorias conseguidas no processo de Gestão de Reclamações foi a capacidade de análise e de desenvolvimento de soluções, fruto das sucessivas análises às reclamações/sugestões de clientes, o que promoveu o espírito de

---



pesquisa, com vista à descoberta das causas das não conformidades e respetiva solução definitiva.

Com 71% de respostas positivas seguem-se as afirmações “Permitiu a redução de reclamações, fruto das contínuas revisões aos processos e das respetivas ações de melhoria”; “Permitiu a redução do tempo com reclamações e devoluções, desperdícios e custos de ineficiência, refletindo-se num aumento da competência empresarial” e “Permitiu identificar e eliminar as causas da insatisfação de clientes, refletindo-se numa melhoria ao nível do produto/serviço”. Tal resultado permite observar que uma das evoluções no processo de Gestão de Reclamações com a implementação do SGQ foi a redução do número de reclamações e de todos os custos inerentes às mesmas, assim como a melhoria da qualidade dos produtos/serviços, devido à melhoria contínua conseguida através das revisões contínuas aos processos. As reclamações implicam custos para as organizações e insatisfação para o cliente. Portanto, deve ser o principal objetivo de qualquer organização a redução das mesmas, de modo a eliminar as respetivas causas numa perspetiva de melhoria e de satisfação dos clientes, de forma assegurar a consistência organizacional. Esta melhoria, várias vezes referida na literatura como um benefício interno, resulta de um trabalho de equipa forte e motivado para a qualidade e para a resolução dos problemas. Este resultado poderá relacionar-se com o que descreve Piskar e Dolinsek, (2006), pois a análise constante dos processos e a busca constante de melhorias estruturadas e que garantem a qualidade dependerão da motivação de toda a equipa. A média global, das respostas às afirmações, situou-se em 3.79, 3.96 e 3.92, respetivamente.

Segue-se a afirmação “Permitiu obter informação importante para as revisões contínuas do processo de gestão de reclamações, através da medição da satisfação do cliente” com 54% de respostas do tipo “Concordo Bastante” e “Concordo Plenamente” e com uma média global de 3.79. O feedback obtido através dos clientes é importante para a organização conhecer as suas fragilidades e sobre as quais terá oportunidade de melhorar, assim como os seus pontos fortes. As revisões aos processos devem ser baseadas nestas informações, para que a organização possa projetar corretamente os seus objetivos e a posicionar-se no sentido da melhoria contínua. De acordo com Gerson (1993), é com base no conhecimento da satisfação do cliente que a organização deve definir as estratégias organizacionais.

Com 50% de respostas positivas surgem as afirmações “Despoletou a identificação das necessidades de formação e de recursos” e “Motivou os colaboradores a desenvolver o seu

---



desempenho e a alcançar melhores níveis de produtividade”. Chen e Cheng (2010) referem que é necessária uma equipa especializada, focada na resolução dos problemas e na melhoria da qualidade para que os problemas sejam resolvidos com eficácia. Portanto, é extremamente importante ministrar formação aos colaboradores, de forma a suprimir as suas necessidades e a manter a equipa coesa e motivada para os assuntos da qualidade. Contudo, estes resultados podem evidenciar alguma relutância do setor em questões de formação e de especialização dos colaboradores, com o objetivo de os motivar e de obter melhores níveis de produtividade, na medida em que apenas 50% das organizações inquiridas concordam bastante com as afirmações.

Apenas 42% das organizações concordam bastante/plenamente que a implementação do SGQ “Desencadeou o lançamento de novos produtos através da análise das opiniões/sugestões de clientes”. Este resultado indica que os clientes não são a principal fonte das indústrias do mobiliário para o lançamento de novos produtos, revelando algum distanciamento entre estes na procura de alternativas inovadoras. Contudo, será um aspeto que se irá desenvolvendo com o tempo, na medida em que integrar os clientes na fase de pesquisa de novos produtos poderá significar uma maior satisfação dos mesmos e lançamento de produtos mais direcionados para as necessidades e expectativas do mercado, refletindo-se nos resultados das organizações.

A afirmação “Contribuiu para a redução de reclamações com produtos subcontratados, devido aos planos de inspeção da mercadoria subcontratada” reúne apenas 42% das respostas do tipo “Concordo Bastante” e “Concordo Plenamente”. Por um lado, este resultado poderá estar diretamente relacionado com as organizações com produção totalmente interna e sem subcontratação. Por outro, poderá evidenciar a dificuldade das organizações em controlarem os produtos subcontratados, refletindo-se nas reclamações de clientes.

Por último, surge a afirmação “Não se verificou uma redução das reclamações. No entanto, verificaram-se melhorias significativas ao nível da eficiência organizacional refletindo-se em aumentos de produtividade” com 29% de respostas do tipo “Concordo Bastante”, 4% do tipo “Concordo Plenamente” e uma média global de 2.88. Através dos resultados obtidos pode-se concluir que, de um modo geral, as organizações conseguiram reduzir o volume de reclamações com a implementação do SGQ, revelando-se este numa excelente ferramenta para fomentar melhorias no desempenho organizacional. Contudo, os resultados de 33% das organizações inquiridas convergem para o resultado do estudo de caso, em que efetivamente se verificou que

---



a organização não conseguiu reduzir as reclamações de clientes, mas que, por outro lado, verificou melhorias significativas ao nível da produtividade, assim como ao nível da capacidade de análise dos processos, da formação para a qualidade, refletindo-se em melhorias no desempenho organizacional.





## 7 CONCLUSÕES

Neste capítulo serão expostas as principais conclusões deste projeto, abordando as limitações do estudo e as linhas de trabalho futuro.

### 7.1 Conclusões Gerais

Na sequência do objetivo do presente projeto que visou apurar o impacto da implementação da norma ISO 9001 no processo de gestão de reclamações na empresa estudo de caso e, posteriormente, nas empresas do mesmo setor de atividade, serão relatadas, neste capítulo, as principais conclusões que visam dar resposta à questão da investigação formulada.

A implementação do SGQ pode ser utilizada como uma ferramenta de apoio às organizações rumo à melhoria contínua. Por esta razão o setor das madeiras e do mobiliário tem vindo a verificar um aumento de empresas certificadas.

É unânime que as melhorias conseguidas com a implementação do SGQ são significativas, principalmente ao nível da eficácia organizacional e da produtividade. As organizações adquirem disciplina e os processos são continuamente revistos através do acompanhamento dos objetivos definidos e, conseqüentemente, melhorados. A análise efetuada à empresa ZAGAS, S.A revela ser mais um exemplo entre muitos outros referidos na literatura, em que a implementação do SGQ impulsionou melhorias significativas ao nível da eficiência e desempenho operacional, resultado de um melhor controlo e gestão dos processos internos, refletindo-se numa maior capacidade de análise, numa melhoria da comunicação e interação entre os diversos setores e em aumentos de produtividade, não se revelando numa melhoria efetiva nas reclamações. Tal como referem Naveh e Marcus (2004) citados em Curkovic e Sroufe (2008) os benefícios conseguidos, com a implementação do SGQ, ao nível operacional podem não refletir-se ao nível organizacional. Já Tsim *et al.* (2002) defendem que os benefícios ao nível operacional surgem em contrapartida da redução das reclamações, devido à redução dos recursos humanos e materiais que as reclamações acarretam. Contudo, as indústrias do mobiliário enfatizam os benefícios ao nível organizacional tais como: a melhoria da qualidade do produto/serviço, as



melhorias ao nível do produto, processo e satisfação do cliente e a comunicação interna e a interação entre as diversas áreas da organização. O aumento da competitividade e da produtividade surgem num patamar mais baixo na tabela do *ranking* dos benefícios com 33% e 29% de respostas, respetivamente. Por um lado, este resultado pode estar relacionado com a fase de implementação do SGQ, em que as quedas na produtividade normalmente se sucedem e são difíceis de recuperar. Por outro lado, as indústrias do mobiliário podem efetivamente obter mais benefícios ao nível organizacional e com menos impacto ao nível operacional.

No que respeita a amostra, 58% das organizações que participaram no questionário localizam-se na zona Norte, 92% são PME e 83% dos respondentes possuem formação superior. É portanto, na zona Norte do país que se localiza o maior *know-how* deste setor.

As organizações evidenciaram um reconhecimento sobre as mais-valias conseguidas com a implementação do SGQ, quer ao nível da qualidade dos produtos, quer ao nível do controlo interno dos processos, exaltando a necessidade do SGQ abranger toda a organização como uma ferramenta de uso diário e intensivo, convergindo sempre para a melhoria contínua como a base para o sucesso das organizações. Tendo em conta este objetivo, as organizações afirmaram que a necessidade de aumentar a satisfação dos clientes, de se diferenciarem face à concorrência e de promoverem a dinâmica e a mudança interna, como os principais objetivos a atingir com a implementação do SGQ. Na atual concorrência feroz que se faz sentir nos mercados, é necessário dinamizar, alcançar incessantemente alternativas inovadoras capazes de exceder as expectativas dos clientes, assegurando o controlo da estrutura de custos das organizações, de forma a aumentar os respetivos níveis de competitividade.

Contudo, o processo é longo e requer um grande envolvimento de toda a organização. As indústrias do mobiliário revelaram ter consciência disso e enumeraram os principais obstáculos com que se depararam na fase de implementação do SGQ, de onde surge a elevada resistência à mudança associada à cultura empresarial. Tal resultado deve-se às práticas rotineiras que as organizações vão adotando ao longo dos anos, em todo o fluxo empresarial, que se revela entrave à implementação de melhorias. É necessário sensibilizar toda a organização, essencialmente chefias intermédias, de forma a dinamizar os processos e conseguir implementar as mudanças. É importante evidenciar as melhorias como fonte de motivação para os envolvidos e para toda a organização.

---



Relativamente ao excesso de burocracia, à falta de envolvimento da gestão de topo, à incerteza do retorno do investimento, ao elevado custo de implementação, à dificuldade na identificação e valorização dos recursos, o excesso de legislação aplicável ao produto, também são obstáculos bastante apreciados pelas indústrias do mobiliário. A implementação do SGQ é um processo contínuo que vai introduzindo faseadamente melhorias, sendo para isto fundamental o envolvimento da gestão de topo na definição dos objetivos a atingir, para que toda a organização trabalhe em função deste compromisso, atenuando os elevados custos de implementação. O SGQ implica cada vez menos burocracia, pois não exige muito mais do que aquilo que as organizações já fazem ao longo do seu processo normal, com algumas diferenças, mas sobretudo com as evidências do que realmente está a ser feito.

Deve ser salientado que 100% da amostra revelou que os benefícios obtidos com a implementação do SGQ compensaram o investimento inicial.

O processo de gestão de reclamações apoia a definição dos objetivos, pois é através deste que se conhece as necessidades dos clientes e o seu ponto de vista acerca do desempenho da organização. Satisfazer o cliente e estar atento às tendências de mercado é preponderante no sucesso das organizações. Portanto, as organizações devem possuir um processo de gestão de reclamações dinâmico, capaz de captar todas as informações importantes dos clientes e transformá-las em oportunidades de melhoria.

As indústrias do mobiliário concordam que as reclamações podem ser transformadas em oportunidades de melhoria da qualidade dos produtos, através do conhecimento das constatações do cliente. Deste modo, o processo de gestão de reclamações assume elevada relevância no SGQ, pois é responsável por rececionar, analisar e solucionar os problemas dos clientes e de toda a organização. Contudo, de acordo com McAlister e Erffmeyer (2003), servir bem o cliente desde o início é o melhor sistema a adotar pelas organizações. Embora as reclamações possam ser transformadas em mais-valias, é importante não esquecer que muitos são os clientes que não reclamam e optam por deixar de comprar. As reclamações comprometem muito a imagem da organização, pelo que adotar uma política de produtos de qualidade e procurar satisfazer/exceder as expectativas dos clientes é fundamental para o reconhecimento da qualidade oferecida.

Por outro lado, os custos imputados às reclamações são vários e significativos.

---



As indústrias do mobiliário identificaram muitas mudanças conseguidas, quer ao nível da política interna de objetivos e acompanhamento do desempenho de processos, quer ao nível da política de focalização no cliente. O processo de gestão de reclamações permitiu às indústrias do mobiliário o conhecimento dos pontos fortes e fracos da organização, através da avaliação da satisfação do cliente que, por sua vez, permitiu a inovação interna, a identificação de causas das reclamações e a respetiva melhoria da qualidade. Por outro lado, potenciou a capacidade de análise e a redução de reclamações, fruto da contínua monitorização dos resultados e da redefinição dos objetivos.

Apenas 33% das organizações da amostra afirmaram que não obtiveram melhorias ao nível das reclamações, mas em contrapartida conseguiram melhorias significativas ao nível do desempenho organizacional, nomeadamente, ao nível da produtividade. Tal resultado permite concluir que os resultados obtidos com a implementação do SGQ, na empresa estudo de caso, convergem para os resultados de 33% da amostra do setor.

## 7.2 Dificuldades e limitações da investigação conduzida

A escassez de trabalhos publicados relativos à relação entre implementação do SGQ e processo de gestão de reclamações e, conseqüentemente, relacionada com o setor do mobiliário constituíram os principais obstáculos deparados ao longo da execução do presente projeto. A dificuldade em obter respostas aos questionários enviados devido ao facto da população ser pequena foi outra das dificuldades. É importante salientar que o projeto focou um único estudo de caso e apenas um setor de atividade.

## 7.3 Trabalho futuro

Em termos de trabalho futuro destacam-se as seguintes linhas de investigação:

- Identificar os métodos utilizados para a avaliação da satisfação de clientes e o seu contributo no desempenho organizacional nas indústrias do mobiliário;
- Estudar os modelos de avaliação utilizados pelas indústrias do mobiliário para a determinação das melhorias organizacionais imensuráveis, alcançadas com a implementação do SGQ, como por exemplo: “Agente de mudança”; “Capacidade de



análise de processos e operações” e “Níveis de desempenho e motivação dos colaboradores”.





## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, E. W., Fornell, C., & Rust, R. T. (1997). *"Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Service"*. Marketing Science, vol. 16, no. 2, pp. 129-145;

APIMA. (Dezembro de 2011). *"Newsletter APIMA - N.º 2"*;

APIMA. (Fevereiro de 2012). *"Newsletter APIMA - N.º 3"*;

Awan, H. M., & Bhatti, M. I. (2003). *"An Evaluation of ISO 9000 Registration Practices: A Case Study of Sports Goods Industry"*. Managerial Finance, vol. 29, no. 7, pp. 109-134;

Battaglia, D., & Borchardt, M. (2010). *"Análise do processo de recuperação de serviços a partir das reclamações dos clientes: estudo de caso em três organizações"*. Produção, vol. 20, no. 3, pp. 455-470;

Bayati, A., & Taghavi, A. (2007). *"The impacts of acquiring ISO 9000 certification on the performance of SMEs in Tehran"*. The TQM Magazine, vol. 19, no. 2, pp. 140-149;

Bosch, V. G., & Enriquez, F. T. (2005). *"TQM and QFD: exploiting a customer complaint management system"*. International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 22, no. 1, pp. 30-37;

Cabral, A. C., Colaço, A. M., & Guerreiro, G. (2001). *"A Qualidade em Portugal: Tendências, Qualificações e Formação"* (1ª ed.). Inofor - Instituto para a Inovação na Formação;

Chen, H.-R., & Cheng, B.-W. (2010). *"A case study in solving customer complaints based on the 8Ds method and Kano model"*. Journal of the Chinese Institute of the Industrial Engineers, vol. 27, no. 5, pp. 339-350;



Connelly, A. (1994). *"A Quality System For Project Management"*. IEEE;

Echer, I. C. (2001). *"A revisão de literatura na construção do trabalho científico"*. Revista gaúcha Enfermagem - Porto Alegre, vol. 22, no. 2, pp. 5-20;

Eisenhardt, K. M. (1989). *"Building Theories from Case Study Research"*. The Academy of Management Review, vol. 14, no. 4, pp. 532-550;

EGP – Escola de Gestão do Porto (2007). *"Estudo Estratégico das Indústrias de Madeira e Mobiliário"*. AIMMP - Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal;

Ferreira, T. B. (2000). *"Caracterização e Diagnóstico Competitivo das empresas produtoras de mobiliário de madeira no Sistema Produtivo Local do Vale do Sousa"*. Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho;

Gerson, R. F. (1993). *"Measuring Customer Satisfaction - A Guide do Managing Quality Service"*. Crisp Publication, Inc.;

Global Notícias, P. S. (Ed.). (Março de 2011). *"2010: ANO HISTÓRICO para sector mobiliário"*. JN classificados;

Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *"Investigação por Questionário"* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo;

Jayawarna, D., & Pearson, A. W. (2001). *"The role of ISO 9001 in managing the quality of R&D activities"*. The TQM Magazine, vol. 13, no. 2, pp. 120-128;

McAlister, D. T., & Erffmeyer, R. C. (2003). *"A content analysis of outcomes and responsibilities for consumer complaints to third-party organizations"*. Journal of Business Research, vol. 56, pp. 341-351;

Meredith, J. (1998). *"Building operations management theory through case and field research"*. Journal of Operations Management, vol. 16, pp. 441-454;



Nery, Tânia Regina; Lopes, Fernando Dias; Farhangmehr, Mino. (2007). *"Do tratamento das reclamações à gestão da insatisfação: estratégias de empresas hoteleiras em resposta à insatisfação dos consumidores"*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas;

Orletti, E. (2007). *"Novos desafios para a qualificação profissional"* (5 ed.);

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *"Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS"* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo;

Piskar, F., & Dolinsek, S. (2006). *"Implementation of the ISO 9001: from QMS to business model"*. Industrial Management & Data Systems, vol. 106, no. 9, pp. 1333-1343;

Psomas, E. L., Fotopoulos, C. V., & Kafetzopoulos, D. P. (2010). *"Critical factors for effective implementation of ISO 9001 in SME service companies"*. Managing Service Quality, vol. 20, no. 5, pp. 440-457;

Pyon, C. U., Woo, J. Y., & Park, S. C. (2011). *"Service improvement by business process management using customer complaints in financial service industry"*. Expert Systems with Applications, vol. 38, pp. 3267–3279;

Revista Capital do Móvel. (Dezembro de 2004). *"O Futuro das Empresas: Certificação e Sistemas de Gestão"*;

Sampaio, P., & Saraiva, P. (2009). *"Barómetro da Certificação '08 - Guia de Empresas Certificadas"*. Cempalavras – Comunicação Empresarial, Lda, no. 1;

Sampaio, P., & Saraiva, P. (2010). *"Barómetro da Certificação '09 - Guia de Empresas Certificadas"*. Cempalavras – Comunicação Empresarial, Lda, no. 3;

Sampaio, P., & Saraiva, P. (Setembro de 2010). *"Barómetro da Certificação '10 - Guia de*

---



*Empresas Certificadas*". Cempalavras – Comunicação Empresarial, Lda, no. 4;

Simões, V. C. (1997). *"Inovação e Gestão em PME, GEPE"*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Prospectiva do Ministério da Economia;

Sroufe, R., & Curkovic, S. (2008). *"An examination of ISO 9000:2000 and supply chain quality assurance"*. Journal Of Operations Management, vol. 26, no. 4, pp. 503-520;

Tsim, Y., Yeung, V., & Leung, E. T. (2002). *"An adaptation to ISO 9001:2000 for certified organisations"*. Managerial Auditing Journal, vol. 17, no. 5, pp. 245-250;

Tzelepis, D., Tsekouras, K., Skuras, D., & Dimara, E. (2006). *"The effects of ISO 9001 on firms' productive efficiency"*. International Journal of Operations & Production Management, vol. 26, no. 10, pp. 1146-1165;

Vicente, J. A. (2009). *"Inquérito Design Sustentável na Indústria de Mobiliário"*, Tese de Doutoramento "Contributos para uma metodologia de *design* sustentável aplicada à indústria do mobiliário: o caso português";

Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). *"Case research in operations management"*. International Journal of Operations & Production Management, vol. 22, no. 2, pp. 195-219;

Withers, B. E., & Ebrahimpour, M. (2001). *"Impacts of ISO 9000 registration on European firms: a case analysis"*. Integrated Manufacturing Systems, vol. 12, no. 2, pp. 139-151.

#### **Sites consultados:**

AEP - Associação Empresarial de Portugal. (2004). *"Estudo de mercado setorial"*. Obtido em Abril de 2011, de <http://www.aeportugal.pt/>

Wikipédia - A enciclopédia livre. (s.d.). *"Escala Likert"*. Obtido em Março de 2012, de [http://pt.wikipedia.org/wiki/Escala\\_Likert](http://pt.wikipedia.org/wiki/Escala_Likert)

---



União Europeia. (s.d.). *"Empresas e Indústria - Setor da indústria de mobiliário"*. Obtido em 2011, de [http://ec.europa.eu/enterprise/setors/furniture/index\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/setors/furniture/index_pt.htm)

AIMMP - Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário em Portugal. (2009). *"Dados Setoriais 2009 - A Fileira da Madeira e Mobiliário 2009: Caracterização Estatística"*. Obtido em Fevereiro de 2011, de <http://www.aimmp.pt/DOCUMENTOS/dados-setoriais-2009.pdf>

Enterprise Europe Network Portugal. (2011). *"Definição Europeia de PME"*. Obtido em Abril de 2012, de A Enterprise Europe Network:  
<http://www.enterpriseeuropenetwork.pt/info/polser/pol%C3%ADticas/Paginas/p1.aspx>

#### **Leituras adicionais:**

APCER. (Abril de 2010). *"Guia Interpretativo NP EN ISO 9001 :2008"*;

Economia Ibérica. (2011). *"A resposta do setor exportador"*. Jornal Atualidade , pp. 42-44;

Wagner, E. R., & Hansen, E. N. (2005). *"Innovation in large versus small companies: insights from the US wood products industry"*. Management Decision, vol. 43, no. 6, pp. 837-850.





## ANEXOS

### ANEXO 1 – Questionário

#### **O IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA ISO 9001 NO PROCESSO DE GESTÃO DE RECLAMAÇÕES**

##### **1. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA**

###### Dados relativos à empresa

###### **1.1. Localização:**

➤ *Escolha um item*

###### **1.2. Ano da obtenção da Certificação: \_\_\_\_\_**

###### **1.3. Volume de negócios anual a 31 de Dezembro de 2010:**

➤ *Escolha uma das seguintes opções*

###### **1.4. N.º de colaboradores a 31 de Dezembro de 2010:**

➤ *Escolha um dos seguintes itens*

###### Informação do Respondente

###### **1.5. Principal função: \_\_\_\_\_**

###### **1.6. Habilitações académicas:**

➤ *Selecione uma das seguintes opções*



## 2. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE (SGQ)

### 2.1. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo		Concordo		
	Plenamente		Plenamente		
	1	2	3	4	5
O SGQ é um instrumento que tem de estar ao dispor de todos (organização, clientes e fornecedores)					
O SGQ deve adaptar-se às mudanças do meio envolvente e ser continuamente melhorado					
O SGQ é preponderante para o sucesso das organizações					
O SGQ permite um acompanhamento intensivo dos processos, acompanhamento esse fundamental para a tomada de decisões					
O SGQ aumenta a capacidade da empresa em analisar os processos e operações					
O SGQ permite identificar erros e implementar ações preventivas e correctivas com vista à melhoria contínua					
A qualidade deve constituir-se como uma ferramenta de uso diário e intensivo					
A norma ISO 9001 origina potencial de melhoria da qualidade se aplicada de forma eficaz					
Um SGQ confere confiança e segurança aos clientes					

### 2.2. Qual dos seguintes fatores mais influenciou a decisão da sua organização em implementar um SGQ?

	Sem		Total		
	Influência		Influência		
	1	2	3	4	5
Aquisição de novos clientes					
Oportunidade de concorrer a concursos públicos					



---

Aumentar a satisfação dos clientes					
Aumento da produtividade					
Fator de marketing					
Exigência de clientes					
Diferenciação face à concorrência					
Agente de mudança: função motivadora e dinamizadora					

**2.3. Quais os principais benefícios que a sua organização obteve com a implementação de um sistema de gestão de qualidade?**

	Alargamento a novos mercados
	Aumento das exportações
	Aumento dos lucros
	Melhoria da qualidade do produto/serviço
	Melhorias ao nível do produto, processo e satisfação do cliente
	Aumento da produtividade
	Aumento da competitividade
	Redução do número de reclamações
	Aumento da eficiência organizacional
	Contribuição para a redução de custos
	Melhoria da capacidade de resposta ao cliente
	Aumento da capacidade de análise de processos e de tomada de decisões
	Aumento da satisfação de clientes
	Permitiu a satisfação de clientes a nível de preço, qualidade, tempo e desempenho



---

	Melhoria do desempenho de fornecedores
	Redução dos custos de produção
	Potenciou a comunicação interna e a interação entre as diversas áreas da organização
	Contribuiu para o aumento do desempenho dos colaboradores e respetivos níveis de motivação

**2.4. De um modo geral considera que os benefícios obtidos compensam o investimento inicial?**

Sim  Não

**2.5. Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Extremamente importante), quais os principais obstáculos com que a organização se deparou ao longo do processo de implementação do SGQ?**

	Nada		Extremamente		
	Importante		Importante		
	1	2	3	4	5
A cultura empresarial existente					
Elevada resistência à mudança					
Falta de envolvimento da gestão de topo					
Elevados custos de implementação					
Dificuldade na identificação e valorização de recursos necessários					
Excesso de burocracia associada ao processo					
Dificuldade de interpretação da norma ISO 9001					
Incerteza do retorno do investimento					
O excesso de legislação aplicável à atividade e ao produto					



### 3. PROCESSO DE GESTÃO DE RECLAMAÇÕES

#### 3.1. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo			Concordo	
	Plenamente			Plenamente	
	1	2	3	4	5
As reclamações representam custos elevados para a organização					
As reclamações comprometem a imagem da organização					
As reclamações resultam em retrabalho e em insatisfação para o cliente					
A reclamação é uma oportunidade para melhorar o produto/serviço					
A avaliação da satisfação do cliente é fundamental para a continuidade das relações comerciais					
A avaliação da satisfação do cliente é importante para averiguar o desempenho dos processos					
A avaliação da satisfação do cliente é importante, pois os clientes sentem que são importantes promovendo a sua fidelidade					
A avaliação da satisfação do cliente assume elevada importância na descoberta contínua das necessidades, exigências e expectativas dos clientes					
A avaliação da satisfação do cliente promove a sustentabilidade das organizações					
A resposta rápida e eficiente a uma reclamação é fundamental para o cliente					



**3.2. Das seguintes afirmações classifique, de acordo com a escala de concordância, as que se verificaram na sua organização, no âmbito do impacto da implementação do SGQ no processo de gestão de reclamações.**

	Discordo		Concordo		
	Plenamente		Plenamente		
	1	2	3	4	5
Permitiu a redução de reclamações, fruto das contínuas revisões aos processos e das respetivas ações de melhoria					
Permitiu a definição/revisão dos objetivos da qualidade através da contínua monitorização e análise de dados					
Permitiu o conhecimento dos pontos fortes e fracos da organização, resultado da política de gestão focalizada no cliente					
Permitiu conhecer o que o cliente valoriza, promovendo a melhoria contínua e a inovação interna					
Permitiu a redução do tempo com reclamações e devoluções, desperdícios e custos de ineficiência, refletindo-se num aumento da competência empresarial					
Desencadeou o lançamento de novos produtos através da análise das opiniões/sugestões de clientes					
Desenvolveu a capacidade de identificar as causas das não conformidades, de forma a corrigir a "mesma" e a prevenir a sua recorrência					
Permitiu identificar e eliminar as causas da insatisfação de clientes, refletindo-se numa melhoria ao nível do produto/serviço					
Despoletou a identificação das necessidades de formação e de recursos					
Motivou os colaboradores a desenvolver o seu desempenho e a alcançarem melhores níveis de produtividade					
Contribuiu para a redução de reclamações com produtos subcontratados, devido aos planos de inspeção da mercadoria subcontratada					
Permitiu obter informação importante para as revisões contínuas do processo de gestão de reclamações, através da medição da satisfação do cliente					
Não se verificou uma redução das reclamações. No entanto, verificaram-se melhorias significativas ao nível da eficiência organizacional refletindo-se em aumentos de produtividade					

Se pretender receber as conclusões deste estudo deverá indicar, obrigatoriamente, os seguintes dados:

**Nome:**



**Email:**

Marta Martins – [martaisa.gonzaga@hotmail.com](mailto:martaisa.gonzaga@hotmail.com)

Paulo Sampaio - [paulosampaio@dps.uminho.pt](mailto:paulosampaio@dps.uminho.pt)

Luís Morais: [luis.morais@cempalavras.pt](mailto:luis.morais@cempalavras.pt)

Departamento de Produção e Sistemas

Escola de Engenharia

Universidade do Minho

Obrigado pela sua colaboração!