



**Diana Sofia
Pinto Riço**

**A GESTÃO DA QUALIDADE NA ASSOCIAÇÃO
INDUSTRIAL DO DISTRITO DE AVEIRO**



**Diana Sofia
Pinto Riço**

A GESTÃO DA QUALIDADE NA ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL DO DISTRITO DE AVEIRO

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão realizado sob a orientação científica do Doutor Daniel Ferreira Polónia, Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho ao meu pai, mas também à minha mãe e namorado pelo constante e incondicional apoio e força.

O júri

Presidente

Prof. Doutor António Carrizo Moreira

Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Maria José Rodrigues Felício de Moura e Castro

Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Daniel Ferreira Polónia

Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Agradecimentos

Como este trabalho não teria sido possível sem a ajuda e apoio de algumas pessoas gostaria de lhes deixar a minha palavra de agradecimento.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Daniel Polónia pelo tempo despendido, pelos conselhos, orientações e disposição para ajudar.

De uma forma muito especial, agradeço à minha mãe e namorado por toda a paciência, motivação diária, apoio, incentivo e por sempre acreditarem em mim. Assim como a toda a minha família, amigos e colegas de curso, pelo seu também apoio e paciência constantes.

À Dra. Carla Vieira (Técnica Responsável do Gabinete de Relações Exteriores e *Enterprise Europe Network* da AIDA) pelo acompanhamento, orientação, flexibilidade e disponibilidade durante o decorrer do estágio realizado na Associação.

À Madalena Silva, (Administrativa do Gabinete de Relações Exteriores e *Enterprise Europe Network* da AIDA) que me acompanhou em conjunto com a Dra. Carla Vieira, obrigada por todos os momentos e ensinamentos transmitidos.

À Direção da AIDA, em particular à Dra. Elisabete Rita, e a todas as suas colaboradoras, pela forma como me receberam, acolheram e apoiaram.

Palavras-chave

Gestão da Qualidade nos Serviços, Associativismo, Manual de Gestão de Qualidade

Resumo

A Associação Industrial do Distrito de Aveiro é uma Associação sem fins lucrativos presente nesta região desde 1986. Com o objetivo de prestar apoio ao tecido empresarial da região, tem evoluindo ao longo dos tempos, estruturando e diversificando a sua tipologia de serviços, adaptando-os às suas reais necessidades.

A Qualidade é um conceito que tem vindo a evoluir ao longo dos anos, tomando cada vez mais importância para os consumidores adquirirem produtos de qualidade. Atualmente o sucesso de uma empresa depende em muito da qualidade dos produtos ou serviços que este providencia ao mercado. Assim, a existência de um Sistema de Gestão de Qualidade torna-se também importante para controlar essa qualidade.

Este trabalho analisa a Gestão da Qualidade dos serviços prestados pela AIDA, em particular no que se refere ao Gabinete de Relações Exteriores, e às iniciativas por este desenvolvidas.

Keywords

Quality Management in Services, Professional Services Associations, Quality Manual

Abstract

The Associação Industrial do Distrito de Aveiro (Industrial Association of the District of Aveiro), is a nonprofit association present in this region since 1986. With the goal of providing support to the businesses in the region, it has been evolving over time, structuring and diversifying its service typology, adapting itself to their real needs.

Quality is a concept that has been evolving through the years, becoming more and more important to the consumer, purchasing quality products. Currently the success of a company depends largely on the quality of the products or services that it provides to the market, therefore the existence of a Quality Management System becomes also important to control this quality.

This paper analyses the Quality Management of the services provided by AIDA, in particular the services and initiatives developed by the Gabinete de Relações Exteriores (Foreign Office).

Índice Geral

Índice Geral	1
Índice de Figuras	4
Índice de Quadros	5
Siglas e Abreviaturas	6
0. Introdução	7
I – Descrição do Estágio	9
1. A Associação Industrial do Distrito de Aveiro	9
1.1 Missão, Visão, e Objetivos da Associação.....	12
1.2 Organograma.....	15
1.2.1 Departamento de Apoio Técnico.....	17
1.2.2 Gabinete de Apoio Jurídico.....	18
1.2.3 Gabinete de Higiene, Segurança e Saúde.....	19
1.2.4 Departamento de Formação Profissional e Recursos Humanos.....	19
1.2.5 Gabinete de Relações Exteriores.....	20
1.2.6 Enterprise Europe Network.....	20
2. Operacionalização de Eventos	23
2.1 Apoio à realização de iniciativas no Gabinete de Relações Externas.....	23
2.1.1 Missões Empresariais.....	26
2.1.2 Seminários.....	30
2.2 Dinamização de rede EEN – <i>Enterprise Europe Network</i>	34
2.2.1 BCD – Business Cooperation Database.....	35
2.2.2 KMS Cliente.....	36
2.2.3 Concursos Públicos.....	37
2.2.4 Painéis de Consulta.....	38
2.2.5 Seminários EEN.....	39
2.3 Descrição de algumas atividades.....	40
2.3.1 3º Fórum Empresarial da Região de Aveiro.....	40
2.3.2 Projeto Portugal Sou Eu.....	42

2.3.3	<i>NewsPALOP's</i>	44
2.3.4	Brochuras Temáticas	45
2.3.5	Acompanhamento de Empresários Brasileiros.....	46
2.4	Conclusão das atividades realizadas	47
II – A Gestão da Qualidade.....		49
3.	Gestão da Qualidade	49
3.1	A evolução do conceito da qualidade	49
3.2	A Gestão da Qualidade Total.....	51
3.3	Os Gurus da Qualidade.....	53
3.3.1	Edwards Deming	53
3.3.2	Joseph Juran	55
3.3.3	Phil Crosby	57
3.4	Conclusões.....	59
4.	Gestão da Qualidade nos Serviços	60
4.1	A Escola Nórdica.....	63
4.1.1	Qualidade Total Percecionada.....	63
4.1.2	Modelo 4Q de Gummesson	64
4.1.3	Modelo Grönroos-Gummesson	65
4.2	A Escola Norte-Americana.....	66
4.2.1	Modelos dos GAP's.....	66
4.2.2	Modelo de avaliação SERVQUAL	68
4.2.3	SERVQUAL versus SERVPERF.....	70
4.3	Conclusões.....	70
III – A Gestão da Qualidade na AIDA.....		72
5.	O Manual de Gestão da Qualidade da AIDA	72
5.1	A Norma Portuguesa EN ISO 9001:2008	72
5.2	O Manual de Qualidade da AIDA	74
5.3	O SGQ e a realização de eventos.....	76

5.4	As Missões Empresariais.....	79
5.5	Conclusões.....	82
6.	Análise Crítica ao Manual de Qualidade da AIDA.....	84
6.1	Análise Crítica.....	84
6.2	Proposta de Melhoria.....	84
6.3	Resultados Obtidos.....	88
6.3.1	Expectativas dos Participantes.....	90
6.3.2	2ªAnálise – Comparação de Expectativas e Perceções.....	94
6.3.3	3ªAnálise – Avaliação da Satisfação da Missão.....	97
6.4	Conclusões.....	100
7.	Conclusão.....	103
	Bibliografia.....	106
	Anexo I.....	108
	Anexo II.....	109

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma da AIDA.....	16
Figura 2 - Processo de Selecção e Organização de Missões Empresariais	24
Figura 3 - Processo de Organização da Missão Empresarial.....	29
Figura 4 - Evolução do Conceito Qualidade	50
Figura 5 - Cadeia de Reacção de Deming (adaptado Deming, 2000)	55
Figura 6 - Trilogia de Juran	56
Figura 7 - Modelo de Qualidade Total Percecionada.....	63
Figura 8 - Modelo de Gummesson	64
Figura 9 - Modelo Grönroos-Gummesson.....	65
Figura 10 - Modelo de GAP's.....	66
Figura 11 - Modelo de Abordagem por Processos da AIDA	75

Índice de Quadros

Quadro 1 - Cinco Concelhos com maior representatividade de Associados	11
Quadro 2 - Dez Sectores com maior representatividade de Associados	12
Quadro 3 - Plano das Ações do Projeto Internacionalizar +	26
Quadro 4 - Iniciativas desenvolvidas pelo GRE.....	47
Quadro 5 - Definições de Qualidade por vários autores (adaptado de Silva (2009)).....	51
Quadro 6 - Diferença entre Serviços e Bens Físicos (adaptado(Grönroos, 1993))	60
Quadro 7 - Interações do Processo Gestão de Eventos	77
Quadro 8 - Histórico de Missões Empresariais organizadas pela AIDA	81
Quadro 9 - Etapas da Check-List das Missões Empresariais	81
Quadro 10 - Questões da Dimensão Fiabilidade/Garantia	85
Quadro 11 - Questões da Dimensão Rapidez/Capacidade de Resposta	85
Quadro 12 - Questões da Dimensão Confiança/ Segurança	86
Quadro 13 - Questões da Dimensão Empatia.....	86
Quadro 14 - Questões da Dimensão Infraestruturas de Apoio	86
Quadro 15 - Objetivos de Participação na Missão	87
Quadro 16 - Expectativas da Dimensão Fiabilidade/ Garantia.....	91
Quadro 17 - Expectativas da Dimensão Rapidez/ Capacidade de Resposta	91
Quadro 18 - Expectativas da Dimensão Confiança/ Segurança	92
Quadro 19 - Expectativas da Dimensão Empatia	92
Quadro 20 - Expectativas da Dimensão Infraestruturas	93
Quadro 21 - Questionário 1 - Fiabilidade/Garantia.....	95
Quadro 22 - Questionário 1 - Confiança/Segurança.....	95
Quadro 23 - Questionário 1 - Rapidez/Capacidade de Resposta.....	96
Quadro 24 - Questionário 1 - Empatia	96
Quadro 25 - Questionário 1 - Infraestruturas.....	97
Quadro 26 - Avaliação da Satisfação Dimensão Fiabilidade/ Garantia	98
Quadro 27 - Avaliação da Satisfação Dimensão Rapidez/Capacidade de Resposta.....	99
Quadro 28 - Avaliação da Satisfação Dimensão Confiança/ Segurança.....	99
Quadro 29 - Avaliação da Satisfação Dimensão Empatia.....	99
Quadro 30 - Avaliação da Satisfação Dimensão Infraestruturas.....	100

Siglas e Abreviaturas

AdI: Agência de Inovação

AICEP: Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AIDA: Associação Industrial do Distrito de Aveiro

APCER: Associação Portuguesa de Certificação

BCD: Business Cooperation Database

CE - Comissão Europeia

CRM: Customer Relationship Management

EEN: Enterprise Europe Network

EIC: Euro Info Centres

GIP- Gabinete de Inserção Profissional

I&D: Investigação e Desenvolvimento

I&DT: Investigação e Desenvolvimento Tecnológico

IAPMEI: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

INPI: Instituto Nacional de Propriedade Industrial

PALOP: Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PME: Pequenas e Médias Empresas

0. Introdução

O presente relatório de estágio foi realizado no âmbito do Mestrado em Gestão, no ramo Gestão das Organizações, correspondente ao 2º ciclo de Bolonha, do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial (DEGEI), da Universidade de Aveiro.

O estágio curricular foi realizado na Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA), em concreto no Gabinete de Relações Exteriores e *Enterprise Europe Network*, sob a supervisão da Dra. Carla Vieira e Dra. Madalena Silva, tendo tido a duração de 8 meses, com início a 5 de Novembro de 2012.

Ao longo deste período de tempo, foi possível desenvolver uma série de tarefas das quais se destaca: o apoio à organização de Missões Empresariais, a dinamização da rede EEN (*Enterprise Europe Network*), a organização e realização de iniciativas específicas, passando pela divulgação de projetos nacionais (como o projeto “Portugal Sou Eu”), e ainda várias outras tarefas administrativas.

Para além das várias tarefas desenvolvidas referentes à Associação e ao gabinete e à rede em particular, durante o estágio, sempre que possível as tarefas focalizaram-se no Manual de Qualidade da AIDA, e à forma como é efetuada a Gestão da Qualidade na mesma.

A exigência dos consumidores, assim como o conhecimento destes, cresce de dia para dia, por isso, a qualidade que os mesmos requerem dos produtos ou serviços que adquirem é também cada vez maior. Facilmente se percebe que a qualidade é cada vez mais uma característica fundamental para qualquer empresa, independentemente do que esta oferece. Desde os bens físicos aos serviços, sejam estes privados ou públicos, a qualidade é essencial.

Muito embora o conceito de qualidade possa ser considerado relativamente recente, tendo começado a ser aprofundado em meados do século XX, existem evidências de que a qualidade, no sentido de satisfação do cliente, era já uma preocupação nas culturas egípcias, gregas e romanas.

Em 1979, Crosby (Crosby, 1979) afirma que a “Qualidade é a conformidade com os requisitos”, ao que Deming (2000) complementa que a “Qualidade é um grau previsível de uniformidade e fiabilidade, a custo reduzido e adequado ao mercado”. Assim percebe-se que a qualidade é uma característica que tem vindo a sofrer evoluções ao longo do tempo, sendo uma problemática intemporal, pois há muito faz parte do vocabulário do mundo, e continuará a fazer.

Assim, este trabalho faz uma análise da evolução da Gestão da Qualidade, e de que forma esta tem sido aplicada na área dos serviços, nomeadamente naqueles prestados pela Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA).

Em resultado das tarefas realizadas e do conhecimento adquirido no âmbito do estágio, foi desenvolvido o presente trabalho, que é composto por quatro grandes secções.

A primeira secção refere-se ao estágio propriamente dito, no qual no capítulo 1 se descreve a instituição de acolhimento, a AIDA, e no capítulo 2 se descrevem as tarefas desenvolvidas no decurso do mesmo.

A segunda secção faz o enquadramento teórico deste relatório no capítulo 3, analisando a evolução da qualidade ao longo dos tempos, realizando no capítulo 4 um enfoque específico na qualidade dos serviços.

A terceira secção apresenta no capítulo 5 o Manual de Qualidade da AIDA, e a forma como este é utilizado no Gabinete de Relações Exteriores, no qual decorreu o estágio curricular. No capítulo 6 é efetuada uma análise crítica do Manual de Qualidade da AIDA, assim como algumas propostas de melhoria.

O trabalho encerra-se no capítulo 7 com as conclusões deste trabalho.

I – Descrição do Estágio

1.A Associação Industrial do Distrito de Aveiro

A Associação Industrial do Distrito de Aveiro foi constituída a 17 de Janeiro de 1986. O seu acto de constituição foi presidido pelo Ministro do Comércio e da Indústria, contando ainda com a assistência das empresas fundadoras, dos Presidentes dos Municípios do Distrito, do Governador Civil e outras entidades militares e civis da Região em causa (Manual de Qualidade da AIDA, 2013).

A criação desta Associação prendeu-se com o elevado potencial empresarial e industrial da região. Este justificava, e continua cada vez mais a justificar, a criação de uma entidade associativa que represente e defenda os interesses económico-sociais das empresas, promovendo ações de apoio ao tecido empresarial do Distrito.

Com a sua sede situada na Zona Industrial de Taboeira em Aveiro, o seu âmbito territorial coincide também com a área geográfica do distrito de Aveiro, abrangendo os dezanove Concelhos deste distrito (Aveiro, Ílhavo, Ovar, Estarreja, Murtosa, Vagos, Águeda, Albergaria-a-Velha, Sever do Vouga, Oliveira do Bairro, Anadia, Mealhada, Espinho, Feira, São João da Madeira, Oliveira de Azeméis, Vale de Cambra, Arouca e Castelo de Paiva).

Desde o início que a AIDA tem vindo, no âmbito de um processo evolutivo, a estruturar e a diversificar a sua tipologia de serviços, adaptando-os às reais necessidades do tecido empresarial da região.

Assim, até 1988, a AIDA caracterizou-se pela existência de serviços não diferenciados, com funções polivalentes e desenvolvidas de forma generalista, baseadas fundamentalmente na difusão de informação e no serviço Formação Profissional (Manual de Qualidade da AIDA, 2013).

Numa fase posterior, que engloba um período que vai desde 1989 até à atualidade, a AIDA melhorou, diversificou e a atualizou os seus serviços em consonância e articulação com as reais necessidades do tecido empresarial que se caracteriza maioritariamente por micro, pequenas e médias empresas.

Neste sentido, descrevem-se de uma forma breve, algumas das principais fases que caracterizam a evolução dos serviços desta Associação:

- Do seu início em 1985 até ao início dos anos 90, a Associação prestou serviços semi-diferenciados, tendo sido criados os primeiros serviços de apoio à indústria.

- No início dos anos 90 a Associação foi reestruturada, tendo sido criados departamentos com funções específicas profissionalizadas, um dos quais o departamento de apoio à internacionalização, que organizou em 1991 a primeira Missão Empresarial ao mercado de Angola.

- Os anos 90 viram a consolidação e classificação da AIDA como interveniente fundamental no apoio às PME's da região, no qual foi fundamental aquisição do edifício atual de sede da Associação, adequado à implementação de todos os serviços e ações definidas.

- No início da década de 2000 foram consolidados todos os serviços existentes e efetuou-se a criação da Loja do Empresário, permitindo às empresas acederem, num único local, a várias entidades, públicas e privadas, relevantes para a atividade económica, a saber: CNE - 1.º Cartório Notarial de Competência Especializada; IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento e o Balcão da CGD - Caixa Geral de Depósitos.

- A certificação atribuída pela APCER em Agosto de 2007, segundo o referencial EN NP ISO 9001:2000, e cuja última renovação ocorreu no ano de 2013, permitiu à Associação ver reconhecidas e reforçadas as suas competências garantindo, deste modo, uma maior qualidade nos serviços que presta.

- Em 2008, a AIDA integrou a Rede *Enterprise Europe Network* - EEN (que veio substituir os antigos EIC - *Euro Info Centers*).

- Em Junho de 2009 surge, em parceria com o Instituto do Emprego e Formação Profissional, o GIP- Gabinete de Inserção Profissional, um projeto que tem por objetivo apoiar jovens e adultos desempregados na definição ou desenvolvimento do seu percurso de inserção ou reinserção no mercado de trabalho.

Enquanto entidade socialmente responsável, e ciente de que o trabalho em rede potencia o êxito das ações que a Associação se propõe desenvolver em prol do tecido empresarial e comunidades envolventes, a AIDA aposta no estabelecimento de parcerias institucionais com entidades da Administração Direta do Estado, Municípios, Instituições do Ensino Superior, Centros Tecnológicos,

Associações Empresariais nacionais e estrangeiras, Ordens Profissionais, entre outras.

Uma listagem de entidades na qual a AIDA participa e/ou colabora pode ser encontrada no Anexo I.

Conhecendo as dificuldades e lacunas que existentes ao nível da internacionalização, a AIDA aposta continuamente nos serviços que visem apoiar as empresas a entrar no mercado global, de forma competitiva e estruturada, desenvolvendo iniciativas sustentadas em projetos financiados, orientadas para o aumento das exportações, alargamento da base exportadora, diversificação de mercados e reforço e consolidação da presença de empresas portuguesas em mercados emergentes e estratégicos.

Atualmente a Associação conta com cerca de 846 associados, dos quais 618 pertencentes à indústria, e os restantes 228 a outras áreas, sendo a tipificação dos associados caracterizada por uma forte predominância de Micro e Pequenas Empresa. Porém e tendo sempre em mente o aumento da representatividade da Associação, tanto a nível regional como nacional, a angariação de novos associados, é uma constante preocupação da AIDA.

O Quadro 1 apresenta os cinco Concelhos com maior representatividade de associados, sendo natural que o concelho com maior representatividade, seja o de Aveiro, uma vez que esta é a sede da Associação, os Concelhos circundantes tomam também alguma importância. Nesta caracterização, os Concelhos menos representados são os Concelhos Espinho, Castelo de Paiva, Mealhada, Murtosa e Arouca, cada com menos de 10 associados, representando apenas 3,4% dos associados.

Concelho	Nº de Associados	Percentagem
Aveiro	232	27,42%
Ílhavo	81	9,57%
Águeda	59	6,97%
Oliveira de Azeméis	53	6,26%
Santa Maria da Feira	45	5,23%
Total	470	55,56%

Quadro 1 - Cinco Concelhos com maior representatividade de Associados

O Quadro 2 apresenta igualmente uma caracterização das empresas associadas, neste caso pelo CAE (Classificação das Atividades Económicas) ou sector. Através da análise deste, facilmente se percebe que o sector com mais importância é o da indústria metalúrgica, com uma percentagem de 18,9% do total de associados. Nesta

caracterização, os sectores com menos representatividade são: Vitivinicultura; Captação, tratamento e distribuição de água; Atividades de edição; Atividades cinematográficas; Atividades de rádio e televisão; Seguros; Atividades auxiliares de serviços financeiros e dos seguros; Agência de viagem, operadores turísticos, outros serviços de reservas e atividades relacionadas; Atividades de apoio social em alojamento e Outras atividade de serviços pessoais, contando cada sector com apenas uma empresa associada, representado um total de 1,18% do total de associados.

Sector	Nº de Associados	Percentagem
Indústria Metalúrgica	160	18,9%
Produtos Minerais não metálicos	55	6,5%
Fabricação de Máquinas e Equipamentos	49	5,8%
Fabricação de artigos de borracha e matérias plásticas	41	4,8%
Fabricação de mobiliário e de colchões	33	3,9%
Indústrias da madeira e da cortiça e suas obras, exceto mobiliário; fabricação de obras de cestaria e de espartaria	33	3,9%
Comércio por grosso (inclui agentes), exceto de veículos automóveis e motociclos	28	3,3%
Indústrias alimentares	28	3,3%
Fabricação de equipamento elétrico	23	2,7%
Fabricação de produtos químicos e de fibras sintéticas ou artificiais, exceto produtos farmacêuticos	21	2,5%
Total	471	55,7%

Quadro 2 - Dez Sectores com maior representatividade de Associados

1.1 Missão, Visão, e Objetivos da Associação

Tendo como visão ser uma das melhores Associações Regionais do país, assumindo uma posição de liderança no Distrito de Aveiro (Manual de Qualidade da AIDA, 2013), as suas atribuições e competências são as seguintes:

- Alargar o seu âmbito de atuação com serviços e projetos inovadores que procurem dinamizar o espírito e a capacidade associativa, que possibilitem a total satisfação do tecido industrial do Distrito de Aveiro e ainda diminuição da dependência dos fundos comunitários;
- Reforçar o apoio ao desenvolvimento industrial, modernizando e aumentando a eficiência dos meios disponíveis;
- Apoiar a consolidação do tecido industrial e o aumento da competitividade da Economia, promovendo a maximização da eficiência empresarial e um ambiente favorável à iniciativa e ao risco. (Manual de Qualidade da AIDA, 2013)

Tendo em conta esta visão e atribuições, a Missão da AIDA passa por **representar, defender, promover e apoiar as empresas do Distrito de Aveiro, de uma forma independente**, funcionando como uma plataforma de intervenção dos interesses económico-sociais da Região, de modo a contribuir para o reforço associativo do tecido empresarial. (Manual de Qualidade da AIDA, 2013)

Assim, as atividades subjacentes a esta Missão, caracterizam-se por:

- Intervir para consolidar o tecido empresarial
- Crescer para desenvolver o tecido empresarial
- Inovar e motivar para mudar o tecido empresarial
- Empreender e formar o tecido empresarial para competir
- Divulgar e comunicar para apoiar o tecido empresarial
- Cooperar para dinamizar o tecido empresarial
- Promover e incentivar o associativismo
- Mobilizar sinergias e vontades rumo à excelência e ao desenvolvimento

A AIDA atua em três áreas consideradas estratégicas:

1ª A envolvente interna das empresas

2ª A envolvente externa das empresas

3ª A consolidação da intervenção da AIDA

A primeira área estratégica refere-se à atuação ao nível do desenvolvimento de competências empresariais, fomentando o aumento da competitividade necessária a que as empresas associadas se posicionem no mercado global. Este desenvolvimento de competências é feito através da melhoria das estratégias das empresas, dinamizando fatores intangíveis de competitividade; reforçando a informação sobre as formas de organização; e ainda criando valor acrescentado no processo produtivo.

No que se refere à envolvente externa, a sua dinamização é feita através do plano de ordenamento das atividades económicas da região; da requalificação dos parques industriais existentes; do desenvolvimento de Parques/Áreas Empresariais; da implementação de um programa estratégico para a região; e ainda planeando o futuro, tendo em vista a excelência regional.

Por último, a consolidação da intervenção da AIDA potencia as capacidades endógenas da região através do apoio direto ou indireto ao tecido empresarial. Esta consolidação tem sido conseguida através da Projeto Loja do Empresário, da Gestão de Informação de Apoio à Atividade Empresarial, do reforço da capacidade técnica de

intervenção, dos projetos de especialização em áreas de intervenção direta, e da cooperação com outros organismos.

A AIDA pretende adaptar os seus serviços às reais necessidades das empresas suas associadas e dos mercados em que operam, numa ótica de melhora contínua. Para tal integra projetos, associações e ou entidades que tenham como objetivo defender os interesses dos empresários associados. Para além disso, apoia também as empresas na elaboração de projetos que promovam o aumento da sua competitividade e crescimento sustentado, dando informação e esclarecimento sobre projetos e sistemas de incentivos existentes, divulgando ainda informações e iniciativas do interesse dos empresários. Desta forma, a AIDA dinamiza o tecido empresarial da região de Aveiro, e promove a capacidade de Inovação e Empreendedorismo destas empresas.

A AIDA aposta ainda na qualificação de recursos humanos, através da realização de cursos de educação para Jovens e Adultos, formação inter e intra-empresa, bem como efetua atividades de formação interna para os seus quadros.

Assim, ao longo dos seus mais de 25 anos de existência, a AIDA tem pautado a sua atividade, com base em quatro princípios fundamentais:

- Credibilidade;
- Isenção;
- Qualidade;
- Reforço associativo.

Sendo um dos papéis mais importantes de uma associação empresarial a defesa dos interesses dos empresários, de forma independente, credível e não corporativa, no que a isto diz respeito, a AIDA tem vindo a desenvolver uma atividade fundamental no apoio e desenvolvimento do tecido industrial do Distrito, tendo sempre como base alguns objetivos definidos:

- Representar e defender os interesses económico-sociais das empresas sediadas no Distrito;
- Lutar pela criação de infraestruturas necessárias ao desenvolvimento económico do Distrito de Aveiro;
- Reivindicar para Aveiro a abertura de Delegações de Instituições Oficiais de Apoio à Indústria e de desenvolvimento regional;
- Colaborar na criação de um enquadramento legal, fiscal e financeiro, adequado a uma eficiente e competitiva atividade dos agentes

económicos, alertando, sempre que necessário, as entidades governamentais para eventuais situações a corrigir;

- Colaborar com Órgãos Autárquicos na defesa da preservação da Integridade do Distrito de Aveiro;
- Disponibilizar serviços executivos e de apoio, com capacidade de assessoria técnica em assuntos de natureza económica, social, tecnológica e jurídica, destinados a acompanhar e incentivar o desenvolvimento das atividades industriais do Distrito;
- Promover e incentivar a realização de estudos económico-sociais de interesse para as atividade empresariais do Distrito. (Manual de Qualidade da AIDA, 2013)

1.2 Organograma

De forma a poder prestar um melhor serviço, a AIDA encontra-se dividida por departamentos e gabinetes, o qual se apresenta de seguida o organograma da mesma, assim como as funções de alguns departamentos.

Como se pode perceber pela Figura 1, onde consta o organograma da Associação, esta é composta por nove Departamentos ou Gabinetes. Estes funcionam de forma independente entre si, apoiando-se, no entanto, quando tal é necessário. Assim, cada departamento responde perante a Diretora Geral, que gere, aprova e avalia cada ação. Por sua vez, a Diretora Geral responde perante a Direção, composta por empresas associadas, respondendo a Direção perante os associados.

Embora os departamentos funcionem de forma independente, quando é criado um novo projeto são definidas recursos humanos de diferentes departamentos, dependendo das funções necessárias para cada um. Por exemplo, o projeto INTERNACIONALIZAR + (analisado no Capítulo seguinte), embora seja um projeto fundamentalmente do Gabinete de Relações Exteriores, tem imputado ao mesmo, recursos humanos de outros departamentos, como é o caso do responsável financeiro, pertencente ao Departamento de Apoio Técnico.

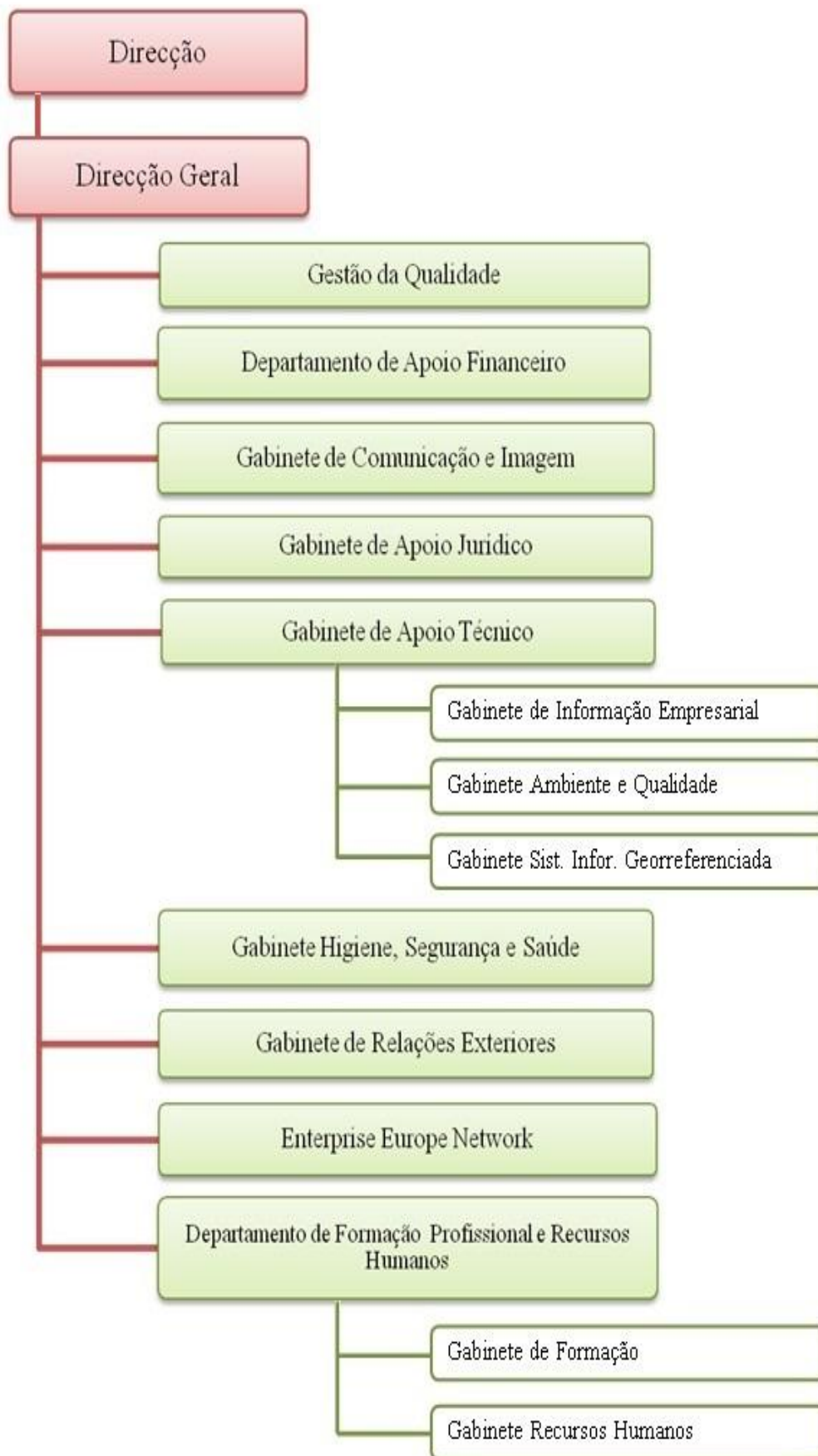


Figura 1 - Organograma da AIDA

1.2.1 Departamento de Apoio Técnico

Este departamento dispõe de 5 pessoas, e tem a seu cargo a prestação de diversos serviços aos seus associados, dos quais se destaca: o apoio à criação de empresas; o apoio ao cadastro industrial; o planeamento industrial e apoio à localização industrial (através do Sistema de Informação Georreferenciado); o apoio de todo o processo de licenciamento industrial e ambiental; o apoio à propriedade industrial (nomes, marcas, patentes, modelos); o apoio ao investimento industrial; o apoio à participação das empresas associadas em concursos públicos (específicos para o sector de atividade de interesse das empresas); o apoio à realização de projetos especiais de apoio às empresas (cooperação tecnológica, projetos ligados às novas tecnologias, ao ambiente); a divulgação e esclarecimento de Sistemas de Incentivo ao Investimento; a realização de seminários, sessões de esclarecimento e *workshops* de sensibilização e informação sobre diversas temáticas, como Programas de Apoio, empreendedorismo; REACH (*Registration, Evaluation, Authorisation of CHemicals*); Criação do Próprio Negócio; *Balanced Score Card*; Gestão Industrial / redução de custos.

Possui ainda outras valências como o apoio à obtenção de alvarás de construção; o apoio à realização de autodiagnósticos empresariais; o apoio à implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (ISO 9001:2008); o apoio à realização de auditorias e implementação de sistemas de Gestão da Qualidade; o apoio na implementação de Sistemas de Gestão Ambientais (ISO 14001:2004); apoio à realização de diagnósticos ambientais; apoio à planificação de políticas de Gestão de Resíduos; apoio à implementação de Sistemas de Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho (OHSAS 18001); disponibilização aos associados de base de dados de normas ISO; o alojamento de páginas através do servidor de web da AIDA; a disponibilização de base de dados georreferenciados das indústrias do Distrito de Aveiro com informação cartográfica e regulamentar; e ainda base de dados de empresas industriais, de serviços, entidades credenciadas e centros tecnológicos; de programas de incentivos; de operadores de gestão de resíduos não urbanos por tipo de resíduos (refere-se ao tratamento de resíduos ao qual as empresas estão sujeitas, sendo estes diferenciados de acordo com o tipo de resíduo).

De referir que alguns destes serviços são prestados em regime de *outsourcing*, sendo a sua qualidade controlada através de questionários de avaliação de satisfação aos associados.

1.2.2 Gabinete de Apoio Jurídico

Este gabinete dispõe de 1 pessoa, que presta todos os serviços, e tem como objetivos gerais:

- Orientar as empresas, relativamente a questões legais e laborais;
- Acompanhar a celebração de contratos de contratos coletivos, suas rescisões e aplicações face a disposições legais;
- Orientar, interpretar e negociar diretamente os Contratos Coletivos de Trabalho;
- Orientar as empresas ou intervir diretamente na prevenção e resolução de conflitos de trabalho;
- Intervir nos Tribunais de Trabalho, em defesa dos interesses das empresas;
- Realizar colóquios sobre trabalho, segurança social e emprego.

Desta forma, este gabinete integra serviços relativos a Direito Laboral, Direito Civil, Direito Comercial, e outros Serviços Gerais.

Dentro do Direito Laboral, inserem-se a maioria dos objetivos gerais do Gabinete, relativamente ao apoio e orientação às empresas, quer no que se refere à realização de contratos coletivos de trabalho, quer na defesa dos interesses das empresas associadas.

Relativamente aos serviços de Direito Civil, são prestados maioritariamente serviços de Procuradoria junto das Conservatórias; Serviços junto do Registo Nacional de Pessoas Coletivas e dos Cartórios Notariais; Escrituras de Constituição de Sociedade e Elaboração de Estatutos de Sociedade; Alteração de Pactos Sociais e Aumento de Capital; Transformação de Sociedades, Fusão de Sociedades, Dissolução de Sociedades, Cessão de Quotas; Contratos de Arrendamento Comerciais; e ainda Convocatórias para Assembleias Gerais, e Elaboração de Minutas de Atas.

Os serviços de Direito Comercial integram essencialmente a realização de: Contratos de Empreitada; Contratos de Formação Profissional; Contratos de Fornecimento de Equipamentos; Contratos de Manutenção e Assistência Técnica; Contratos de Compra e Venda; Resolução e Modificação de Contratos; Adendas; Requerimentos Diversos e também Minutas de Procuções

Para além destes, são ainda prestados outros serviços gerais relativos a assuntos jurídicos. A qualidade referente a todos os serviços é controlada através de questionários de avaliação.

1.2.3 Gabinete de Higiene, Segurança e Saúde

O Gabinete de Higiene, Segurança e Saúde trabalha em regime de *outsourcing* e presta os seguintes serviços às empresas associadas: Diagnóstico e Avaliação de riscos; Identificação de áreas prioritárias; Controlo de riscos; Implementação de um Sistema de Gestão de SST (Segurança e Saúde no Trabalho); Elaboração do programa de prevenção de riscos profissionais.

A qualidade referente a todos estes serviços é controlada através de questionários de avaliação.

1.2.4 Departamento de Formação Profissional e Recursos Humanos

Este departamento, composto por 6 pessoas, presta serviços tanto na área de formação profissional como nos recursos humanos. Assim, leva a cabo ações de formação financiada e não-financiada.

Nesta vertente o departamento: Organiza e desenvolve Programas de Formação Profissional, no âmbito inter e intraempresas; Concebe intervenções, programas, instrumentos e suportes formativos; Organiza e promove intervenções formativas; Elabora planos de formação intraempresas, com base em diagnóstico de necessidades de formação; Planeia intervenções formativas organizadas por segmentos-alvo; e ainda define a cronologia global da realização das ações.

Por outro lado, no âmbito do GIP – Gabinete de Inserção Profissional, no que se refere aos Recursos Humanos, o departamento: Elabora candidaturas ao programa de estágios profissionais (IEFP); Gere uma bolsa de emprego (vertente 1º. Emprego, desempregados e empregados); Presta serviços de recrutamento e seleção; Participa em projetos especiais de apoio às empresas.

No caso da formação, o gabinete recorre por vezes a *outsourcing* para a realização das mesmas, sendo a qualidade das mesmas controlada pelas respostas obtidas nos questionários de avaliação dos formandos / empresas.

1.2.5 Gabinete de Relações Exteriores

Composto por duas pessoas, este foi o Gabinete no qual decorreu este estágio curricular, e no qual foram desenvolvidas as atividades inerentes ao mesmo, funcionando em conjunto com o EEN – *Enterprise Europe Network*.

Este departamento integra nas suas funções, a prospeção de novos mercados, a auscultação de interesses das PME's da região, a divulgação de informação sobre mercados (através de brochuras e seminários ou *workshops*), e a organização de iniciativas de apoio à internacionalização, tais como a realização de missões empresariais, seminários e *workshops*, já referidos, e também a participação em feiras, na qual promove a divulgação de informação, intermedia o apoio logístico na participação nessas mesmas feiras, apoiando de forma direta a internacionalização.

Assim, nos últimos três anos, este Gabinete organizou ao nível de Missões Empresariais 24 iniciativas (Angola – 6 missões; Moçambique – 5 missões; Cabo Verde – 3 missões; Marrocos – 3 missões; Brasil – 2 missões; EUA – 4 missões e/ou concursos de incubação de empresas com a duração de 3 meses; e ainda 1 Missão invertida). Atendendo ao facto de que nem sempre a AIDA tem conhecimento suficiente acerca dos mercados no qual se irá realizar a Missão Empresarial, por vezes o Gabinete recorre a consultores especializados no mesmo, para dar apoio no agendamento de reuniões. A qualidade deste serviço prestado é avaliada através da do questionário de satisfação do serviço.

1.2.6 Enterprise Europe Network

Formada por cerca de 600 pontos de contactos, e presente em 55 países da Europa, a Enterprise Europe Network é uma rede que oferece um conjunto de serviços descentralizados e de proximidade.

O principal objetivo de ajudar as empresas a inovar e a competir melhor no espaço europeu, apoiando as PME, não só no seu processo de internacionalização, mas também na procura e encontro de parceiros estratégicos para a inovação e o desenvolvimento sustentado dos negócios.

A AIDA está presente nesta rede (na altura designados como *Euro Info Centres*) desde 1991, e integrou o processo de reestruturação em 2008.

Criada pela Comissão Europeia (CE) no âmbito do Programa Quadro para a Competitividade e Inovação, e sendo sucessora das anteriores redes comunitárias de *Euro Info Centres* e de *Innovation Relay Centres*, a EEN constitui a maior rede de

informação lançada na Europa, oferecendo, numa lógica de integração de competências, um serviço de balcão único, sob o lema “*no wrong door*”. Assim, a rede reúne as diversas soluções disponíveis em termos de instrumentos e programas comunitários de apoio às PME.

Em Portugal, a rede EEN é representada por um consórcio de 9 entidades públicas e associativas, distribuídas regionalmente por todo o território nacional, incluindo as Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, e da qual a AIDA faz parte. Liderada pelo IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação), a *Enterprise Europe Network* em Portugal é constituída pelos seguintes parceiros:

- AdI – Agência de Inovação
- ACIF – Associação Comercial e Industrial do Funchal
- CCIM – Câmara de Comércio e Indústria da Madeira
- AIDA – Associação Industrial do Distrito de Aveiro
- AIMINHO – Associação Industrial do Minho
- CCDR – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve
- CCIPD – Câmara de Comércio e Indústria de Ponta Delgada
- CEC/CCIC – Conselho Empresarial do Centro / Câmara de Comércio e Indústria do Centro
- INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

De forma a poder prestar apoio às empresas, o EEN tem a seu cargo a prestação de alguns serviços gerais como: a Promoção de eventos (seminários, workshops); a divulgação de informação e apoio técnico (programas, legislação, normas, políticas, projetos de cooperação, base de dados, dados estatísticos a nível comunitário); a participação em feiras e exposições; a participação em projetos especiais de apoio às empresas e também a dinamização de Missões Empresariais e Encontros de negócios.

No que diz respeito ao ponto de contacto que a AIDA proporciona, este tem como objetivos principais:

- A promoção e divulgação de informação comunitária;
- A divulgação, sensibilização, apoio e aconselhamento do tecido empresarial da importância na sua participação em programas comunitários que envolvam parcerias;

- E a promoção do enquadramento em Sistemas de Incentivo em vigor.

Ou seja, a EEN presta serviço em três áreas fundamentais:

1 – Informação e aconselhamento – acesso simplificado a informação diversa sobre legislação comunitária; concursos públicos; novas medidas de política com implicação na atividade empresarial; informação temática (através de brochuras); e ainda projetos e programas de financiamento na União Europeia, indicados para PME's.

2 – Incentivo à cooperação na Europa e à internacionalização dos negócios – apoio e intermediação na procura de contactos comerciais internacionais; divulgação de oportunidades de negócio e apoio na procura no encontro de parcerias que incentivem a cooperação e a atividade empresarial, nos diferentes domínios vários níveis a que estas se podem desenvolver (comercial, produção, transferência de conhecimento e tecnologia, inovação, entre outros).

3 – Apoio à inovação e participação em programas comunitários - acesso a programas comunitários facilitado; procura de parceiros tanto para programas comunitários como para projetos de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico; formação especializada em inovação; e ainda aconselhamento em direitos de propriedade industrial.

2. Operacionalização de Eventos

Neste capítulo serão brevemente apresentadas as várias tarefas desenvolvidas no decorrer do estágio.

Este capítulo contempla quatro partes. A primeira relativa ao Gabinete de Relações Exteriores, no qual ocorreu o estágio, e as iniciativas deste, em particular as Missões Empresariais e os Seminários.

O segundo ponto refere-se ao *Enterprise Europe Network*, inserido no Gabinete de Relações Exteriores, e às atividades de dinamização desenvolvidas neste âmbito.

Por sua vez, na terceira parte, encontram-se descritas algumas tarefas desenvolvidas relativas não só ao gabinete, como à própria AIDA.

Por último, apresenta-se uma breve conclusão de todas as tarefas desenvolvidas.

2.1 Apoio à realização de iniciativas no Gabinete de Relações Externas

O Gabinete de Relações Exteriores tem como principal função o apoio à internacionalização das empresas da região de Aveiro, em particular às PME's, tendo as iniciativas desenvolvidas esse mesmo intuito.

Este apoio é feito por duas vias:

1. Divulgação de informação e oportunidades, seja pela realização de seminários, *workshops*, seja pela elaboração de brochuras temáticas,
2. Iniciativas práticas de internacionalização, onde se inserem a realização de Missões Empresariais a mercados considerados estratégicos, e também visitas a feiras.

Para tal, o primeiro passo para a realização destas iniciativas consiste em elaborar uma candidatura ao QREN – Quadro de Referência Estratégica Nacional, no qual a AIDA analisa, explica e desenvolve o porquê da sua candidatura, quais as iniciativas que pretendem realizar ao longo do período definido em candidatura, o programa das mesmas, e quais as vantagens que o projeto trará para as empresas da região de Aveiro.

De salientar, no entanto, que embora a candidatura seja elaborada com base nas dificuldades e perspectivas das empresas da Região de Aveiro, as iniciativas organizadas são abertas a nível nacional (excluindo as Regiões de Lisboa e Algarve que, embora possam participar, não poderão receber apoio por parte do QREN). Apenas após a

candidatura estar aprovada, e o QREN disponibilizar o seu apoio, a AIDA dá início às iniciativas.

Para a seleção dos mercados nos quais a AIDA irá basear a sua candidatura ao projeto, o Gabinete envia para vários empresários, associados ou não, uma manifestação de interesse, no qual o empresário assinala quais os mercados importantes para a estratégia da sua empresa, e nos quais estariam dispostos a participar numa missão empresarial, não tendo no entanto, qualquer tipo de vinculação ou compromisso de participação futura.

É então, com base na informação obtida e através da compilação das manifestações de interesse recebidas, que a Associação cria o programa de iniciativas do projeto a candidatar.

A Figura 2 resume este processo:

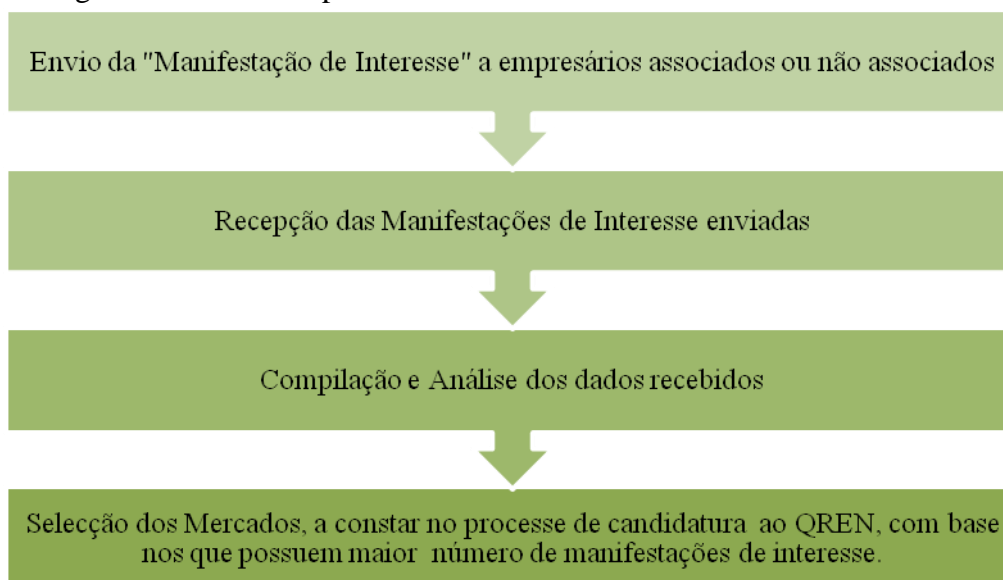


Figura 2 - Processo de Seleção e Organização de Missões Empresariais

Até ao final do ano 2012 esteve em vigor o Projeto APEX, tendo sido realizadas nos meses de Novembro e Dezembro de 2012 (que coincidiram com o início do período de estágio), cinco iniciativas, três das quais Missões Empresariais, e as restantes de divulgação de informação.

Assim, de 16 a 23 de Novembro, realizou-se a Missão Empresarial a Cabo Verde; e de 1 a 6 de Dezembro a Missão Empresarial a Moçambique. A terceira Missão foi uma Missão Empresarial Inversa (ação analisada no final do ponto 2.1.1.). Assim, de 10 a 14 de Dezembro de 2012, foram várias as empresas da região de Aveiro que receberam importadores vindo do Brasil, nomeadamente dos Estados do Sergipe e Ceará.

O projeto vigente durante o ano de 2013 apelida-se de “Internacionalizar +”, sendo as iniciativas constantes do mesmo sido aplicadas apenas durante este ano. Tendo como objetivos estratégicos promover as exportações das PME da região e a diversificação de mercados de destino, para além de prosseguir na facilitação de processos e criação de um ambiente de negócios que venha dar continuidade à internacionalização da região e das suas empresas, este projeto pretende mobilizar mais empresas para um processo de internacionalização que permita alargar a base exportadora regional e incentivar o aumento das exportações, promovendo a vinda de importadores à região.

O quadro das iniciativas proposto para atingir estes objetivos é o seguinte:

Plano de Ações do Projeto Internacionalizar +			
Missões Empresariais			
Mercado	Local	Data	Programa
Angola	Luanda e Benguela/Lobito	6 a 13 de Abril	Reuniões bilaterais previamente agendadas de acordo com o perfil da empresa; Visita a empresas; Contactos institucionais quando solicitados
Marrocos	Casablanca	20 a 24 de Maio	
Moçambique	Maputo e Beira	23 a 29 de Junho	
Colômbia e Panamá	Bogotá e Cidade do Panamá	15 a 22 de Setembro	
Namíbia	Windhoek	7 a 11 de Outubro	
Brasil	Salvador da Bahia	13 a 18 de Outubro	
México	Cidade do México	28 de Outubro a 2 de Novembro	
Moçambique	Maputo e Nampula	1 a 7 de Dezembro	
Inglaterra	Aveiro	Dezembro de 2013	Missão Invertida – Receção de empresários ingleses nas empresas da região de Aveiro
França	Aveiro	Dezembro 2013	Missão Invertida – Receção de empresários franceses nas empresas da região de Aveiro

Plano de Ações do Projeto Internacionalizar +			
Divulgação de Informação			
Ação	Tema	Data	Objetivo
Brochura Temática	Namíbia	A publicar até ao final de 2013	Divulgação de Informação acerca do mercado Namíbia e suas oportunidades
Brochura Temática	Colômbia e Panamá	A publicar até ao final de 2013	Divulgação de Informação acerca dos mercados da Colômbia e Panamá e suas oportunidades
<i>Workshop</i>	Namíbia	A definir	
<i>Workshop</i>	Colômbia e Panamá	9 de Setembro de 2013	Incentivar as PME para as oportunidades existentes nos mercados da Colômbia e Panamá
Seminário de Encerramento	Sem tema definido ainda	Dezembro 2013	Divulgação dos resultados do projeto

Quadro 3 - Plano das Ações do Projeto Internacionalizar +

2.1.1 Missões Empresariais

Tal como já foi referido, as Missões Empresariais são uma parte fundamental do apoio que o Gabinete de Relações Exteriores presta aos empresários da região de Aveiro no que concerne à internacionalização das empresas. Sendo a organização de uma missão empresarial constituída por várias fases, ao longo do estágio tive oportunidade de ir dando apoio a cada uma delas. No entanto, a fase inicial de divulgação foi aquela onde tive oportunidade de dar mais apoio.

No que a este estágio diz respeito, o apoio foi prestado inicialmente nas cinco ações descritas pertencentes ao Projeto APEX. Relativamente ao “Internacionalizar+”, e atendendo ao quadro anteriormente apresentado, enquanto estagiária participei na organização das Missões Empresariais Angola, Marrocos e Moçambique, tendo ainda elaborado a brochura sobre a Namíbia (descrito no ponto 2.3.4.).

Em termos de implementação deste tipo de projetos, após a sua aprovação, numa primeira fase, é efetuada a sua divulgação com informação essencial acerca da missão a realizar, incluindo as condições de participação e o custo. Esta informação é inicialmente enviada por correio eletrónico para vários empresários, tanto associados, como não associados, dando ênfase aos empresários que manifestaram interesse por esse mercado, em fase de candidatura do projeto (tal como já foi anteriormente

detalhado). Após esta divulgação, entra-se em contacto com estes últimos empresários referidos, avaliando o interesse deles em participar ou não.

Depois desta divulgação, e deste contacto inicial, caso o número de vagas ainda não se encontre completo, procede-se à divulgação da missão por via telefónica.

A par desta divulgação, e até as vagas se encontrarem todas preenchidas, ocorre em simultâneo a fase de verificação da documentação das empresas que já se encontram inscritas, de forma a saber se as mesmas cumprem com os critérios de elegibilidade para participação da missão, e também para obter o apoio do QREN.

Os critérios de elegibilidade para ações financiadas constam do Enquadramento Nacional (Decreto-Lei n.º 65/2009, de 20 de Março) e do Regulamento do Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME (Anexo à Portaria n.º 47-A/2012, 24 de Fevereiro, alterado pelas Portarias n.º 233-A/2012, de 6 de Agosto, e 369/2012, de 6 de Novembro), e são os seguintes:

- Encontrar-se legalmente constituída;
- Cumprir as condições legais necessárias ao exercício da respetiva atividade;
- Possuir a situação regularizada face à administração fiscal, à segurança social e às entidades pagadoras dos incentivos;
- Dispor de contabilidade organizada nos termos da legislação aplicável;
- Deter certificado de registo no *site* do IAPMEI

Para além destes critérios elegibilidade, conta ainda como critério o CAE da empresa (uma vez que nem todos os CAE são elegíveis), a região de localização das empresas, não sendo elegíveis empresas localizadas nas regiões NUTS II Lisboa e Algarve, bem como nas regiões autónomas dos Açores e da Madeira, por terem um programa de incentivos específico para a região, e por último, o apoio é concedido a apenas um representante por empresa.

Assim, podem ocorrer duas situações:

1ª – Não cumpre os critérios de elegibilidade para obter o apoio do QREN. Neste caso, a empresa pode participar na missão sem diferenciação no serviço prestado, no entanto, não poderá obter a devolução do valor do incentivo (por norma 40% do custo total da iniciativa) no que diz respeito ao custo da missão (P. Ex.: Uma empresa sediada em Lisboa pode participar numa missão da AIDA, contudo não terá direito ao incentivo, uma vez que esta região dispõe de um programa de incentivos

específico. Outra das situações que pode ocorrer, será no caso de o CAE da empresa não ser elegível ao abrigo do aviso de abertura publicado).

2ª – Cumpre os critérios de elegibilidade para obtenção do apoio do QREN. Esta é a situação ideal, e na qual participam a grande maioria das empresas nas missões. Neste caso, a empresa participa na Missão fazendo o pagamento total do custo, obtendo no entanto no encerramento do projeto a devolução do valor do incentivo (que tal como referido, ronda por norma os 40% do custo total da iniciativa)

Assim, e de forma a verificar se todos os requisitos são devidamente preenchidos, os inscritos, terão obrigatoriamente que entregar à Associação:

- O Acordo de Adesão ao Projeto Conjunto SI Qualificação nº 30.046
- Certidões comprovativas da ausência de dívidas à Segurança Social e Finanças;
- Informação Empresarial Simplificada (IES) do exercício anterior à realização da iniciativa;
- Certificado de PME no *site* do IAPMEI

Aquando a realização da inscrição, a empresa explícita qual o objetivo da missão, definindo quais os tipos de contactos ou reuniões que pretende realizar durante a mesma. Cabe depois à AIDA, com o apoio das delegações da AICEP, nos mercados em que a mesma exista, a realização de uma agenda de reuniões.

Sendo a AIDA uma associação multisectorial, as empresas que participam nas suas missões são por norma muito variadas, indo desde empresas de natureza industrial a serviços, pelo que cada agenda de reuniões é personalizada para cada participante de acordo com o que o mesmo especificou que seria o seu interesse. Esta agenda é entregue ao empresário antes da missão, contendo todos os contactos das empresas ou entidades com as quais tem reuniões agendadas.

Cerca de uma semana antes da realização da missão, realiza-se uma reunião de preparação, na qual se entrega a documentação necessária aos participantes (vistos, passaportes, bilhetes), dando a conhecer também a cada um dos participantes qual a sua agenda de reuniões para a missão, anteriormente elaborada. A Figura 3 apresenta as fases deste processo.

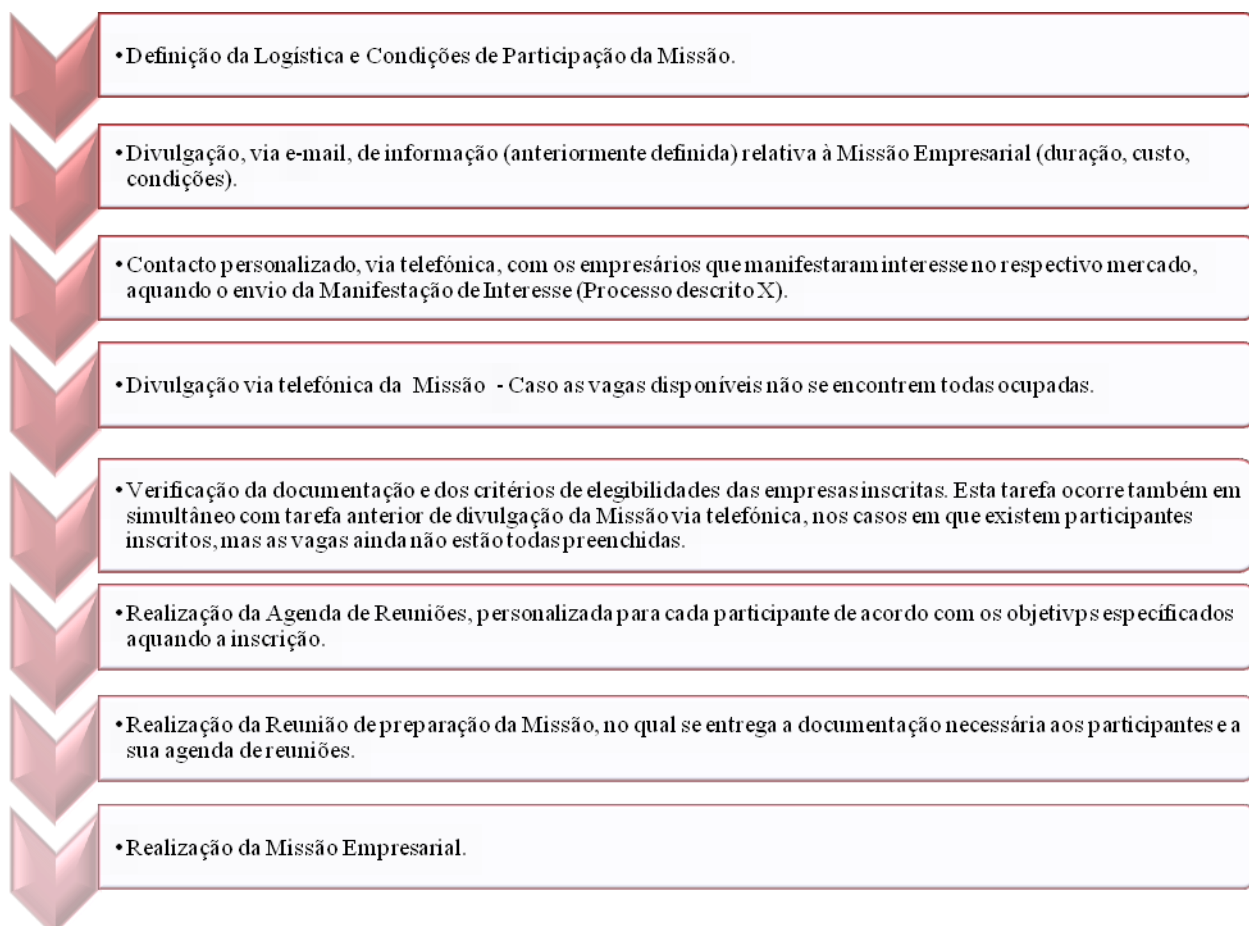


Figura 3 - Processo de Organização da Missão Empresarial

Missão de Importadores Brasileiros à região de Aveiro

Tal como anteriormente referido, esta foi uma missão inversa realizada no âmbito do projeto APEX. Este tipo de missão consiste em receber empresários estrangeiros interessados em realizar negócios com as empresas da Região de Aveiro. Ou seja, neste caso, ao invés dos empresários portugueses se deslocarem ao Brasil numa Missão Empresarial para fazer prospeção de negócios, receberam os empresários brasileiros nas suas instalações, realizando reuniões bilaterais.

À semelhança das restantes Missões Empresariais, nas quais é elaborada uma agenda de reuniões para cada participante, o mesmo acontece nas missões invertidas, tendo a AIDA sido responsável por criar uma agenda de contactos para cada um dos importadores Brasileiros.

Neste projeto APEX a AIDA organizou duas Missões invertidas. A primeira de 3 a 7 de Dezembro com um importador vindo de Fortaleza, no Estado do Ceará. A segunda, de 10 a 14 de Dezembro contou com dois importadores provenientes de Salvador, no Estado da Bahia.

Assim, a organização destas missões iniciou-se com a divulgação da vinda destes importadores à região de Aveiro. Porém, esta difusão foi apenas sectorial, isto é, aquando a seleção dos importadores que viriam a Portugal, estes definiram quais os objetivos das suas visitas, e com que tipo de empresas e/ou sectores de atividade com quem pretendiam reunir-se.

Após esta divulgação ter sido feita, e tendo sempre por base os objetivos definidos pelos importadores brasileiros, passou-se à fase de contacto telefónico. Nesta etapa, do leque de empresas existentes na região de Aveiro, para cada sector pretendido, foram selecionadas algumas empresas que se consideraram ter interesse nestas reuniões, criando assim uma agenda de contactos para cada importador, com todas as informações necessárias sobre a empresa a reunir.

A fase final desta ação contou com a receção dos importadores brasileiros na AIDA, sendo realizado diariamente um acompanhamento da satisfação dos importadores sobre o decorrer das reuniões.

2.1.2 Seminários

Os Seminários são uma das principais iniciativas da AIDA, na divulgação de informação de interesse para os empresários da região de Aveiro. Sendo várias as ações agendadas anualmente pela AIDA, estas dizem respeito a diferentes projetos e por consequente a diferentes gabinetes. Muito embora o apoio tenha sido dado a ações de outros gabinetes quando o mesmo foi necessário, para efeitos deste relatório, nesta secção, serão descritas apenas as atividades relativas ao Gabinete de Relações Exteriores.

Para a realização destes seminários, a sua logística era constituída por:

- Levantamento e pesquisa dos temas de maior interesse para os empresários da região;
- Escolha dos temas de maior interesse;
- Pesquisa e estudo sobre os temas selecionadas;
- Elaboração de um programa provisório para aprovação da Direção;
- Realização dos convites aos oradores;
- Elaboração de informação a disponibilizar no folheto de divulgação de iniciativa (o qual permitia também a inscrição na mesma);

- Envio do folheto de divulgação, aos associados e a outros possíveis interessados;
- Divulgação via *e-mail* da iniciativa;
- Divulgação via telefónica da iniciativa.

Nos dias anteriores à iniciativa, ou próximos da data eram desempenhadas as seguintes tarefas:

- Confirmação dos oradores via telefónica;
- Confirmação do interesse, participação, e horário da iniciativa, via telefónica, ou *e-mail*, dos inscritos;
- Preparação da sala;
- Preparação de *folders*, com informação do seminário (incluindo as apresentações quando estas podiam ser disponibilizadas), divulgação de outras iniciativas da AIDA, inquérito de avaliação (nos casos aplicáveis¹) e também brochuras ou publicações de interesse para os empresários ou para o tema do seminário.

Estas tarefas culminavam no dia do seminário, com a receção dos oradores convidados, e das pessoas inscritas, encaminhando-as para o local do seminário, entregando o *folder* elaborado, e confirmando a inscrição, através de da assinatura do participante numa folha de registo.

De salientar ainda, que a AIDA, enquanto Associação, presta apoio a outras entidades no que se refere à organização, divulgação, e também disponibilização do espaço, para a realização de seminários. Nestes casos, as tarefas não serão necessariamente as mesmas, uma vez que não é necessário realizar a pesquisa e recolha dos temas, nem efetuar o convite aos oradores.

Por último, nos casos em que o inquérito de avaliação era entregue, procedia-se a recolha do mesmo no final da sessão, para que a AIDA pudesse avaliar o grau de satisfação dos participantes relativamente a um determinado número de características, como os oradores, o tema, as informações divulgadas, a sala, a duração, ou a receção.

Projeto APEX: Internacionalização das PME

¹ Inquéritos de Avaliação – A AIDA enquanto Associação presta apoio a outras entidades na organização de seminários, nos casos em que a Associação apenas presta apoio, o documento de avaliação não era entregue, uma vez que o conteúdo do seminário não dependia da AIDA.

Este seminário representou o encerramento do Projeto APEX, sendo por isso uma das iniciativas constantes do plano aquando a candidatura do mesmo ao QREN.

Sob o mote de “Internacionalização das PME – Desperte e aumente o potencial de crescimento da sua empresa”, este seminário realizou-se no dia 18 de Dezembro de 2012, no Salão Nobre da AIDA.

Este seminário teve como objetivo principal disseminar e divulgar os resultados do projeto, potenciando um efeito multiplicador junto de outras empresas do tecido empresarial. Para tal, o seminário contou com testemunhos de empresas que participaram em iniciativas deste projeto, de forma a incentivar outras empresas a iniciarem ou reforçarem o seu processo de internacionalização, fazendo parte de projetos similares.

Para além destes testemunhos empresariais, essenciais nesta divulgação de resultados, o seminário contou ainda com um representante da AICEP Portugal Global apresentando os “Vetores estratégicos para a Internacionalização”, e um representante do COMPETE, expondo os “Incentivos à Internacionalização das PME”.

De referir que durante o tempo de estágio este foi o único seminário da total responsabilidade do Gabinete de Relações Exteriores, uma vez que todos os outros foram apenas de apoio logístico.

Invista na Internacionalização da sua empresa – Going Global

O *Going Global* é um programa destinado ao crescimento internacional das empresas. Dirigido a empresas exportadoras, internacionalizadas ou em processo de internacionalização, este programa inclui ações temáticas de vários tipos, como *workshops*, visitas ao exterior, debates com especialistas, sessões abertas, entre outros.

Sendo a 4ª Edição do programa no Norte, mas a 1ª Edição em Aveiro, a AIDA deu o seu apoio logístico nas várias sessões de apresentação do mesmo. Este apoio foi dado tanto ao nível da divulgação do programa (realizada também pela Wind, promotora do programa), como na receção dos participantes, e disponibilização e preparação da sala.

Esta iniciativa foi composta pelas seguintes sessões:

- 14 de Novembro de 2012 – Sessão piloto de apresentação
- 12 de Dezembro de 2012 – Sessão de apresentação da Edição Going Global em Aveiro

- 10 de Janeiro de 2013 – Sessão de apresentação da Edição Going Global em Aveiro
- 27 de Fevereiro de 2013 – Sessão de apresentação da *International Bussines Week*

Portugal Sou Eu

Realizado no dia 25 de Março de 2013, este foi o *Workshop* de Apresentação do Projeto “Portugal Sou Eu”, ao qual a AIDA se associou na qualidade de Centro de Contacto Regional, e o qual se encontra descrito com maior pormenorização no ponto 2.3.2. Este *Workshop* serviu não só como apresentação e divulgação do projeto pela Região de Aveiro, mas também como sessão de esclarecimento para as empresas já aderentes ao mesmo à data da realização do Workshop. Também neste caso, sendo a promotora do *Workshop* a AIP – Associação Industrial Portuguesa, a AIDA deu o seu contributo a nível logístico, divulgando a iniciativa, recolhendo as inscrições, preparando as instalações e recebendo os participantes.

Portugal – Indonésia: Parcerias e Negócios

Este seminário ocorrido no dia 2 de Maio na Universidade de Aveiro, teve como objetivo a promoção da Indonésia como um importante futuro parceiro para as empresas portuguesas, contando com a presença do Embaixador da República da Indonésia, do Eng. Ribau Esteves – Presidente da Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro e do Professor Doutor Manuel António Assunção – Reitor da Universidade de Aveiro, entre outros oradores. Não tendo sido realizado nas instalações da AIDA, coube apenas ao Gabinete a divulgação da iniciativa e receção das inscrições.

Marketing Internacional – Formexport

O Formexport é um programa de formação, criado pela AICEP Portugal Global, pensado para as PME’s que queiram reforçar ou iniciar o seu processo de internacionalização.

Composto por cinco módulos de formação distintos, sendo eles: “Primeiros Passos para Exportar”; “Marketing Internacional”; “Logística”; “Comunicar no Mercado Global”; e “*Balanced Scorecard* na Exportação”, estes estão a ocorrer desde Maio de 2013 até Dezembro de 2013, em várias associações do país.

A AIDA acolheu a formação “Marketing Internacional” no dia 12 de Junho, dando o seu apoio logístico, no que concerne a divulgação, e preparação da sala e receção dos participantes. Salientando-se ainda que receberá até ao final do ano, as

restantes formações de “Logística”, de “Comunicar no Mercado Global”; e “*Balanced Scorecard* na Exportação”, desempenhando as mesmas funções de apoio.

Portugal 2013 – Como voltar a crescer

Com o intuito de apresentar um “Novo Modelo de Soluções Práticas para o Crescimento da Economia Portuguesa”, este seminário teve lugar no dia 31 de Maio de 2013, no Salão Nobre da AIDA, tendo como orador o Dr. Jaime Quesado.

Mais uma vez, não sendo um seminário exclusivamente do Gabinete de Relações Exteriores, a Associação prestou apoio logístico, desde a sua divulgação, à preparação da sala, passando pela criação e distribuição de *folders* com informação relativa ao tema.

Técnicas de Análise e Redução de Custos

Este seminário realizado no dia 12 de Junho, em colaboração com o INOV – INESC teve como objetivo dar a conhecer às empresas técnicas de Análise e Redução de Custos, como o seu próprio título indica.

Sob o pretexto de na conjuntura atual, os custos se tornarem um fator cada vez mais relevante nas finanças e sobrevivência das empresas, o foco na análise e redução destes custos, de forma a aumentar ou pelo menos manter a rentabilidade da empresa, torna-se cada vez maior.

Sabendo que o principal problema das Pequenas e Médias Empresas são os custos fixos e/ou indiretos, e as técnicas tradicionais não são por norma suficientes, a INOV veio, neste seminário, apresentar outras soluções e técnicas para estes problemas, incentivando as PME’s a trabalhar em parcerias, para a implementação de sistemas de análise e redução de custos à medida das necessidades específicas de cada empresa.

2.2 Dinamização de rede EEN – *Enterprise Europe Network*

Tal como foi anteriormente analisado, a rede EEN constitui a maior rede de informação na Europa, contando com mais de 600 pontos de contactos, em 55 países.

Sendo o consórcio nacional representado por 9 entidades, é necessário manter uma dinâmica de apoio às empresas e empreendedores, não só através da contínua prestação de apoio especializado, mas também através de um conjunto de iniciativas que visam promover o conhecimento em diferentes domínios ligados à atividade empresarial.

Assim, um ponto central da rede é o seu site (www.enterpriseeuropenetwork.pt). É aqui que os empresários poderão consultar e aceder a informação diversa sobre a Europa e o seu mundo empresarial.

Para tal, basta registar-se no *site* de forma gratuita, podendo usufruir de vários benefícios:

- Atendimento personalizado *online* (distribuído pelas zonas de influência geográfica dos parceiros);
- Receção por correio eletrónico das *newsletters*, após subscrição gratuita:
 - Legislação comunitária (diária),
 - Oportunidades de negócio (semanal),
 - Concursos Públicos (quinzenal),
 - *Enterprise Europe Network* em Portugal (mensal).
- *Download* gratuito de documentos eletrónicos;
- Visualização de alguns conteúdos exclusivos para os utilizadores registados.

O registo dos clientes e as suas interações com a rede, permite prestar um apoio especializado através do encaminhamento para parceiros da rede com conhecimento específico em domínios como a inovação (AdI – Agência de Inovação) ou PI – Propriedade Intelectual (INPI – Instituto Nacional de Propriedade Intelectual). O tratamento das questões é um dos indicadores do trabalho desenvolvido pela AIDA no âmbito deste projeto.

De salientar que neste caso, um cliente é qualquer indivíduo ou empresa que tenha uma relação estabelecida e legítima com a rede, sendo para tal necessário estar registado nesta plataforma.

2.2.1 BCD – Business Cooperation Database

A BCD é a base de dados internacional à qual a rede EEN recorre (een.ec.europa.eu), como forma de apoiar a divulgação de empresas portuguesas, em mercados previamente identificados por elas, e nas quais a rede esteja presente.

Esta plataforma permite não só a inserção de perfis de oportunidades de cooperação/negócio para os seus clientes, e a divulgação desses mesmos perfis para todos os membros da rede, como também a pesquisa de perfis de empresas que se enquadrem nas necessidades identificadas por empresas portuguesas, em busca de um determinado bem ou serviço.

A base de dados funciona com base nos perfis de oportunidades de negócio inseridos por toda a Rede de Parceiros do EEN, com ênfase na Europa. Assim, através desta plataforma, encontram-se os seguintes tipos de cooperação: agentes, distribuidores, fornecedores; fusão ou troca de ações; venda ou aquisição de uma parte da empresa ou toda a empresa; produção recíproca; transporte ou logística; *Franchising*; *Joint Venture*; e ainda atividades de subcontratação (*Outsourcing*).

A AIDA efetua a recolha e inserção na BCD de perfis de cooperação de empresas da região de Aveiro que procuram oportunidades de negócio nos domínios anteriormente mencionados. Essa recolha é feita através do preenchimento de um formulário que identifica a tipologia de empresa, cooperação pretendida (procura ou oferta), mercados com os quais pretende cooperar e tipologia de parceiro procurado. Após a inserção da informação na BCD o perfil é analisado por peritos da Comissão, e após a sua validação, esse mesmo perfil fica disponível para os parceiros localizados nos países identificados pela empresa portuguesa.

Além da inserção de perfis, a AIDA divulga nos seus meios de comunicação institucionais, um conjunto de oportunidades de negócio lançadas por outros parceiros, com o objetivo de potenciar a cooperação entre empresas localizadas nos países onde a rede está presente.

2.2.2 KMS Cliente

O *Klient Managment System* (Sistema de Gestão de Cliente), é uma ferramenta de trabalho do consórcio nacional da rede *Enterprise Europe Network*, funcionando como uma solução centrada no processo de atendimento dos clientes da rede. A gestão de conteúdos é feita pelos parceiros da rede, cada um com as suas atribuições particulares. Alguns conteúdos encontram-se disponíveis ao público em geral, contudo, os clientes registados têm a possibilidade de receber *newsletters* periódicas com informação específica em diferentes domínios.

Baseado no modelo CRM – *Customer Relationship Managment* (Gestão do Relacionamento com o Cliente), o KMS tem como principal função a gestão das interações dos clientes registados, por parte dos parceiros, permitindo o registo de informações, interações e atividades de cada cliente.

Assim, é através desta plataforma que os parceiros gerem o tratamento dos pedidos relativos às oportunidades de negócio, mas também a publicação de Concursos

Públicos, prestação de informação relativa a apoios, bem como o registo de visitas a empresas.

Oportunidades de Negócio

Ao longo do estágio, uma das tarefas desenvolvidas foi a gestão dos pedidos de cooperações através da utilização do KMS.

Este processo é constituído por duas vertentes.

A primeira e mais usual refere-se a pedidos submetidos por empresas nacionais. Assim, este processo inicia-se com a solicitação de informação, por parte de uma empresa nacional, acerca de determinado perfil de cooperação de uma empresa estrangeira. Para tal, o cliente registado terá que preencher uma *EoI – Expression of Interest* (Expressão de Interesse).

Após a receção deste pedido, a AIDA como parceiro do EEN, entra em contacto com o parceiro estrangeiro que divulgou esse perfil, solicitando que o mesmo averigüe o interesse da empresa estrangeira correspondente a esse perfil. Caso a empresa estrangeira tenha interesse, são então enviadas as informações da mesma (coordenadas) para a Associação, que por sua vez as fornece essas coordenadas à empresa nacional que realizou o pedido inicial.

A segunda vertente diz respeito ao processo inverso. Ou seja, um parceiro da rede EEN entra em contacto com a AIDA pedindo as informações relativas a um determinado perfil de cooperação inserido pela Associação. Após este contacto, cabe à AIDA averiguar o interesse da empresa portuguesa correspondente a esse perfil, enviando os seus contactos e informações, caso esse interesse seja positivo, para o respetivo parceiro.

Ambas as vertentes estão sujeitas ao *follow-up* da AIDA de modo a perceber em que medida a prestação do serviço foi útil e benéfica para as empresas envolvidas, e se o contacto entre as empresas resultou em algum tipo de transação comercial.

2.2.3 Concursos Públicos

A realização de Concursos Públicos são um mecanismo ao dispor de entidades públicas ou privadas para adquirirem bens ou serviços, e neste âmbito representam oportunidades económicas muito importantes para as empresas.

Neste caso, como forma de apoiar, mais uma vez, as empresas portuguesas, em particular as registadas na plataforma KMS, o *Enterprise Europe Network*, partilha concursos públicos a nível europeu.

No que se refere ao contributo deste estágio para este ponto, fez parte das tarefas, a pesquisa, recolha e tratamento destas mesmas oportunidades. Para tal, recorreu-se à base de dados comunitária TED – *Tenders Electronic Daily* (ted.europa.eu). Esta base disponibiliza concursos públicos a nível europeu, apresentando oportunidades de negócio para obras, serviços e contratos de fornecimentos públicos, sendo atualizada cinco vezes por semana de acordo com os concursos publicados pelo Jornal Oficial da Comissão Europeia referentes à União Europeia, e Espaço Económico Europeu.

Atendendo à variedade de oportunidades existentes, a pesquisa, análise, recolha e seleção das oportunidades, feita por parte do EEN, permite que os empresários possam aceder às melhores e mais recentes oportunidades, as quais após serem selecionadas são, não só disponibilizadas no *site* do EEN, mas também enviadas por correio eletrónico a todos os clientes registados que escolham essa opção.

2.2.4 Painéis de Consulta

Os Painéis de Consulta são outra das formas de dinamização desta rede, tendo sempre em vista as empresas e seus interesses. Trata-se de um mecanismo que permite recolher a opinião das empresas, sempre que a Comissão Europeia pretende alterar legislação que se repercute diretamente no quotidiano das mesmas.

Assim, a AIDA enquanto parceira do consórcio, traduz os inquéritos para a língua Portuguesa enviando-os para as empresas inseridas nos sectores de atividade afetados mais diretamente pelas alterações da legislação, incentivando o preenchimento do mesmo. Após a receção do inquérito respondido, a Associação transporta essas respostas para a plataforma. Sendo que estas respostas refletem a opinião dos empresários relativamente às possíveis alterações legislativas, são tomadas em consideração pelos legisladores aquando da elaboração dos regulamentos ou diretivas em causa.

Estas foram duas das tarefas que tive oportunidade de colaborar durante o estágio.

O *site* da Comissão Europeia – A sua voz na Europa (<http://ec.europa.eu/yourvoice/>), constitui um ponto de acesso único a uma grande variedade de consultas, fóruns de debates e outras ferramentas que permitem aos empresários desempenhar um papel ativo no processo de elaboração das políticas da EU. Isto significa que qualquer empresário pode aceder ao questionário e participar nos

painéis de consulta. Contudo, o consórcio nacional opta por divulgar o mesmo em português, como forma de dinamizar a rede e incentivar a participação.

2.2.5 Seminários EEN

Tal como anteriormente referido, os seminários são uma das principais iniciativas na divulgação de informação de interesse para os empresários. O mesmo ocorre no que se refere à dinamização da rede EEN, uma vez que também aqui a comunicação é extremamente importante.

Assim sendo, no decorrer do estágio, o EEN organizou dois seminários, tendo programado outras iniciativas para o decorrer do resto do ano, nomeadamente: “10 Erros a não cometer com o Mercado Alemão” e “Juntos na Prevenção de Riscos Laborais / Empregos Verdes”.

De referir que o EEN também presta apoio na organização de seminários, cujas temáticas se enquadrem nos objetivos da Rede. Esta organização pode ser feita em parceria com outros membros da rede, ou com os departamentos da própria estrutura de acolhimento, visando potenciar as sinergias internas na prestação de um conjunto de serviços integrados e abrangentes.

Mais Inovação, Maior Competitividade

Realizado no dia 11 de Dezembro de 2012, no Auditório da AIDA, este seminário centrou-se numa temática bastante atual como é a inovação. Funcionando como um fator de diferenciação, a inovação ajuda as empresas a alcançarem novos patamares de competitividade, e consequentemente sucesso.

Assim, este seminário teve como objetivos analisar a razão pela qual é necessário para as empresas inovarem, tentando perceber de que forma a inovação pode ser um fator de competitividade. Para além disso foi discutido a forma de gerir a inovação, dando a conhecer às empresas a metodologia de “*Open Innovation*” e sendo ainda analisados casos de empresas que vingaram através da inovação.

O programa deste seminário contou para além dos testemunhos empresariais, com três temáticas:

“Inovação: Fator de Competitividade” – a cargo do Presidente da Direção Centro Habitat, Vítor Ferreira

“Gestão e Promoção da Inovação” – apresentado por Victor Francisco, Responsável Unidade Gestão e Promoção da Inovação no CTCV (Centro Tecnológico de Cerâmica e Vidro)

“Open Innovation” – debatido por Irina Saur-Amaral, Professora Auxiliar Convidada – Universidade de Aveiro, Professora Adjunta – IPAM Aveiro – *The Marketing School*, Diretora do IPAM Lab – Unidade de Investigação em Marketing e Consumo.

Franchising: Uma Estratégia a seguir pela sua empresa?

Destinado a empresas ou indivíduos em processo de análise de expansão do seu negócio através de uma rede de *franchising*, este seminário especializado ocorreu no dia 19 de Dezembro de 2012, na AIDA.

Bruno Santos, Vice-Presidente da Associação Nacional de Franchising, Coordenador e Docente da Pós-graduação em Gestão de Franchising da Universidade Autónoma de Lisboa (UAL), Diretor-Geral da TREMA, Mestre em Gestão Imobiliária e Licenciado em Direito, foi o responsável pela apresentação deste tema. O programa incluiu: Introdução ao *Franchising*; *Franchising*: Vantagens e Desvantagens; *Franchising* em Portugal: Números e Tendências; Casos de Estudo de *Franchisings* Nacionais; Como estruturar um projeto de *Franchising*; Aspectos essenciais de um Contrato de *Franchising*; Expansão e Gestão de Redes de *Franchising*; tendo havido no final uma sessão de esclarecimento de dúvidas.

2.3 Descrição de algumas atividades

2.3.1 3º Fórum Empresarial da Região de Aveiro

O 3º Fórum Empresarial da Região de Aveiro é uma iniciativa criada pela AIDA e a qual se realiza bienalmente. Este realizou no dia 9 de Novembro de 2012, no CCI – Centro Cultural de Ílhavo, subordinado ao tema “Financiamento e Internacionalização das PME”, e contando com o Alto Patrocínio de Sua Excelência o Presidente da República.

Com o objetivo de promover o debate entre empresários, agentes económicos e especialistas, sobre questões essenciais às empresas, e sobre os quais as mesmas deverão ter uma voz ativa, este fórum contou com momentos de partilha de *Know-how* e um espaço de *Networking* para promover o estabelecimento de parcerias de negócios entre os empresários portugueses.

Assim, o programa da iniciativa incluiu:

Sessão de Abertura

RIBAU ESTEVES - Presidente da Câmara Municipal de Ílhavo e da CIRA – Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro

VALDEMAR COUTINHO - Presidente da AIDA

ÁLVARO SANTOS PEREIRA – Ministro da Economia e do Emprego

I PAINEL – PME - SOBREVIVÊNCIA A QUE CUSTO?

Moderador: MIRA AMARAL – Presidente Executivo do Banco BIC Português

A Economia da Região de Aveiro

AUGUSTO MATEUS – Presidente da sociedade de consultores AM&A

Competitividade, Crescimento e Emprego

ANTÓNIO SARAIVA – Presidente da CIP- Confederação Empresarial de Portugal

Diretrizes de Financiamento das Empresas e Perspetivas Futuras

JOÃO CANTIGA ESTEVES – Professor Universitário e Consultor de Finanças

As Redes de Nova Geração e o Desenvolvimento Regional

PEDRO FALCÃO - Diretor de Planeamento e Implementação de Rede da Portugal Telecom

Debate

II PAINEL – INTERNACIONALIZAÇÃO – SINA OU NOVO PARADIGMA?

Moderador: JOÃO PAULO OLIVEIRA – Administrador-Delegado da Bosch

Termotecnologia SA e Representante do Grupo Bosch em Portugal

O papel do Estado na Internacionalização das Empresas

MARTIM AVILLES FIGUEIREDO – Publisher do Grupo Impresa

O Valor da Internacionalização no atual Contexto Económico

ANTÓNIO REBELO DE SOUSA – Presidente do Conselho de Administração da SOFID

Oportunidades e Desafios para as Empresas Portuguesas no Exterior

PEDRO REIS – Presidente da AICEP Portugal Global

Debate

Sessão de Encerramento

RIBAU ESTEVES - Presidente da Câmara Municipal de Ílhavo e da CIRA – Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro

VALDEMAR COUTINHO - Presidente da AIDA

Sessão de *Networking*

O Gabinete de Relações Exteriores foi responsável pela organização e realização da sessão de *Networking*¹, tendo sido a primeira iniciativa na qual estive envolvida. Para a realização desta sessão, foi pedido aos empresários que se encontravam inscritos no 3º Fórum Empresarial que se inscrevessem na sessão de *Networking*, caso pretendessem, expressando quais os tipos de contactos com os quais pretendiam reunir.

Após a inscrição na sessão, avaliou-se cada ficha de inscrição procurando entre os restantes empresários inscritos, a quais os que correspondiam aos interesses expressados, criando assim uma série de reuniões e contactos com os quais os empresários se puderam reunir no dia da realização do fórum.

Como primeira atividade desenvolvida no estágio, esta serviu para ter um primeiro contacto não só com o tecido empresarial da Região de Aveiro, mas principalmente com os próprios empresários. Este primeiro contacto foi ainda importante para perceber os interesses de *networking* do tecido empresarial.

¹ *Networking* – Significa Rede de Contactos no âmbito de trabalho ou empresarial.

2.3.2 Projeto Portugal Sou Eu

O Portugal Sou Eu, é uma iniciativa criada pelo Ministério da Economia e do Emprego, que arrancou no início do ano de 2013. Sendo um programa de valorização nacional, visa dar a conhecer aos consumidores e às empresas os produtos portugueses, aumentando o seu consumo.

Os seus objetivos estratégicos são aumentar a competitividade empresarial portuguesa através da valorização dos produtos de origem nacional, junto dos consumidores e fornecedores, para além de estimular a produção de bens com elevada incorporação nacional e fomentar a procura de produtos que mais contribuem para criação de valor em Portugal. Finalmente tem como objetivo criar condições para aumentar o número de empresas com potencial para exportar. Documento de divulgação entregue aos parceiros.

Atuando em três eixos principais, este projeto pretende:

No caso das Empresas – valorizar a oferta nacional; aumentar a produção e reforçar a competitividade das empresas; estimular a interação entre grandes empresas e PME na oferta/procura de produtos nacionais

No caso dos Consumidores – Sensibilizar para a qualidade a inovação da produção nacional, criando preferência pelas marcas portuguesas

No caso das Entidades públicas – Projetar a marca Portugal Sou Eu; serem facilitadores de políticas inovadoras de promoção de oferta nacional; e ainda fomentar a competitividade internacional.

Assim sendo, o projeto consiste num selo que identifica que determinado produto como português sendo atribuído a produtos do sector agrícola e industrial, ou a detentores de marca ou patente. Este selo é um elemento distintivo da portugalidade dos produtos com forte incorporação nacional e criador de valor na economia.

Para a obtenção deste selo, as empresas necessitam de numa primeira fase registar-se de forma gratuita na plataforma www.portugalsoueu.pt. Após esta inscrição, a empresa poderá utilizar um simulador de forma a poder prever se o produto que pretende candidatar ao selo preenche os critérios de elegibilidade para a sua obtenção.

Depois da utilização deste simulador, a empresa poderá então fazer a candidatura dos seus produtos ao selo, salientando no entanto que este implica uma taxa anual variável, dependendo esta do número de produtos que a empresa pretende candidatar e o volume de negócios no ano anterior, sendo o valor mínimo de 180€ (até 10 produtos

e volume de negócios inferior a 1 Milhão de €) e o máximo de 3000€ (mais de 100 produtos e volume de negócios superior a 25 Milhões de €).

Após a aprovação da candidatura, as empresas poderão beneficiar:

- Da utilização da marca “Portugal Sou Eu” nos rótulos, embalagens e todo o material promocional dos produtos aderente ao selo.
- De campanhas de comunicação e marketing da iniciativa “Portugal Sou Eu”
- De fazer parte de uma estratégia coletiva de marcas de prestígio e identificação nacional, integrando o Catálogo de produtos “Portugal Sou Eu” e a montra de empresas, divulgadas via portugalsoueu.pt
- Da possibilidade de ter um destaque específico para os produtos “Portugal Sou Eu” junto da grande distribuição e de retalhistas aderentes
- Da geração de negócios inter-empresas através do *Marketplace* “Oferta-procura” a ser criado no âmbito do programa.
- De participar nos eventos nacionais de dinamização da marca Portugal Sou Eu;
- De aderir a uma iniciativa inovadora na Europa que visa a qualificação de produtos pela incorporação nacional.

Sendo a AIP – Associação Industrial Portuguesa uma das copromotoras, a AIDA associou-se à mesma, na qualidade de Centro de Contacto Regional. Assim, a primeira função desenvolvida foi a difusão e divulgação do programa e das vantagens na adesão ao programa. Esta difusão foi realizada numa primeira fase via correio eletrónico, e mais tarde via telefónica. O contato telefónico permitiu dar a conhecer melhor o projeto, a sua amplitude e as suas vantagens, mas também os seus custos. Assim, foi possível sensibilizar muito mais os empresários para a iniciativa, obtendo um maior número de inscrições na plataforma criada para este projeto.

O Workshop de Apresentação foi realizado no dia 25 de Março de 2013.

Após um primeiro contacto realizado para apresentar mais em concreto o Portugal Sou Eu por forma a incentivar a inscrição, foi realizado algum tempo depois um novo contacto, desta vez de acompanhamento, para poder averiguar se as empresas estariam a ter alguma dificuldade no processo de candidatura e submissão dos produtos.

Esta fase serviu também para voltar a contactar as empresas que mostraram interesse no projeto mas que ainda não se tinham registado na plataforma, relembrando-as do projeto e das suas vantagens e incentivando mais uma vez a sua inscrição.

Uma das várias vantagens das empresas associadas a este projeto prende-se com a participação em feiras, expondo os seus produtos de forma gratuita. Assim, aquando a realização da 104ª Convenção de *Rotary International*¹, a Associação voltou a contactar as empresas já inscritas, divulgando a possibilidade de participação na Convenção de forma gratuita, uma vez que constituía uma grande oportunidade para as empresas estabelecerem contactos e promover os seus produtos no *stand* Portugal Sou Eu.

Tendo sido uma atividade maioritariamente de divulgação e sensibilização dos empresários, os principais ensinamentos recolhidos com esta atividade, foi o contacto com os empresários de diferentes sectores, tomando noção das dificuldades, queixas, obstáculos, deceções mas também das esperanças e expectativas dos mesmos.

2.3.3 NewsPALOP's

Esta é mais uma das medidas de difusão de informação pelos empresários da região de Aveiro. Concretamente pretende-se distribuir informação específica dos PALOP's (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa). Este boletim, de periodicidade mensal, inclui notícias atualizadas, de Angola, Moçambique, Cabo Verde, Guiné-Bissau e São Tomé e Príncipe.

Sendo o mesmo elaborado pelo Gabinete de Relações Exteriores, em conjunto com o EEN, fez parte das funções, mensalmente, enquanto estagiária, a pesquisa e recolha de notícias junto de várias fontes informativas, como o Jornal de Angola, a Agência Lusa, O País, Portal Angop, Téla Nón, Notícias Sapo Internacional, A Semana, entre outros. Posteriormente era feita uma seleção das notícias mais importantes de cariz económico, empresarial e industrial, sendo-lhes dado um tratamento jornalístico.

Após a gráfica responsável pelo *layout*, organização e impressão, enviar um modelo exemplar do boletim para aprovação da Direção, a fase final deste processo implicava a revisão e correção desse modelo, e posterior envio, por correio, do boletim final para os associados da AIDA.

¹ 104ª Convenção de *Rotary International* – De frequência anual, realizou-se pela 1ª vez em Portugal em Setembro de 2013 contando com a participação de mais 25.000 participantes de mais de 160 países. Os rotários são **líderes e decisores de negócio** que promovem a cooperação e redes entre as diferentes áreas económicas, empresariais e sociais.

O desenvolvimento desta tarefa ao longo de todo o estágio serviu para ter contacto com os diferentes mercados, em particular os de Língua Oficial Portuguesa. Através da pesquisa mensal de notícias, foi notório ao longo do tempo que são cada vez mais as empresas portuguesas que estão a apostar nestes mercados, estando estes países em franca fase de crescimento.

2.3.4 Brochuras Temáticas

As brochuras temáticas são uma forma de o Gabinete de Relações Exteriores e o EEN transmitirem informação aos empresários, seja sobre formas de internacionalização, seja sobre mercados em expansão e as suas oportunidades de negócio.

Assim, durante este estágio, foram elaboradas duas brochuras temáticas.

A primeira foi relativa ao Brasil, em particular os Estados do Sergipe e o Ceará. A elaboração desta brochura incluiu uma breve caracterização do Brasil em termos de dimensão, demografia, organização política, situação económica, e também a sua relação económica com Portugal, no qual se analisou a evolução da balança comercial bilateral e as importações e exportações dos últimos anos.

De seguida, foi efetuada uma breve caracterização dos Estados em análise, Sergipe e Ceará (dimensão, demografia, política), e também as relações comerciais entre cada um dos Estados e Portugal, com uma análise da sua balança comercial bilateral, e importações e exportações dos últimos anos.

Após estas caracterizações e análises, encontram-se informações sobre o Regime de Investimento Estrangeiro, o Regime Geral de Importação e ainda o Regime Fiscal.

Por último, a brochura incluiu ainda algumas considerações gerais de como negociar com os empresários brasileiros, com os cuidados a ter nas reuniões, negociações e contratos, finalizando com uma lista de contactos úteis (em Portugal e no Brasil) para os empresários que pretendem internacionalizar a sua empresa para estes dois Estados.

A segunda brochura realizada, à semelhança da anterior, consistiu numa pesquisa de mercado, mas neste caso da Namíbia. Esta incluiu, por isso, uma caracterização do país, a sua situação económica, as relações económicas com Portugal, incluindo a análise da balança comercial bilateral, e importações e exportações dos últimos anos, seguido de informações acerca do Regime de Investimento Estrangeiro e Regime Fiscal.

Em conformidade com a brochura anteriormente descrita, também esta possui algumas indicações e conselhos de como negociar com os empresários na Namíbia, finalizando de igual forma com uma lista de endereços úteis.

Para além destas duas brochuras, fez ainda parte das funções a compilação e organização de informação relativa às empresas que participaram em Missões Empresariais organizadas pela AIDA no ano 2012, no âmbito do projeto APEX. O objetivo desta tarefa foi a consequente realização e distribuição de uma Publicação, sobre o Projeto APEX, no qual se incluiu uma pequena descrição dos mercados visitados, e as empresas que participaram nas iniciativas organizadas neste âmbito, ou seja, nas Missões Empresariais. Esta informação incluía, o nome e o logo da empresa, os seus contactos (morada, telefone, fax), o seu ano de fundação, a sua atividade, o seu CAE (Classificação das Atividades Económicas), e ainda os seus principais produtos ou serviços.

A elaboração destas brochuras permitiu analisar, de forma mais detalhada, mercados com grandes hipóteses de negócio para os empresários portugueses, ficando a conhecer melhor a balança comercial entre Portugal e os mercados analisados nas brochuras.

2.3.5 Acompanhamento de Empresários Brasileiros

Uma das tarefas realizadas neste estágio foi o acompanhamento institucional de um grupo de empresários e entidades brasileiras.

A AIDA tem acordos de colaboração recíproca com várias entidades. Assim, e uma vez que a iniciativa partiu de entidades brasileiras, em particular do Estado do Sergipe, neste caso a Associação prestou o apoio no agendamento de reuniões com empresários da região de Aveiro, terminando esse apoio com o acompanhamento institucional do grupo a essas mesmas empresas.

Nesta visita estiveram presentes:

Saumineo Nascimento – Secretário de Estado do Desenvolvimento Ciência e Tecnologia

Emanoel Sobral – Diretor Técnico do SEBRAE-SE (Serviços Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Sergipe)

Paulo Afonso – Representante do SEBRAE-SE (Serviços Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Sergipe)

José Marcos de Andrade – Empresário Brasileiro

2.4 Conclusão das atividades realizadas

As tarefas realizadas ao longo dos 8 meses de estágio na AIDA foram bastante abrangentes. Muito embora se possa considerar que o grau de dificuldade das mesmas não tenha sido extremamente elevado, estas foram de forma geral bastante educativas.

A pesquisa de mercados, seu crescimento e suas oportunidades, a constante procura de informação do mais variado tipo e sobre os mais diversos mercados, e a procura de oportunidades de negócio, permitiu o conhecimento de outras fontes de informação, e formas de procura, assim como a realização da dimensão do mundo empresarial, e das inúmeras oportunidades que nele podem existir.

O constante contacto com os empresários, por via pessoal ou telefónica, foi sem dúvida uma das mais-valias da realização deste estágio. Seja através das iniciativas organizadas, como os seminários ou missões empresariais, seja através da divulgação de outras iniciativas, este contacto permitiu perceber não só as dificuldades que os empresários sentem, tanto a nível de internacionalização como a nível do próprio negócio, e também entender quais as verdadeiras expectativas dos mesmos relativamente ao futuro das suas empresas.

De salientar que para além destas atividades descritas, ao longo de todo o estágio forma desenvolvidas várias tarefas de apoio administrativo, tais como atendimento telefónico, criação de documentos de vários tipos (Word, Excel, PowerPoint), arquivamento de documentos, organização de pastas, entre outras.

Iniciativas desenvolvidas pelo GRE	
Iniciativas	Prestação enquanto Estagiária
Missões Empresariais	Apoio na divulgação, e realização de algumas tarefas de apoio à organização da mesma
Seminários	Realização de tarefas de apoio à organização de seminários já programados, ou de outras entidades, e organização de um seminário
Brochuras Temáticas	Elaboração de duas Brochuras Temáticas, sobre o Brasil e a Namíbia e ainda apoio na elaboração do Brochura do Projeto APEX
Projeto Portugal Sou Eu	Apoio na divulgação do projeto
Candidaturas a Projetos QREN	Revisão e correção da candidatura de projeto ao QREN
NewsPALOP's	Pesquisa, recolha, seleção, tratamento de notícias para o boletim informativo, e posterior revisão do mesmo boletim
Dinamização da Rede de Enterprise Europe Network	Realização e apoio no desenvolvimento de diferentes tarefas no âmbito do Enterprise Europe Network

Quadro 4 - Iniciativas desenvolvidas pelo GRE

O Quadro anterior apresenta uma síntese das tarefas referentes ao Gabinete e qual a participação nas mesmas enquanto estagiária.

II – A Gestão da Qualidade

3. Gestão da Qualidade

3.1 A evolução do conceito da qualidade

Muito embora o conceito de qualidade possa ser considerado relativamente recente, tendo começado a ser aprofundado em meados do século XX, existem evidências de que a qualidade, no sentido de satisfação do cliente, era já uma preocupação nas culturas egípcias, gregas e romanas. Basta olhar para as pirâmides, templos, teatros ou outros monumentos, para ver a precisão com que estes foram construídos. Na Idade Média, os artesãos recolhiam as necessidades/requisitos dos clientes, concentrando em si as responsabilidades de concepção, produção, venda e até assistência pós-venda, garantindo uma qualidade de excelência (Juran & Gryna, 1988).

Assim esta é uma problemática intemporal, pois há muito faz parte do vocabulário do mundo.

Porém, com o crescimento da população, e das suas necessidades, estas responsabilidades de concepção e produção começaram a ser transferidas para oficinas. Aqui, as tarefas eram controladas e supervisionadas pelos superiores, surgindo em conjunto assim com a “produção em massa” a primeira fase da qualidade, a verificação (Silva, 2009).

Com a massificação da industrialização ocorrida no início do século XIX, esta fase da verificação, ou inspeção, começa a tomar mais ênfase, no que se refere aos produtos fabricados. Para tal, as empresas formam chefes de inspeção, que tendo sob a sua responsabilidade os encarregados de produção, tinham como tarefas: a decisão sobre o que fazer aos materiais defeituosos; a concepção de alguns aparelhos de medição e ensaio; a manutenção e calibração desses mesmos aparelhos de medição; a planificação da inspeção e ainda a análise dos dados e a prevenção dos defeitos (Neto, 2009).

Contudo, a qualidade adquiriu mais importância aquando a entrada dos Estados Unidos na II Guerra Mundial. Isto porque, a qualidade do material de guerra produzido tornou-se uma componente crítica na mesma, uma vez que este tinha que ser utilizado em locais e instalações totalmente distintas, tendo por isso que funcionar e ser viável de igual forma em qualquer uma delas. Facilmente se percebe que com participação na guerra, era impossível verificar todas as unidades de cada produto. Assim a criação de

especificações militares padrão permitiu que se passasse a inspecionar apenas uma parte dos produtos fabricados, acelerando e simplificando assim esse processo de verificação. É nesta época que se introduz, o controlo estatístico da qualidade, uma nova ferramenta desenvolvida por Walter A. Shewhart, surgindo também a fase do Controlo da Qualidade(Silva, 2009).

A garantia da qualidade, a fase seguinte, inicia-se na década de 50, tendo como origem a garantia de qualidade exigida pelas grandes empresas aos seus fornecedores, e como objetivo a prevenção das falhas, ao invés da deteção dos erros. Para tal, começaram a levar a cabo ações planeadas e sistemáticas de forma a conseguirem assegurar que o produto correspondia aos requisitos exigidos pelo cliente (Neto, 2009).

Em meados dos anos 70, a indústria Norte Americana, começa-se a deparar com uma cada vez mais elevada competição, de grande qualidade, vinda do Japão. Esta elevada concorrência por parte dos Japoneses, surge devido ao facto de, após a Segunda Guerra Mundial a indústria japonesa ter acolhido e incorporado no seu processo produtivo os ensinamentos de Joseph M. Juran e W. Edwards Deming, passando a concentrar-se na inspeção e melhorando todos os processos da organização.

Assim, como resposta a esta revolução da qualidade, a prevenção através do planeamento das atividades foi estendida a todos os processos e níveis de gestão, criando assim a Gestão da Qualidade.

De salientar que, a indústria americana terá sido a primeira a adotar processos de inspeção. Porém como se encontravam em fase de crescimento do mercado, não incorporaram exaustivamente na sua cadeia de produção esses processos, o que levou Deming a ir para o Japão, onde pode implementar e dar a conhecer os seus conhecimentos (Silva, 2009).

Passando a qualidade a ser encarada como uma oportunidade de diferenciação da concorrência, as organizações percebem que a qualidade tem que ser comum a toda a organização. Assim, surge, nos Estados Unidos, por volta da década de 80, a última fase da evolução da qualidade, a Gestão da Qualidade Total (TQM – *Total Quality Management*), caracterizada por uma nova atitude de gestão decorrente do surgimento de novas ideias e práticas na área da qualidade (Neto, 2009).

A Figura 2 mostra a evolução destas fases.

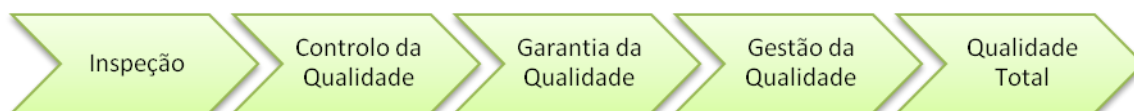


Figura 4 - Evolução do Conceito Qualidade

Assim, ao longo do tempo foram várias as definições atribuídas ao conceito de qualidade, por aqueles que atualmente são apelidados de gurus da qualidade.

O Quadro 5 resume algumas dessas definições atribuídas.

Edwards Deming	“Qualidade é um grau previsível de uniformidade e fiabilidade, a custo reduzido e adequado ao mercado”
Joseph Juran (1988)	“Qualidade é adequação ao uso”
Philip Crosby(Crosby, 1979)	“Qualidade é conformidade com requisitos”
Taguchi e Wu (1979)	“Perda para a sociedade, causada pelo produto após a sua expedição”
Walter Shewart (1986)	<p>“A qualidade tem duas facetas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Subjetiva: o que o cliente quer; - Objetiva: propriedades de um produto, independentes daquilo que o cliente quer; <p>A medida subjetiva é que tem interesse comercial”</p>

Quadro 5 - Definições de Qualidade por vários autores (adaptado de Silva (2009))

3.2 A Gestão da Qualidade Total

Ainda que na última década do século XX a Gestão da Qualidade Total tenha sido considerada por muitos como uma simples mania ou extravagância dos líderes empresariais, esta tem vindo a mostrar-se eficiente, continuando ao longo dos tempos, e até hoje, a manter-se a utilização desta prática.

Sabendo-se que esta prática afeta e abrange todos os intervenientes que de alguma forma integram a empresa, assumindo assim um carácter transversal, a satisfação do cliente, a prevenção dos problemas e principalmente a melhoria contínua, são os valores que maior importância tomam. Desta forma, a Gestão da Qualidade Total surge como um meio necessário para atingir os objetivos a que a empresa se propõe, como a redução de custos, o aumento de vendas ou desenvolvimento de vantagens competitivas (Neto, 2009).

Assente na filosofia fundamental de satisfação dos clientes ao mais baixo custo para a empresa, na Gestão da Qualidade Total é necessário mobilizar todos os recursos humanos, uma vez que o conceito de qualidade engloba toda a empresa, todas as suas áreas e departamentos, incluindo a gestão de topo.

Assim, a Gestão da Qualidade Total, apelidada de também de TQM (Total Quality Management), pode ser definida como uma forma de gestão para o futuro em que a organização leva a cabo um esforço para melhorar a qualidade a todos os níveis da mesma, sendo a sua aplicação muito mais vasta e ampla do que assegurar a qualidade do produto ou serviço prestado.

Com o objetivo de fazer bem à primeira, a GQT é uma forma de gerir pessoas e processos de negócio, para assegurar a completa satisfação dos consumidores durante todos os processos internos ou externos, aliada a uma liderança eficaz, que desempenha um papel fundamental na motivação dos recursos humanos e na conquista dos objetivos (Neto, 2009).

Ao contrário de outras metodologias, que se fundamentam na inspeção dos produtos após a produção dos mesmos, a GQT tem como principal característica a focalização na identificação das causas dos problemas da qualidade, e consequente correção na origem dos mesmos (Neto, 2009).

Desta forma, esta filosofia envolve não só os aspetos técnicos da qualidade, mas principalmente o envolvimento dos funcionários, fornecedores e clientes. Impondo-se assim a criação de uma cultura de empresa, que proporcione e incentive a intervenção da qualidade em todo o ciclo de produção e envolva todas as pessoas, tendo por base a prevenção. Esta pode estender-se a todos os processos de uma organização para assegurar, e eventualmente exceder, as expectativas de todos os envolventes, clientes, colaboradores, acionistas e sociedade em geral, originando qualidade de excelência, com base na melhoria contínua.

Assim, não existem apenas clientes e fornecedores externos, sendo estes, clientes internos de outros departamentos ou secções, torna-se fundamental servir com qualidade estes, para que se possa satisfazer também com qualidade os clientes externos. Ou seja, os clientes externos são aqueles que compram bens e serviços à empresa, ao passo que os internos são os funcionários da empresa que irão receber os bens ou serviços provenientes de outros funcionários da empresa. Desta forma, assim como um produto defeituoso não deve passar para um cliente externo, este também não deve passar para um cliente interno (Reid & Sanders, 2007).

Portanto, com base na melhoria contínua, nesta metodologia nunca se pode pensar que se alcançou a qualidade máxima, melhorando continuamente a organização, os processos e o consumo de recursos, de forma a poder aumentar de igual forma constantemente a qualidade, e diminuindo o tempo de entrega (Silva, 2009).

Representando um investimento, o aumento da qualidade é rentabilizado pela diminuição de custos de controlo, inspeções, recuperações, entre outros. Por conseguinte este aumento produz ainda um incremento da produtividade, e um aumento de benefícios, uma vez que diminui as reparações dos produtos com defeito, ou que não cumprem os requisitos definidos. Este aumento permite ainda melhorar outros aspetos,

como o prestígio da empresa, a satisfação dos clientes e a imagem de marca(Silva, 2009).

A Gestão da Qualidade Total baseia-se então em alguns grandes conceitos base (Reid & Sanders, 2007) :

- **Focalização no cliente** - Identificar e conhecer as necessidades dos clientes
- **Melhoria Contínua** – É sempre possível melhorar, filosofia da melhoria infinita
- **Empowerment** - Espera-se dos empregados a detecção de falhas e resolução de problemas
- **Design do produto** - Os produtos têm que ser desenhados de modo a ir ao encontro das expectativas dos clientes
- **Gestão de Processos** - A qualidade deve estar integrada nos processos, de forma a ser possível identificar e corrigir as origens dos problemas de qualidade
- **Gestão da Qualidade dos Fornecedores** – Estes conceitos de qualidade devem ser alargados aos fornecedores da empresa

3.3 Os Gurus da Qualidade

Como se viu anteriormente, no Quadro 5, foram várias as teorias que surgiram ao longo do tempo, decorrentes da crescente importância que a Qualidade passou a tomar. Assim, com os mais variados pontos de vista e teorias, construir uma definição que seja completamente unânime, é algo impossível.

De seguida, irão ser abordados alguns dos autores que constituíram as bases da qualidade, estudando as suas teorias e definições de qualidade.

3.3.1 Edwards Deming

William Edwards Deming é tido como “o pai do controlo de qualidade” e define a qualidade como “*o grau previsível de uniformidade e fiabilidade, a custo reduzido e adequado ao mercado*”(Deming, 2000). Divergindo parte da sua filosofia, das noções tradicionais de qualidade, o seu trabalho foi maioritariamente reconhecido no Japão, onde em 1951, criaram ainda um prémio que é atribuído anualmente a empresas que demonstram enorme qualidade, e que foi apelidado de Deming Prize.

Historicamente, a má qualidade era por norma atribuída aos operários ou funcionários, por falta de produtividade, preguiça, ou falta de cuidado. Porém, Deming veio trazer uma nova perspetiva sobre este facto, revelando que apenas cerca de 15% dos problemas de qualidade são efetivamente devido a falhas dos trabalhadores, sendo os restantes 85% devido a erros de processos e sistemas, inclusive a má gestão. Assim, um dos primeiros pontos que Deming frisa é o facto de a gestão de topo ter que participar ativamente nos esforços para a melhoria da qualidade da empresa (Deming, 2000).

Deming defendia que cabe à gestão corrigir os problemas dos sistemas criando um ambiente em que promova a qualidade permitindo principalmente aos seus trabalhadores atingirem o seu potencial máximo (Deming, 2000).

Sabendo que as necessidades e expectativas dos consumidores são o ponto de partida fundamental para a melhoria da qualidade em qualquer organização, Deming (2000) define a sua teoria baseada em 14 pontos.

- 1 – Estabelecer objetivos estáveis, com vista à melhoria dos produtos e serviços;
- 2 – Adotar a nova filosofia (de gestão da qualidade)
- 3 – Dar prioridade à prevenção e não à inspeção, controlando a qualidade por amostragem
- 4 – Não utilizar apenas o preço para conduzir o negócio. Em vez disso, minimizar os custos totais, trabalhando com um único fornecedor, desenvolvendo relações duradouras com os mesmos.
- 5 – Apostar na melhoria constante e permanente do sistema de produção
- 6 – Promover a aprendizagem no terreno (*training on the job*)
- 7 – Encarar a liderança como algo que todos podem aprender
- 8 – Eliminar o medo do estilo autoritário, encorajando a comunicação
- 9 – Remover as barreiras entre os departamentos funcionais
- 10 – Eliminar as campanhas ou *slogans* com base na imposição de metas
- 11 – Eliminar indicadores monetários para os trabalhadores e numéricos para a gestão
- 12 – Encorajar a cooperação e evitar avaliações de desempenho que estimulem competitividades internas
- 13 – Instituir um sistema de formação e melhoria contínua para todos
- 14 – Estruturar a gestão de modo a cumprir os 13 pontos anteriores e obter o empenho de todos no alcance dos objetivos da mudança.

Estes “14 princípios” delinearão a filosofia de qualidade de Deming, e têm como objetivo guiar as empresas no processo de qualidade, fundando-se maioritariamente na ideia de que é obrigação da gestão de topo desenvolver compromissos para a qualidade, criando um sistema que suporte esses mesmos compromissos, e que envolva simultaneamente todos os funcionários e fornecedores.

Este reforço da prevenção, apostando na qualidade antes do início da produção, agrega vários benefícios como a redução de custos, de retrabalho, e de falhas, e também o melhor aproveitamento do tempo e dos materiais. Esta filosofia está também patente no modelo de cadeia de reação de Deming, o qual baseia a sua teoria de Qualidade (Figura 5).

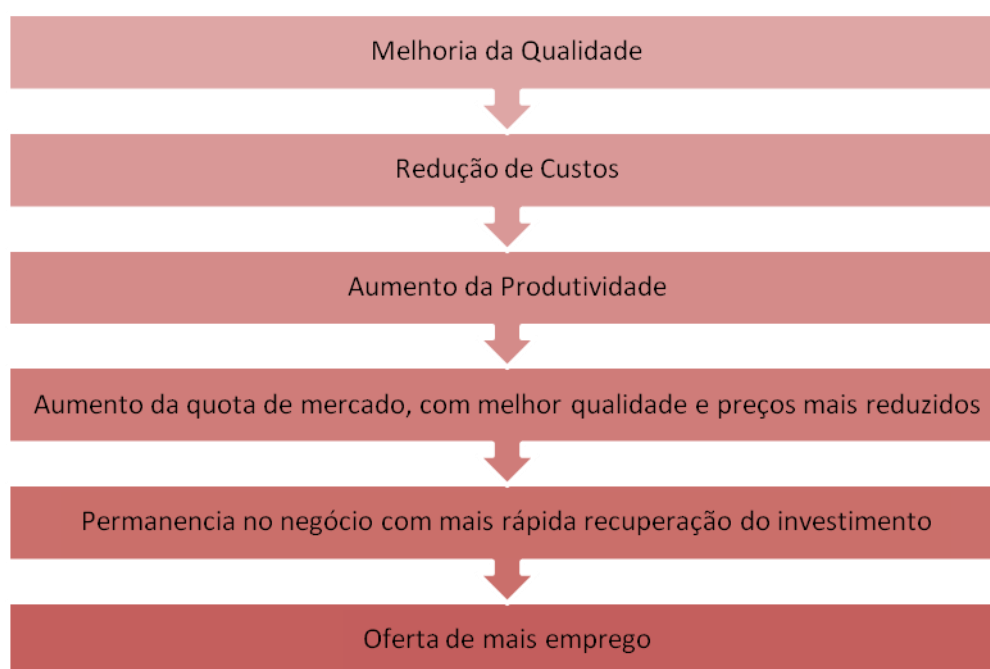


Figura 5 - Cadeia de Reação de Deming (adaptado Deming, 2000)

3.3.2 Joseph Juran

Joseph Moses Juran definiu em 1974 que a “*Qualidade é a adequação ao uso*”. A definição simples deste conceito sugere uma visão com uma perspectiva do conceito tanto interna como externa. Ou seja, externa, relativa à visão que os clientes têm do produto ou serviço que é fornecido/ prestado pela empresa, e interna no que se refere à missão da organização em desenvolver meios para atingir e preencher os requisitos e necessidades que os seus clientes exigem (Evans & Lindsay, 1992).

Assim, para Juran, a qualidade assenta em três grandes pontos/ conselhos, denominada de Trilogia de Juran (Figura 6):

- 1- **O Planeamento da qualidade** – Neste deveram ser preparados todos os processos necessários para alcançar os objetivos da qualidade, sendo para isso fundamental que distinguir a inspeção da prevenção. Aqui é necessário identificar os consumidores e os requisitos dos produtos, de forma a se poder estabelecer as metas.
- 2- **O Controlo da qualidade** – Estando os objetivos da qualidade previamente definidos, este é o processo que visa atingir os mesmos durante as diferentes e diversas operações de conceção do produto. Aqui, dever-se-á procurar e identificar todos os problemas existentes, desde os utilizadores ao cliente final. Para tal, utiliza-se métodos de controlo estatístico de modo a poder assegurar que os padrões de qualidade estabelecidos são cumpridos, ajudando principalmente a identificar as variações nas especificações, isto é os erros.
- 3- **A Melhoria da qualidade** – Esta deverá ser contínua de modo a que se possa aumentar cada vez mais os níveis de desempenhos dos produtos e processos.(Juran & Gryna, 1988)



Figura 6 - Trilogia de Juran
(Juran & Gryna, 1988)

Com base na ideia principal de que a gestão deve contribuir para alcançar um melhor desempenho para a organização, Juran faz ainda dez recomendações (Juran & Gryna, 1988):

- 1 – Ter consciência da necessidade e oportunidade para melhorar
- 2 – Estabelecer objetivos de melhoria
- 3 – Organizar-se para atingir as metas
- 4 – Formar e treinar pessoas
- 5 – Implementar rapidamente as soluções para os problemas identificados
- 6 – Relatar os progressos realizados
- 7 – Reconhecer o trabalho efetuado
- 8 – Comunicar os resultados
- 9 – Manter e controlar os resultados conseguidos
- 10 – Introduzir um programa de melhoria de qualidade anual.

Facilmente se percebe que a filosofia de Juran é muito semelhante à de Deming, sendo que porém existem algumas diferenças. Se por um lado Deming acredita que é necessário uma transformação organizacional, por outro, Juran defende que a implementação de iniciativas ou processos de qualidade não deve requerer mudanças totalmente dramáticas na organização, salientando que a gestão da qualidade deve estar intrínseca na organização. Adicionalmente, as próprias definições atribuídas pelos autores, demonstram uma diferença nas filosofias, ou seja, ao passo que Juran, na sua definição tem em consideração as intenções de uso dos utilizadores, Deming, foca-se apenas nas especificações técnicas do produto. Além disso, Juran desenvolveu ainda o conceito de custos de qualidade, que permitiu medir a qualidade em termos monetários, ao invés de apenas avaliações subjetivas.

Por fim, ambos os autores concordam que para que exista uma melhoria contínua nas organizações, é necessário que os trabalhadores possuam regularmente uma formação com os métodos apropriados (Reid & Sanders, 2007).

3.3.3 Phil Crosby

Reconhecido por estar associado à frase “*Do it right the first time*”, ou seja, fazer bem à primeira, Crosby (1979) é outro dos gurus na Gestão da Qualidade. Desprezando a ideia de que é normal um pequeno número de defeitos ao longo de um processo produtivo, uma vez que os sistemas e os trabalhadores são imperfeitos, Crosby defendia

que nenhum defeito deve ser considerado como aceitável, criando a noção de zero defeitos, este autor reforça a ideia da prevenção (Crosby, 1979).

Definindo a Qualidade como “a conformidade com os requisitos”, sejam eles do produto ou do consumidor, Crosby publicou em 1979, um livro intitulado *Quality is free* (A Qualidade é gratuita). Aqui descreveu os custos de qualidade, abrangendo desde os custos de “trabalho perdido” e vendas perdidas, aos custos organizacionais, que são por norma difíceis de quantificar (Crosby, 1979).

À semelhança de Deming e Juran, Crosby concorda com o papel da gestão para a melhoria da qualidade, referindo que os esforços para a melhoria da qualidade se pagam por si, uma vez que estes são custos preventivos, sendo por isso a “qualidade grátis”.

Assim, este autor sugere 14 pontos para a Gestão da Qualidade (Crosby, 1979), sendo eles:

- 1 – Dirigentes comprometidos com a qualidade
- 2 – Existência de um grupo dedicado à qualidade
- 3 – Manter a qualidade
- 4 – Avaliar os custos de qualidade
- 5 – Manter-se uma percepção constante da qualidade
- 6 – Empreender ações corretivas
- 7 – Formar comissão *ad hoc* para programa zero defeitos
- 8 – Dar formação contínua aos supervisores
- 9 – Instituir um dia dedicado ao programa Zero Defeitos
- 10 – Fixar objetivos
- 11 – Eliminar a causa dos erros
- 12 – Demonstrar o reconhecimento
- 13 – Instituir Conselhos de Qualidade
- 14 – Voltar a fazer tudo de novo.

Crosby, definiu então quatro princípios absolutos fundamentais para a melhoria da qualidade, e pelos quais é reconhecido.

1. A Qualidade define-se como o cumprimento dos requisitos
2. O sistema de Qualidade é a prevenção
3. O padrão da produção é o de Zero defeitos
4. A medição da qualidade é o preço do incumprimento

Para além destes três conceitos criados por estes autores e apresentados de forma sucinta neste capítulo, as filosofias desenvolvidas por Taguchi e Wo, e Walter Shewart, foram de igual forma fundamentais ao longo da história para o desenvolvimento da Qualidade e dos seus conceitos, assim como Ishikawa e as ferramentas de medição por ele criadas.

3.4 Conclusões

O conceito de qualidade é algo que difere de pessoa para pessoa, uma vez que o que para uma pessoa são requisitos mínimos para a qualidades, para outra esses requisitos poderão ser bastante diferentes. Basta analisar, as definições atribuídas a este conceito, pelos diferentes autores estudados, para perceber precisamente essas diferenças.

Ainda assim, todos os gurus admitem que para atingir e manter a qualidade, é sempre necessário programar e controlar os processos de produção.

Por último, conclui-se ainda que este é um conceito e um fator que se encontra em evolução, assim como os métodos para avaliação e controlo da mesma que, estando centrado em bens físicos, abre espaço para a definição de qualidade em serviços, que será analisada no capítulo seguinte.

4. Gestão da Qualidade nos Serviços

Tal como se analisou anteriormente, ao longo dos anos o conceito de qualidade centrou-se apenas nas características dos produtos, ou seja, no bem físico final adquirido. Contudo, facilmente se percebeu que a Qualidade não poderia ser aplicada só aos bens físicos, crescendo a necessidade da mesma ser aplicada a bens intangíveis, os serviços.

Todavia, quando se tenta aplicar o mesmo conceito, e as definições existentes aos serviços, percebe-se que a avaliação dessa qualidade se torna muito mais difícil, uma vez que para além do produto final eventualmente recebido pelo cliente, é também avaliada a forma como o serviço foi prestado. Assim, se por um lado se sabe que um produto tem qualidade quando cumpre a função da forma como foi projetado (preenchendo os requisitos), por outro, um serviço só terá qualidade se for de encontro ou superar as expectativas de cada cliente ao qual é prestado.

De forma a melhor se perceber e analisar a Gestão da Qualidade nos Serviços, torna-se essencial definir em primeiro em que consiste um serviço. Assim, com base em definições propostas por vários autores, Grönroos (1993) define serviço como *“Uma atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)”*.

Da mesma forma (Kotler, 2000) afirma que um serviço é um ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra que seja essencialmente intangível, não resultando na propriedade de nada, estando a produção do mesmo vinculado ou não a um produto ou bem físico, sendo os serviços produzidos e consumidos no mesmo momento.

Serviços	Bens Físicos
Intangíveis	Tangíveis
Heterogéneo	Homogéneo
Produção, distribuição e consumo simultâneos	Produção, distribuição e consumo separados
Uma atividade ou processo	Um objeto
Valor principal produzido nas interações entre clientes e prestadores de serviço	Valor principal produzido em fábricas
Cliente é parte integrante da produção	Cliente não participa no processo de produção
Não pode ser mantido em <i>stock</i>	Pode ser mantido em <i>stock</i>
Não existe transferência de propriedade	Transferência de propriedade

Quadro 6 - Diferença entre Serviços e Bens Físicos (adaptado(Grönroos, 1993))

Funcionando em função do cliente e das suas necessidades, produtos e serviços partilham dos mesmos objetivos, mas não das mesmas características. O Quadro 6 mostra as principais diferenças entre bens físicos e serviços.

Assim, segundo Grönroos (1993), os serviços são uma ou várias atividades em vez de coisas, sendo mais ou menos intangíveis, até certo ponto são produzidos e consumidos simultaneamente, assim como o cliente participa no processo de produção do mesmo.

Esta natureza intangível dos serviços, no qual o resultado do processo produtivo não resulta num bem físico, confere-lhe um carácter de heterogeneidade que dificulta a avaliação da qualidade do mesmo. Uma vez que na maioria dos casos, a prestação do serviço exige a participação e colaboração do cliente, esta componente traz por si só origina muitas preocupações no que se refere ao nível de qualidade da relação que se estabelece durante o processo de produção do serviço.

Desta forma, a qualidade de um serviço baseia-se fundamentalmente em dois componentes principais: a fiabilidade do serviço, ou seja, a qualidade dos resultados desejados pelos clientes; e a qualidade do processo de produção, isto é, o processo ao qual os clientes são submetidos para a obtenção dos resultados, o que faz com que a qualidade dos resultados seja subjetiva, pois pode variar de pessoa para pessoa.

A *American Marketing Association* (AMA) destaca algumas características próprias dos serviços:

- Intangibilidade - Sendo os serviços na sua maioria imateriais, estes, não podem ser tocados, provados ou cheirados, ao contrário dos produtos. Neste caso, o desafio da esta em oferecer evidências físicas e sensoriais da sua qualidade e eficiência;
- Inseparabilidade da produção e consumo - Muito embora, os serviços possuam processos de preparação, apoio de backoffice, suporte tecnológico e equipamentos de produção, o serviço em si, apenas ocorre no momento do contacto com o cliente, tornado assim inseparável a sua produção e o seu consumo, por mais breve que este seja.
- Heterogeneidade - Ao contrário dos produtos, no qual, no geral, as suas características são iguais para qualquer cliente que o adquira, num serviço o mesmo não acontece. Isto porque, os serviços são produzidos

por pessoas, e cada momento é único e não pode ser recriado, tornando impossível haver homogeneidade.

- Perecibilidade (imperdurabilidade) - Sendo o serviço produzido e consumo no mesmo acto, é impossível que o mesmo seja armazenado, ou seja, cada “repetição” de atividade será sempre um novo serviço, embora seja o mesmo processo;
- Impossibilidade de devolução - Uma vez que o serviço é produzido e consumido no mesmo instante, e não sendo um bem físico é impossível devolver o mesmo;
- Elevada interatividade - Como o serviço é prestado no momento do seu consumo, existe obrigatoriamente uma elevada interatividade no relacionamento que se estabelece entre fornecedor e cliente;
- Participação dos clientes na produção - Mais uma vez, tem influência a inseparabilidade do processo de produção e consumo, pois não podendo ser dividido, o envolvimento do cliente no processo de produção é quase obrigatório;
- Incerteza sobre as necessidades do cliente - Uma das características mais relevantes no que toca à avaliação da qualidade do serviço, pois por vezes os clientes podem criar expectativas relativas ao serviço que não correspondem a realidade;
- Ausência de propriedade - Também ao contrário dos produtos, em que o cliente se torna proprietário de algo, nos serviços, o cliente não pode obter propriedade do serviço que adquire.

Sendo a qualidade “a conformidade com as especificações do cliente, é a definição dos clientes que conta, e não a da gestão” (Berry, Parasuraman, & Zeithaml, 1988), o importante quando se define quais as características de um serviço é perceber em efetivo o que o cliente pretende receber no final do serviço.

Assim, quando se fala de modelos de avaliação de qualidade de serviços, é importante referir as duas escolas que estão na base de cada um deles: escola nórdica e escola norte-americana.

4.1A Escola Nórdica

A Escola Nórdica considera que a qualidade total percebida é obtida quando a qualidade experimentada satisfaz a qualidade esperada pelos clientes. Assim, sabendo que a qualidade resulta da comparação entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada pelo cliente na utilização do serviço, a qualidade percebida depende não só das expectativas dos clientes, mas também da integração da qualidade técnica, da qualidade funcional e da imagem da empresa. Desta forma, a qualidade será positiva quando corresponder ou superar as expectativas, sendo negativa quando é inferior às mesmas (Godinho, 2011).

Esta vertente apresenta então três modelos de avaliação: Modelo de Qualidade Total Percebida; Modelo 4Q de Gummesson e Modelo de Grönroos-Gummesson; apresentados brevemente de seguida.

4.1.1 Qualidade Total Percebida

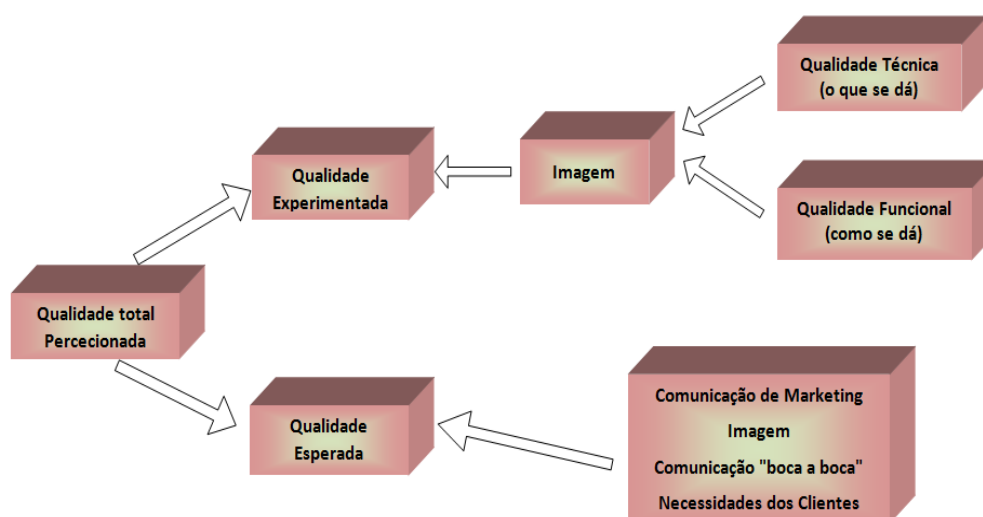


Figura 7 - Modelo de Qualidade Total Percebida

A Figura 7 representa este modelo, ilustrando o modo como as experiências da qualidade estão relacionadas com as atividades tradicionais do marketing, incluindo a comunicação do marketing, a imagem, a comunicação “boca a boca” e ainda as necessidades dos clientes.

Este modelo demonstra que o nível de qualidade total percebida é determinado e diretamente influenciado pelo desvio entre a qualidade esperada e qualidade experimentada. Se as expectativas dos consumidores, em relação ao serviço, forem irrealistas, então a Qualidade Total Percebida será baixa, mesmo que a qualidade experimentada seja alta (Godinho, 2011).

4.1.2 Modelo 4Q de Gummesson

Para Gummesson (1987), a qualidade é o resultado de todas as ações desde a criação da ideia à entrega do produto ao cliente, passando também pela produção.

Gummesson desenvolveu este modelo com base na ideia de que os serviços e os bens são uma parte integral da oferta. Assim, segundo o autor, as expectativas, as experiências e a imagem são fatores que influenciam diretamente a avaliação feita pelo consumidor, estando relacionados com a forma como o mesmo vê determinada empresa.

Assim, para obter a qualidade, o autor defende a existência de duas premissas que devem ser consideradas por todos os elementos de uma organização:

- O cumprimento adequado ao seu cargo
- O desenvolvimento uma relação cliente-fornecedor

Assim, o Modelo das 4Q, ou 4 Qualidades, defende que todos podem e devem contribuir para a qualidade.

Com a intenção de ajudar os fabricantes e empresas de serviços a gerir a qualidade, este modelo tem por base fatores-chave que são fontes de qualidade dentro de um organização, como são: a qualidade na concepção; a qualidade na produção; a qualidade na entrega e a qualidade nas relações entre clientes e fornecedores (Figura 8). De referir que no caso dos serviços em que existe simultaneidade da produção e do consumo, nem sempre a qualidade da produção pode ser dissociada ou distintamente estabelecida da qualidade da entrega (Godinho, 2011).



Figura 8 - Modelo de Gummesson

Como se percebe pela Figura 8, este modelo também considera a imagem como um papel decisivo na avaliação do cliente, tal como o modelo apresentado de seguida de Grönroos-Gummesson. Ou seja, o autor afirma que se a imagem da marca, tida pelo consumidor for positiva, então, as falhas no serviço poderão ser minimizadas pelo consumidor. Contudo, se por outro lado a imagem for negativa, a mais pequena falha pode ser, aos olhos do consumidor muito maior, afetando a avaliação feita pelo consumidor, e afetando de igual forma as expectativas traduzindo-se em insatisfações.

4.1.3 Modelo Grönroos-Gummesson

Resultante da fusão dos dois modelos anteriores, Qualidade Total Percecionada e Modelo 4Q, este modelo foi concebido com base nas abordagens sobre a qualidade dos dois autores que lhe dão nome.

Destinado a aplicação na gestão da qualidade tanto em empresas de serviços como industriais, por um lado, baseia-se no princípio de Gummesson que todos contribuem para a qualidade, e que existem diferentes fontes de qualidade num organização, fazendo o enquadramento destas noções com o Modelo de Qualidade Percecionada. A Figura 9 demonstra essa mesma fusão e enquadramento (Grönroos, 2000).

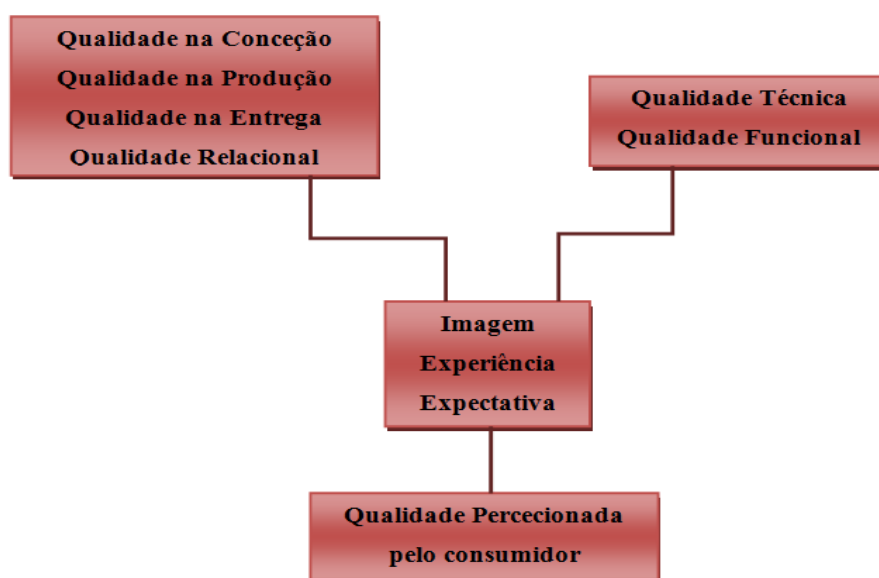


Figura 9 - Modelo Grönroos-Gummesson

Este modelo realça, por um lado a existência de várias fontes de qualidade, e por outro a importância de observar e compreender o impacto da qualidade exercida pelas diversas áreas funcionais de uma organização.

4.2 A Escola Norte-Americana

Na mesma linha de raciocínio que os autores da Escola Nórdica, Parasuraman, Zeithaml e Berry, definem qualidade de serviço percebida como a diferença entre as expectativas que os clientes possuem e as percepções do serviço experimentado. Com base nesta filosofia surgiu o modelo de avaliação SERVQUAL que se baseia no modelo dos GAP's ou desvios (Godinho, 2011).

4.2.1 Modelos dos GAP's

Resultante de um estudo de investigação conduzido por Parasuraman, surgiu pela primeira vez em 1985 com o objetivo de definir, clarificar e aprofundar o conceito de qualidade nos serviços e das suas características. Segundo este modelo a qualidade percebida pelo consumidor e o resultado da diferença existente entre o serviço esperado e o serviço percebido. Desta forma, a percepção que o consumidor faz sobre a qualidade global de um serviço depende das discrepâncias entre as expectativas e as percepções do desempenho atual da organização. (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985)

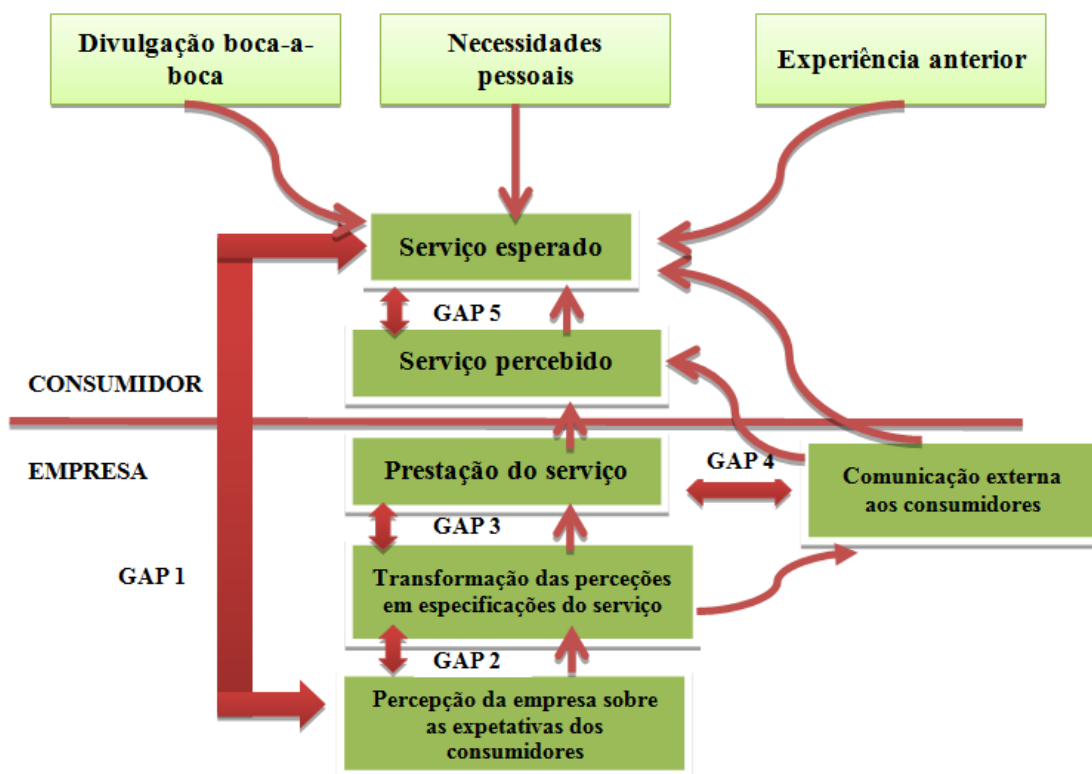


Figura 10 - Modelo de GAP's

A Figura 10 demonstra este modelo, ilustrando as relações existentes entre as várias componentes de um serviço, assim como os GAP's (ou desvios) que poderão ser identificados e corrigidos, na prestação de um serviço.

▪ **GAP 1** – apelidado de Gap do conhecimento, refere-se à discrepância entre o serviço que é esperado pelo cliente ou consumidor (as suas expectativas), e a percepção que, por sua vez, a empresa tem sobre essas expectativas, ou seja, o que a gestão da organização pensa que os consumidores querem. Enquanto gestor, é importante ter conhecimento do que os clientes esperam receber de quem lhes está a prestar o serviço, tentando reduzir o desvio entre o que se oferece e o que os clientes efetivamente anseiam. Alguns dos fatores-chave que podem fazer com que este gap ocorra, serão: a orientação de pesquisa de mercado inadequada, a falta de comunicação vertical, o insuficiente foco nos relacionamentos, ou ainda um serviço de recuperação inadequado.

▪ **GAP 2** - intitulado de Gap dos padrões, o Gap 2, ocorre apenas do lado da organização, e diz respeito à diferença entre o que a gestão da organização pensa que os clientes querem e o que estabelecem como especificações finais do serviço. Isto significa que não é suficiente conhecer as expectativas dos clientes, é fundamental conseguir traduzir esses mesmos conhecimentos para as especificações e para a produção do serviço. Esta diferença pode ocorrer quando: o desenho do serviço é pobre, à ausência dos padrões de clientes, ou ainda quando as evidências físicas do serviço são inapropriadas.

▪ **GAP 3** – conhecido como Gap da entrega, representa a diferença entre o serviço prestado e as especificações que estão definidas para o serviço, e à semelhança do Gap 2 ocorre do lado da organização. Este desvio consiste num problema na produção dos serviços, em que o mesmo não é fornecido de acordo com as normas pré-estabelecidas. Algumas causas para que tal possa ocorrer são por exemplo: a deficiência nas políticas de recursos humanos, a falha em igualar a procura e a oferta, os papéis do cliente que não são cumpridos, e ainda os problemas com os intermediários do serviço.

▪ **GAP 4** – Conhecido também como Gap da comunicação, traduz-se em não atingir a performance das promessas realizadas, isto é, refere-se à diferença entre o serviço prometido e comunicado ao cliente, e o serviço que é realmente fornecido. Neste caso, deve ter-se em conta não só a qualidade, mas também a quantidade de informação que é fornecida, de forma a não serem comunicadas falsas características dos serviços, fazendo com que aumentem as expectativas dos clientes (que depois não serão atingidas). Esta discrepância pode ocorrer quando existe falha de comunicação de marketing, a gestão das expectativas dos clientes é ineficaz, existe excesso de promessas, a comunicação horizontal inadequada, ou ainda o preço é inadequado.

▪ **GAP 5** – Este é o último Gap deste modelo de avaliação, e sendo conhecido como Gap do consumidor, é um dos desvios mais importantes no que se refere às organizações que prestam serviços. Isto porque, para além de ser o único dos cinco que ocorre do lado do cliente, este representa a diferença existente entre o que o consumidor espera receber (as suas expectativas) e a sua perceção sobre o serviço que a organização realmente oferece. O facto de o cliente não receber o correspondente às suas expectativas irá provocar um efeito de decepção no mesmo, avaliando o serviço como de fraca qualidade. A importância deste Gap prende-se com o facto de as empresas de serviços necessitarem dos consumidores para sobreviverem. Sendo que, quando estes recorrem a um serviço, se a sua experiência, ou o serviço prestado ficar aquém das expectativas, o cliente provavelmente não recorrerá novamente à mesma organização, podendo ainda prejudica-la, se por exemplo comunicar a outras pessoas essa sua má experiência. Para a definição do serviço esperado são vários os fatores que contribuem para as expectativas dos clientes, como são as experiências vividas pelo cliente no passado, o conhecimento partilhado de conhecidos e também as suas necessidades pessoais.

4.2.2 Modelo de avaliação SERVQUAL

Desenvolvido por Berry et al. (1988), o modelo SERVQUAL é um instrumento de pesquisa desenvolvido para avaliar a qualidade dos serviços. Considerando que, para as empresas, ter conhecimento das expectativas dos clientes é imprescindível para o seu sucesso, os autores deste modelo criaram-no com o intuito de medir as perceções dos clientes relativamente à qualidade do serviço.

Sabendo que os critérios usados pelos clientes são importantes para moldar e definir as expectativas e perceções do serviço que é prestado, inicialmente o modelo proposto apresentava dez dimensões, que mais tarde foram condensadas em cinco.

Este instrumento consiste num questionário, composto por 44 questões de resposta fechada, e dividido em três partes:

- A primeira consiste em 22 questões, relacionadas com as expectativas do cliente, permitem determinar e avaliar as expectativas do mesmo face ao serviço que irão receber.
- A segunda, referente às dimensões da qualidade do serviço, serve para determinar o peso que cada uma das dimensões tem, sendo que o cliente classifica a importância de cada uma das dimensões, através da atribuição de um peso relativo.

- Por último, a terceira fase, refere-se às percepções do cliente após o serviço prestado, esta é medida através das mesmas 22 questões da primeira fase.

Desta forma, o modelo permite comparar as expectativas do cliente com o seu grau de satisfação relativamente aos serviços que lhes são prestados, avaliando assim a qualidade pela filosofia base, ou seja, através da diferença entre as expectativas que os clientes têm do serviço e as percepções do serviço experimentado.

Tal como referido, o modelo inicial contemplava dez dimensões, sendo elas: tangibilidade, fiabilidade, rapidez, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acessibilidade, comunicação e conhecimento do consumidor. Mais tarde, estas foram reduzidas às cinco dimensões atualmente utilizadas (Berry, Parasuraman, & Zeithaml, 1994):

- **Tangibilidade** – esta dimensão diz respeito à aparência física das instalações, equipamento, colaboradores, materiais de comunicação e bens complementares, podendo servir de indicador o *design* ou a higiene.

- **Fiabilidade** – refere-se à capacidade da organização em executar o serviço prometido de forma confiável, consistente, com precisão ou variações mínimas.

- **Rapidez/Capacidade de resposta** – Associado à prontidão no atendimento, à vontade em ajudar e servir o cliente, independentemente do serviço, ao envolvimento no processo de produção, e à rapidez de resolução da prestação do serviço.

- **Confiança** – traduz-se nos conhecimentos, simpatia, cortesia dos funcionários em inspirar e transmitir confiança e segurança ao cliente que este será atendido com competência, podendo-se medir nesta dimensão tanto a formação técnica dos recursos humanos como o seu grau de cortesia.

- **Empatia** – esta última dimensão diz respeito à capacidade de sentir as necessidades dos clientes, oferecendo uma tenção individualizada e personalizada, neste caso, poder-se-á medir a existência ou não de ações dirigidas a determinados clientes alvo.

Facilmente se percebe que a qualidade de um serviço é algo volátil, dependente de vários fatores, e determinante para o sucesso de uma empresa. Sendo cada contacto com o cliente um momento de verdade, é extremamente importante ter em mente que o cliente pode ficar satisfeito ou insatisfeito.

Berry et al. (1988) afirma “*Existem muitas oportunidades para algo correr mal quando o prestador de serviço e o cliente interagem, quando ambas as partes*

experimentam e respondem aos maneirismos uns dos outros, atitude, competência, humor, vestuário, linguagem, e por aí fora.”

No Capítulo IV analisa-se de que forma esta metodologia foi aplicada à Gestão da Qualidade da AIDA e a proposta de melhoria do Questionário de Avaliação das Missões Empresariais.

4.2.3 SERVQUAL versus SERVPERF

Ao contrário do defendido por Berry et al. (1988) que fundamenta o Modelo ServQual na ideia que a qualidade se baseia na diferença entre as expectativas e percepções dos consumidores, Cronin Jr. and Taylor (1994) sustentam que a qualidade se baseia numa única dimensão relacionada com a percepção do desempenho ou qualidade do serviço. Desta forma, surge por estes autores, e com base na escala anteriormente apresentada, uma nova dimensão o SERVPERF.

Assim, nesta escala, são apenas consideradas as percepções dos consumidores, sendo descartadas as expectativas destes em relação aos aspetos avaliados. Neste caso, estes diferentes aspetos são avaliados, através da distribuição de pontos ou ordenação do mais importante para o menos importante (Cronin Jr. & Taylor, 1994).

Surgindo esta escala como uma alternativa ao SERVQUAL, Carrillat, Jaramillo, and Mulki (2007) referem que são vários os autores que defendem que esta nova escala é uma melhor alternativa à anterior, como Babakus and Boller (1992); Brady et al. (2002); Brown et al. (1993) ou Zhou (2004). Contudo, de igual forma, são vários os autores que suportam a teoria de que a escala desenvolvida Berry et al. (1988) serve melhor os propósitos de medição de qualidade do serviço, como por exemplo Chebat et al. (1995); Furrer et al. (2000); e Zeithaml and Bitner (2003).

Muito embora a discussão entre os vários autores sobre qual a melhor escala a utilizar para a medição da qualidade do serviço entre o SERVQUAL e o SERVPERF, e os vários argumentos apresentados por diferentes autores a defenderem a superioridade de uma escala em detrimento da outra, Carrillat et al. (2007) afirmam que ambas as escalas são adequadas e igualmente válidas para a medição da qualidade global do serviço.

4.3 Conclusões

Neste capítulo, à semelhança do que foi analisado anteriormente, ficou patente a importância que a qualidade dos produtos ou bens físicos têm atualmente, sendo que esta crescente importância se observa no que aos serviços diz respeito.

Muito embora se perceba que a aquisição de um serviço implica diferentes variáveis e requisitos bastante divergentes da aquisição de um bem físico, a qualidade nestes não pode ser descurada, sendo a experiência de igual forma fundamental para a definição da imagem da marca com que o consumidor fica.

De igual forma se percebe que, a avaliação da qualidade de um serviço não é tão fácil de obter como a de um bem físico. Esta dificuldade advém das diferentes características inerentes a um serviço, como são a sua intangibilidade ou perecibilidade.

III – A Gestão da Qualidade na AIDA

5.O Manual de Gestão da Qualidade da AIDA

5.1A Norma Portuguesa EN ISO 9001:2008

Segundo a Norma Portuguesa EN ISO 9001:2008, a adoção de um sistema da qualidade deverá ser uma decisão estratégica da organização. A conceção e a implementação do sistema de gestão da qualidade de uma organização são influenciadas:

- a) Pelo seu ambiente organizacional, por mudanças nesse ambiente e por riscos associados a esse ambiente
- b) Por necessidades variáveis
- c) Por objetivos particulares
- d) Pelos produtos que proporciona
- e) Pelos processos que utiliza
- f) Pela sua dimensão e estrutura organizacional.

Não sendo a intenção da norma impor uniformidade na estrutura dos sistemas de gestão da qualidade ou na documentação, a mesma pretende que os requisitos do sistema de gestão da mesma sejam apenas complementares aos requisitos dos produtos.

Desta forma, a norma pode ser utilizada pelas partes internas e externas, servindo para avaliar a aptidão da organização em ir ao encontro dos requisitos dos clientes, estatutários e regulamentares aplicáveis ao produto e aos requisitos da própria organização.

A ISO 9001:2008 fomenta a adoção da abordagem por processos quando se desenvolve, implementa e melhora a eficácia de um sistema de gestão da qualidade, com o objetivo de aumentar a qualidade e ir de encontro aos requisitos exigidos pelo cliente (ISO, 2008).

Considera-se um processo, uma atividade ou conjunto de atividades utilizando recursos, geridos de forma a permitir a transformação de entradas (inputs) em saídas (outputs), sendo frequentemente a saída de um processo a entrada no seguinte. Para que uma organização funcione de forma eficaz, é necessário determinar e gerir várias atividades interligadas.

A norma afirma que, a “abordagem por processos” pode ser referida como a aplicação de um sistema de processos numa organização, juntamente com a identificação e as interações destes processos e a sua gestão para produzir o resultado desejado.

Este tipo de abordagem enfatiza a importância (ISO, 2008):

- De entender e ir ao encontro dos requisitos
- Da necessidade de considerar processos em termos de valor acrescentado
- De obter resultados do desempenho e da eficácia do processo
- Da melhoria contínua dos processos baseada na medição de objetivos.

Uma vantagem da abordagem por processos é o controlo passo-a-passo que proporciona sobre a interligação dos processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sobre a sua combinação e interação.

Assim, para implementar e manter um sistema de gestão de qualidade, melhorando continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos da norma, a organização deve (ISO, 2008):

- Determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e para a sua aplicação em toda a organização
- Determinar a sequência e interação destes processos
- Determinar critérios e métodos necessários para assegurar que tanto a operação como o controlo destes processos são eficazes
- Assegurar a disponibilidade de recursos e de informação necessários para suportar a operação e a monitorização destes processos
- Monitorizar, medir onde aplicável e analisar estes processos
- Implementar ações necessárias para atingir os resultados planeados e a melhoria contínua destes processos.

Por último é ainda importante referir que um sistema de qualidade deve incluir no que diz respeito a documentação (ISO, 2008):

- Declarações documentadas quanto à política da qualidade e aos objetivos da qualidade
- Um Manual de Qualidade
- Procedimentos documentados e registos requeridos pela norma

- Documentos, incluindo registos, determinados pela organização como necessários para assegurar o planeamento, a operação e o controlo eficaz dos seus processos.

5.2O Manual de Qualidade da AIDA

Com a aplicação da NP EN ISO 9001:2008, o sistema de gestão de qualidade da AIDA tem como campo de aplicação, a conceção, organização e desenvolvimento de ações e serviços nas áreas da formação/informação, apoio ao empresário em consultoria técnica e jurídica, gestão de eventos e ainda apoio logístico.

O Manual de Qualidade da AIDA é constituído por apenas um documento, com referência a outros documentos de apoio, contendo o historial da AIDA, a Missão, Visão, Organograma, Estrutura Documental, a Política da Qualidade, a descrição dos Processos e a sua Interação.

Sendo a Qualidade da responsabilidade de toda a equipa (Direção, Administrativos e Técnicos), são realizadas reuniões de acompanhamento bimestrais, nas quais estão presentes apenas alguns elementos da equipa técnica, nomeadamente os responsáveis pelos processos (apresentados de seguida) em conjunto com a Diretora Geral. Tudo o que é discutido e decidido nestas reuniões é posteriormente comunicado a toda a equipa, através da disponibilização da ata da reunião.

Assim, e reconhecendo a importância da qualidade nos serviços prestados às empresas, a AIDA definiu pela primeira vez em Reunião de Direção a 23 de Janeiro de 2007, a sua política de qualidade, com os seguintes princípios:

- Satisfazer as necessidades de representação, de informação, de apoio e acompanhamento técnico das empresas industriais
- Promover o envolvimento dos associados, motivando-os para uma maior participação nas atividades da Associação;
- Avaliar e promover a Satisfação dos Clientes, prestando serviços que satisfaçam os requisitos estabelecidos e as expectativas criadas
- Desenvolver a valorização de todos os colaboradores, proporcionando a sua participação e motivação para o desempenho das funções
- Fomentar uma estreita relação com os parceiros de negócio no sentido de assegurar a melhoria da qualidade e da eficácia do serviço prestado

- Desenvolver interna e externamente uma informação e comunicação eficaz
- Cumprir os requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade, melhorando continuamente a sua eficácia.

De salientar que esta política é revista anualmente e validada pela Direção, no início do ano.

A figura seguinte mostra o Modelo da Abordagem por processos da Gestão da Qualidade da AIDA, o qual será brevemente abordado de seguida.

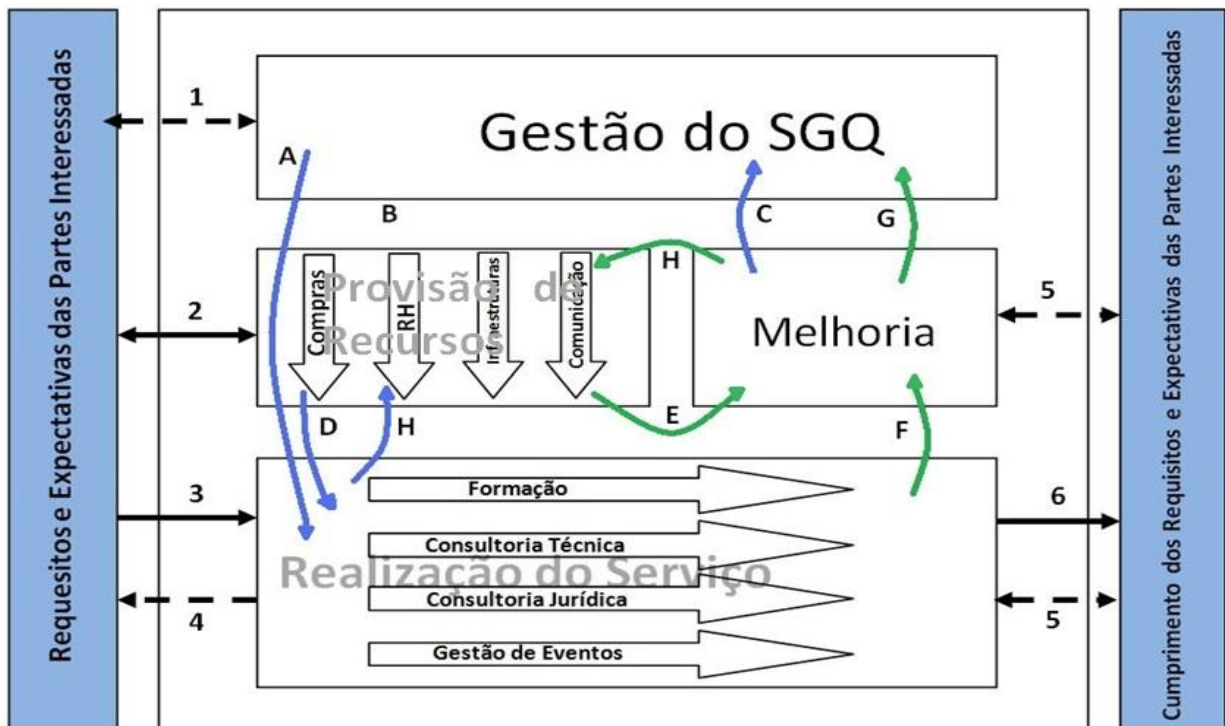


Figura 11 - Modelo de Abordagem por Processos da AIDA

Legenda da Figura 11:

A, B, C – Critérios, métodos, informação e recursos necessários para assegurar a operação e o controlo do SGQ. Orientações Estratégicas, Política e Objetivos da Qualidade e Planos de Atividades.

D – Disponibilidade de Recursos

E – Disponibilidade de Recursos e dados sobre os Processos

F – Dados sobre os Processos

G – Dados sobre os Processos, compilados e tratados

H – Solicitação de Recursos

1 - Focalização nas partes interessadas

- 2 - Provisão de recursos internos e externos (receção e avaliação dos fornecimentos)
- 3 - Requisitos e expectativas das partes interessadas
- 4 - Comunicação com o cliente (sobre requisitos e expectativas)
- 5 - Comunicação com o cliente (avaliação da satisfação e tratamento reclamações das partes interessadas)
- 6 - Serviço prestado em conformidade com requisitos e expectativas

Como se pode verificar pela Figura 11, o Modelo da Abordagem por processos da AIDA é constituído por três grandes processos: a Gestão do SGQ, a Provisão de Recursos, e a Realização de Serviço.

Em maior detalhe, o Processo de Provisão de Recursos, inclui as interações do Processo Compras, do Processo Infraestruturas, do Processo Recursos Humanos e ainda do Processo Comunicação e o Processo Realização de Serviço é composto pela Formação, Consultoria Técnica, Consultoria Jurídica, e Gestão de Eventos. Para cada um destes processos e interações, o Manual apresenta as “Entradas”, as “Principais atividades” e as “Saídas” relativas às mesmas, tendo ainda associado um documento de procedimentos.

Todos os anos a AIDA define objetivos para os vários dos processos constituintes do sistema de gestão a qualidade, como o Processo de Melhoria, de Consultoria Técnica, de Consultoria, de Consultoria Jurídica, de Gestão de Eventos, de Formação, de Recursos Humanos, de Infraestruturas, de Compras, ou de Comunicação.

5.30 SGQ e a realização de eventos

Sabendo que o Manual de Qualidade é documento único, não existe nenhum documento extra relativo apenas ao Gabinete de Relações Exteriores. Fazendo este gabinete parte dos serviços disponibilizados pela AIDA, os processos relativos ao mesmo estão definidos no documento, sob o macro processo – Realização do Serviço – Gestão de Eventos (realização de missões empresariais). Assim, como mencionado previamente, este processo de interação é composto por “Entradas”, “Principais Atividades” e ainda “Saídas”, as quais são apresentadas no Quadro 7.

Este processo tem associado, o documento PS.01 - Realização do Serviço (Referência e documento da AIDA), que apresenta, o objetivo, o âmbito, a descrição e ainda os documentos associados, definindo os procedimentos adequados não só para os

serviços atuais que a Associação já presta, mas também para a realização de Novos Serviços.

Entradas	Principais Atividades	Saídas
Política e Objetivos da Qualidade do Processo “Gestão do SGQ”; Recursos dos Processos de Provisão de Recursos	Análise de dados resultantes das suas atividades	Propostas de melhoria para o Processo “Gestão do SGQ”; Necessidades para os Processos de Provisão de Recursos
Requisitos e Expectativas das partes interessadas	Pesquisa e tratamento de informação aplicável; Prospecção de mercado; Tratamento de consultas e adjudicações; Gestão de Eventos e apoio logístico; Comunicação com as partes interessadas; Avaliação da Satisfação	Cumprimento dos requisitos e expectativas das partes interessadas
Requisitos da NP ISO 9001	Análise, compilação e tratamento dos dados relativos à monitorização e/ou medição dos serviços prestados e dos Processo do SGQ; Participação na gestão das não-conformidades; Participação na gestão das ações corretivas e preventivas.	Requisitos da NP EN ISO 9001 cumpridos; Dados compilados e tratados para o Processo “Melhoria”.

Quadro 7 - Interações do Processo Gestão de Eventos

No que se refere aos serviços atuais, no qual se inserem as missões empresariais e seminários, o documento estabelece que o serviço é prestado de acordo com o estabelecido contratualmente, tendo um acompanhamento periódico para verificação do ser cumprimento. A validação da prestação destes serviços é efetuada pela Diretora

Geral, em colaboração com os responsáveis dos processos, em registo de Reunião. Contribuem para esta validação:

- Estabelecimento de critérios de conformidade
- Qualificação dos recursos humanos
- Aprovação de infraestruturas (sempre que necessário)
- Cumprimento das metodologias e procedimentos aplicáveis.

Tal como anteriormente referido, todos os anos a Direção da AIDA define e valida os seus Objetivos da Qualidade, devidamente enquadrados com a estratégia da AIDA definida também anualmente, abordando todos os pontos da Política da Qualidade.

Assim, para este relatório, o objetivo que mais importância toma diz respeito ao Processo de Gestão de Eventos, e sob a política de qualidade de “Promover o envolvimento dos associados, motivando-os para uma maior participação nas atividades da Associação”, a Associação definiu que para 2013 teriam que atingir como resultado “Garantir que 72% dos participantes, nos Eventos da AIDA, sejam sócios e que tenham um grau de satisfação médio igual ou superior a 90% nos eventos realizados”.

De acordo com a ISO 9001:2008, “a organização deve melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade através da utilização da política de qualidade, dos objetivos de qualidade, dos resultados das auditorias, da análise de dados, das ações corretivas e preventivas e da revisão pela gestão”.

Para isso, e conforme supracitado, estes objetivos referidos são avaliados e definidos anualmente, sempre sob o critério de processo de melhoria continua. Isto fica comprovado quando comparado o objetivo de 2013, com o objetivo do ano anterior de 2012, o qual estabelecia “Garantir que 55% dos participantes, sejam sócios e que tenham um grau de satisfação médio igual ou superior a 82% nos eventos realizados”.

Assim, tendo este sido atingido, a AIDA aumentou a sua meta a alcançar, em 17% no que se refere a participação dos sócios nas iniciativas, e 8% relativamente ao grau de satisfação médio.

Para que este resultado esperado possa ser alcançado no período definido, foram definidos sete passos principais, sendo eles:

- 1 – Implementação do Plano de Atividades
- 2 – Realização dos eventos conforme planeado
- 3 – Tratamento e avaliação da satisfação dos participantes nos eventos

4 – Definição de ações de melhoria de forma a atingir a satisfação dos participantes

5 – Análise mensal da percentagem de participantes nos eventos da AIDA

6 – Definição de ações de forma a atingir o objetivo

7 – Aferição da percentagem obtida e sua análise.

De acordo com procedimento definido, o planeamento dos serviços prestados pela AIDA são efetuados sob condições controladas, nestes casos, mais especificamente e preferencialmente, feito através da respetiva *Check-list*. Na ausência deste, o planeamento poderá ser elaborado a partir do Plano de Ação definido (GQ.005 - Referência e documento da AIDA), ou de acordo com as necessidades identificadas em cada caso.

No que se refere ao GRE (Gabinete de Relações Exteriores) são essencialmente quatro as *Check-lists* distintas que são utilizadas, relativas às Missões Empresariais, à realização de eventos, à realização de seminários especializados, e ainda uma *Check-list* relativa ao *Newsletter* PALOP's que faz parte das tarefas do EEN como foi anteriormente analisado.

A AIDA monitoriza e mede as características do serviço para verificar se este foi ao encontro aos requisitos anteriormente definidos, ou não. A evidência da conformidade com os critérios de aceitação deve ser mantida, servindo os registos para identificar o responsável que validou o serviço.

De salientar que, em situações de não conformidade, o Sistema de Gestão de Qualidade possui um documento com o procedimento para o tratamento destas não conformidades – PM.02 – “Tratamento de não conformidades Ações Corretivas e Preventivas” (Referência e documento da AIDA).

5.4As Missões Empresariais

Ao longo dos mais de 25 anos de existência da AIDA, a principal preocupação da Associação tem sido prestar apoio aos empresários e responder às suas necessidades. Sabendo que a internacionalização tem sido um dos fatores mais importantes e fundamentais no que diz respeito ao crescimento e sobrevivência das empresas portuguesas, com ênfase na região de Aveiro, é natural o apoio da AIDA neste processo. Desta forma, facilmente se percebe a importância da organização de Missões Empresariais tanto para os empresários como para a própria Associação.

A AIDA organizou a sua 1ª Missão Empresarial em 1991, tendo como destino o mercado de Angola. Durante estes últimos 21 anos, a Associação preparou e organizou 52 Missões Empresarias a mercados tão distintos como Angola, Marrocos, E.U.A., Espanha ou Rússia, contando com a participação de 661 empresas. O Quadro 8 mostra o histórico das iniciativas realizadas a cada mercado assim como o número total de participantes.

As Missões Empresarias têm tido cada vez mais importância nos planos de ação delineados pela AIDA. Prova disso são as candidaturas que a Associação realiza ao QREN, sendo que estas ações são também cada vez mais fundamentais para o sucesso das empresas nos seus processos de internacionalização, comprovado pelo número crescente de empresas que participa em cada missão organizada.

De forma a poder controlar o sucesso das suas iniciativas, em particular das missões empresarias, a Associação afere, no final de cada projeto, o impacto que a participação na Missão teve nas exportações da empresa. Assim, de forma genérica, mais de 70% das empresas aumentaram as suas exportações para os mercados visitados; 45% investiram diretamente numa unidade industrial ou comercial; sendo que 2% consideraram que o mercado ainda não tinha maturidade suficiente para os produtos que vendem.

País	Cidade	Nº Deslocações	Nº Participantes
Angola	Províncias de Luanda, Benguela/Lobito, Huambo, Lubango e Namibe	12	203
Argentina e Uruguai	Buenos Aires e Montevideo	1	11
Brasil	Stª. Catarina e Rio Grande do Sul, Salvador da Baía, Recife, Estado do Ceará, Estado do Sergipe	6	62
África do Sul	Joanesburgo	1	10
Bulgária	Sofia	1	28
Cabo Verde	Praia (Ilha do Sal), S. Vicente (Ilha Santiago)	5	59
Costa Marfim	Abidjan	1	11
Espanha	Toledo, Barcelona, Valência, Madrid	4	30
E.U.A.	Newark, Silicon Valley/ S. Francisco	2	19
Hungria	Budapeste	1	15
Marrocos	Tânger e Casablanca	3	27
México	Cidade do México	1	6
Moçambique	Maputo e Beira	11	137
República Checa	Praga	1	16
Rússia	Moscovo	1	17
Zimbabwe	Harare	1	10

Total:	52	661
---------------	-----------	------------

Quadro 8 - Histórico de Missões Empresariais organizadas pela AIDA

O processo segundo o qual a missão é organizada, já foi anteriormente descrito. Como foi referido, um dos processos integrantes da Gestão da Qualidade nas Missões Empresariais é a utilização das *Check-Lists*, assim a lista é composta por 20 etapas com prazos finais de conclusão, descritas no seguinte quadro.

Nº	Etapas
1	Definição da data de realização da Missão (indicação da data prevista para a realização).
2	Consulta ao AICEP Portugal e Delegações existentes no mercado selecionado para articulação das datas e tipo de apoio a prestar.
3	Procede-se à consulta a potenciais fornecedores de prestação deste tipo de serviços - agências de viagem e alojamento.
4	Receção das propostas dos fornecedores.
5*	Análise das propostas e validação pela DG da empresa a adjudicar o serviço – agência de viagem e alojamento
6*	Cálculo da comparticipação privada a suportar por cada empresa.
7*	Elaboração e aprovação de Carta + Condições de participação + Ficha de inscrição + Seleção da listagem de empresas
8*	Realização do Mailling. Nota: Se a Missão for alvo de financiamento por parte do AICEP, procede-se à elaboração do <u>Livro da Missão</u> .
9*	Encerramento da fase de inscrições da Missão.
10	Adjudicação dos serviços de viagem e alojamento de acordo com o PR.01 “Gestão das Compras” (registar o nome do fornecedor)
11*	Elaboração e aprovação, pela DG, do perfil por empresa + validação por cada empresa
12*	Emissão de Notas Internas a solicitar ao DAF as facturas da comparticipação privada das empresas
13	Reunião com as empresas participantes na Missão
14*	Preparação da logística inerente à Missão
15	Missão cumpre com os requisitos definidos e está conforme?
16	Realização da Missão Empresarial
17	Envio aos participantes do Questionário de Avaliação da Missão (GRE.001), de acordo com o PM.03 “Monitorização e Medição”
18	Receção, tratamento e avaliação dos questionários. Caso haja uma avaliação negativa atuar de acordo com o PM.02 “Tratamento de NC, Ações Corretivas e Preventivas”
19*	Reunião de Avaliação da Missão com as empresas participantes
20*	Elaboração do Relatório de avaliação de cada Missão e validação por parte da DG, caso a Missão seja objeto de financiamento.

Quadro 9 - Etapas da Check-List das Missões Empresariais

As etapas 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 19, 20, incluem no final do documento indicações ou instruções de trabalho, as quais referem algumas tarefas complementares ou de apoio à etapa, como por exemplo o contacto com a Agência de Viagens para acerto da logística de horário de voo e outro pormenores, ocorre como complemento à etapa 5, ou por exemplo a indicação que caso a Missão seja financiada pela AICEP a lista de participantes terá de ser de igual forma aprovada por esta entidade.

Através desta lista de verificação, percebe-se que todas as fases inerentes à realização são devidamente controlados para que qualidade do serviço final seja verificada.

Esta check-list é então uma das formas de a equipa de qualidade da Associação tem para controlar os processos inerentes à organização da Missão Empresarial, assim como o cumprimento dos mesmos.

É ainda efetuada a utilização dos questionários de avaliação da satisfação, de forma a perceber para diferentes variáveis, o grau de satisfação dos participantes da missão.

Assim, este questionário pede para aos seus participantes avaliarem numa escala de quatro valores entre “Insatisfeito” a “Muito Satisfeito”, variáveis relativas à organização, como o apoio técnico, o apoio logístico, a agência de viagens, o hotel, o ambiente no qual decorreu a missão e ainda os contactos empresariais e institucionais efetuados. Por outro lado, o questionário pede também para avaliar a satisfação relativa as infraestruturas de apoio, como os transportes, o hotel, o espaço para reuniões, a qualidade da informação veicula em geral e ainda a qualidade do material distribuído.

Adicionalmente, o questionário pede a avaliação da satisfação no que diz respeito aos objetivos da missão (Prospecção do mercado; Procura de distribuidores; Estabelecimento de contactos; Reforço de contactos/ clientes; Investimento/ Joint-venture e Cooperação), aos tipos de contacto efetuados (Entidades Oficiais; Importadores; Distribuidores e Empresários/ Investimento). De salientar, que este questionário inclui ainda outras questões, no entanto não se enquadrarão na avaliação da satisfação, sendo elas, a experiência anterior no mercado, a importância deste tipo de iniciativas, o propósito da missão empresarial e ainda os resultados obtidos.

5.5 Conclusões

Tal como anteriormente referido, sabe-se que fornecer um serviço que seja 100% satisfatório para todos os clientes que recorrem ao mesmo, é algo extramente improvável ou impossível. Assim sendo, a solução é criar heterogeneidade no serviço, ou seja, definir etapas que garantam que o serviço é sempre prestado com igual forma de qualidade.

Todavia, no que se refere aos serviços prestados pela AIDA, em particular o Gabinete de Relações Exteriores, e devido à particularidade dos serviços que são prestados, não é tão fácil que o mesmo seja prestado sempre de igual forma. Ainda que

se tente que a qualidade esteja sempre garantida, existem fatores que por vezes afetam a prestação do serviço e os quais a Associação não consegue controlar.

O Manual de Qualidade da AIDA, os seus documentos de Apoio, as *Check-list* e ainda os questionários de avaliação, ajudam a Associação a controlar e avaliar os serviços que estão a prestar, em particular as Missões Empresarias.

6. Análise Crítica ao Manual de Qualidade da AIDA

6.1 Análise Crítica

Muito embora se possa considerar que o Manual de Qualidade da AIDA se encontra bastante abrangente e ao mesmo tempo concreto, é necessário ter em consideração que os serviços prestados pelo Gabinete de Relações Exteriores não seguem sempre o mesmo procedimento. Isto porque cada iniciativa criada e organizada, é feita com base em diferentes proposições o que resulta que cada processo, embora cumpra etapas fundamentais, poderá sofrer alterações no decorrer do mesmo.

A organização de Missões Empresariais é a prova disso mesmo. Enquanto a realização destas iniciativas a certos mercados, como Angola e Moçambique, não implica na maioria dos casos grandes dificuldades no que toca por exemplo a participantes, sendo por isso fácil cumprir os prazos previsto na lista de verificação, noutras Missões, e apesar de um número aceitável de manifestações de interesse, em fase de candidatura do projeto, por vezes não é tão fácil de atingir o número de participantes, sendo necessário uma sensibilização muito mais intensa, não se conseguindo cumprir o prazo previsto, ou em caso mais extremos cancelar a realização da Missão.

Existem ainda outros imprevistos que ocorrem no que se refere a Missões Empresariais. Sendo estas realizadas, em grande parte dos casos, a mercados considerados bastante voláteis ou subdesenvolvidos, como são os mercados de Angola, Moçambique ou Cabo Verde, por vezes ocorrem situações que não sendo do controlo da AIDA, podem afetar a prestação do serviço e a sua qualidade, percebendo-se que, neste tipo de serviço, nem todas as variáveis podem ser controladas.

6.2 Proposta de Melhoria

Atendendo à matéria anteriormente analisada no capítulo 2, a proposta de melhoria deste relatório prendeu-se essencialmente com a avaliação das expectativas dos participantes nas missões e as suas perceções após a prestação do serviço, ou seja, após a Missão Empresarial, baseado no Modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman.

Assim, o inquérito realizado aos participantes (e que pode ser consultado no Anexo II) encontra-se dividido nas cinco dimensões definidas pelo mesmo autor –

Fiabilidade/Garantia; Rapidez/Capacidade de Resposta; Confiança/Segurança; Empatia e Infraestruturas de Apoio.

A primeira dimensão relativa à Fiabilidade/Garantia, composta por quatro questões, pretende avaliar as expectativas do participante relativamente aos serviços prestados no que se refere aos prazos, à resolução dos problemas e a execução das tarefas, antes de durante a Missão, e ainda a execução das tarefas administrativas sem erros.

O quadro 10 mostra as perguntas desta dimensão.

E1 – Prestar os Serviços nos prazos devidos (Antes e durante a Missão)
E2 – Satisfazer as necessidades dos participantes (Antes e durante a Missão)
E3 – Resolver os problemas apresentados (Antes e durante a Missão)
E4 – Executar as tarefas administrativas sem erros

Quadro 10 - Questões da Dimensão Fiabilidade/Garantia

A dimensão da Rapidez/Capacidade de Resposta, com sete perguntas, pretende avaliar a eficácia do serviço prestado, o apoio prestado aos participantes após a missão, assim como a qualidade dos contactos proporcionados.

O Quadro 11 apresenta as questões da dimensão da Rapidez/Capacidade de Resposta.

E5 – Prestar o serviço de uma forma eficaz
E6 – Atender às necessidades dos participantes (antes e durante a Missão)
E7 – Resolver os problemas de forma eficaz (antes e durante a Missão)
E8 – Apoiar os participantes após a realização da Missão
E9 – Proporcionar a realização de futuros negócios/investimentos (antes e durante a Missão)
E10 – Proporcionar contactos empresariais de qualidade
E11 – Proporcionar contactos institucionais de qualidade

Quadro 11 - Questões da Dimensão Rapidez/Capacidade de Resposta

A dimensão seguinte, Confiança/ Segurança, inclui quatro questões, apresentadas no Quadro 12, que averigam a capacidade da equipa técnica em avaliar os problemas dos participantes em fornecer informações com clareza e rigor, em antecipar as necessidades dos participantes e ainda o seu nível de competência e responsabilidade.

E12 – À capacidade da equipa técnica em avaliar os meus problemas (durante a Missão)
E13 – Ao rigor e a clareza das informações fornecidas (antes e durante a Missão)
E14 – À capacidade da equipa técnica em antecipar as minhas necessidades
E15 – Ao nível de competência e responsabilidade da equipa técnica

Quadro 12 - Questões da Dimensão Confiança/ Segurança

A quarta dimensão da Empatia, composta pelas quatro perguntas apresentadas no Quadro 13, pretendem avaliar a capacidade da equipa técnica em esclarecer as dúvidas colocadas pelos participantes, em demonstrar disponibilidade, ser simpático e cortês no atendimento aos participantes.

E16 – À capacidade de esclarecer todas as dúvidas (antes e durante a Missão)
E17 – À disponibilidade demonstrada (antes, durante e após a Missão)
E18 – À cortesia no atendimento (antes e durante a Missão)
E19 – À simpatia da equipa técnica (Antes e durante a Missão)

Quadro 13 - Questões da Dimensão Empatia

Por último, a dimensão da Infraestruturas de Apoio, questiona acerca da qualidade, conforto e higiene dos hotéis, transportes, e salas de reuniões e também o acesso a meios de comunicação, compreendendo 5 perguntas, apresentadas no Quadro 14.

E20 – À qualidade e conforto dos hotéis e transportes utilizados
E21 – À limpeza e higiene dos hotéis e transportes utilizados
E22 – À qualidade e conforto das salas de reuniões
E23 – À limpeza e higiene das salas de reuniões
E24 – À qualidade do acesso a meios de comunicação

Quadro 14 - Questões da Dimensão Infraestruturas de Apoio

Sabendo que de participante para participante a importância que cada dimensão tem poderá ser diferente, a pergunta seguinte deste questionário, tem como objetivo perceber essa mesma hierarquia, pedindo aos participantes que as hierarquizem de 1 - muito importante a 5 - pouco importante, para que na análise final se possa perceber quais das dimensões tem mais peso e influência na avaliação da qualidade final.

A questão seguinte já fazia parte do inquérito anterior de avaliação das missões empresariais definido pela AIDA. No entanto, nesta proposta de melhoria, sofreu algumas alterações passando a ser pedido que organizassem os diferentes objetivos em

hierarquia, do menos importante/prioritário ao mais importante/prioritário. Na versão da AIDA, sendo apenas um inquérito da avaliação da satisfação, era pedido aos participantes que avaliassem o seu grau de satisfação, entre insatisfeito e muito satisfeito, para cada um dos objetivos listados no Quadro 15.

Prospecção de Mercado
Procura de Distribuidores
Estabelecimentos de contatos
Reforço de contatos
Investimentos

Quadro 15 - Objetivos de Participação na Missão

A proposta de melhoria inclui ainda duas questões, baseadas na versão da AIDA, uma vez que foram consideradas perguntas fundamentais. Assim, a questão E27, deste inquérito, questiona o conhecimento anterior que o participante possui do mercado, podendo escolher entre “Muito”, “Pouco” ou “Nenhum”. A versão da AIDA questiona, em vez de conhecimento, a experiência, usando uma escala semelhante à referida.

A questão seguinte, E28, pretende fazer uma síntese das projeções futuras da Missão. Desta forma, questiona o participante sobre quais as suas perspetivas com a participação na missão empresarial, relativamente à realização de negócios/ investimentos, tanto no espaço de tempo da própria missão, como a curto (3 a 6 meses), médio (dentro de 1 ano), e longo prazo (mais de 1 ano). Tal como referido, esta era já uma pergunta constante da versão de avaliação da satisfação da AIDA, tendo mantido a sua principal estrutura. Foi alterado apenas o facto de esta versão especificar o tipo de negócio a realizar, “Comercial”, “Industrial” ou “Outro”, e a versão da proposta de melhoria, não incluir essa vertente.

Este inquérito termina com o preenchimento de um perfil empresarial, no qual se questiona o sexo do participante, a idade, o grau de ensino, a dimensão da empresa (Micro, Pequena, Média ou Grande), averiguando ainda a participação em Missões Empresarias anteriores, organizadas pela AIDA ou por outras entidades.

De salientar que antes de ser apresentado como proposta de melhoria, o mesmo foi apresentação à equipa de gestão da qualidade da AIDA, de forma a poder ser futuramente aprovado. Na sequência desta aprovação o inquérito sofreu apenas uma alteração para poder estar de acordo com os restantes documentos constantes da qualidade da AIDA.

Seguindo uma escala de avaliação proposta por Likert, a primeira versão deste inquérito proponha uma escala de avaliação de cinco pontos, entre muito baixa a muito alto. Contudo, e atendendo ao facto de que todos os restantes documentos de avaliação da satisfação dos participantes da gestão da Qualidade da AIDA estão elaborados com base numa escala de quatro valores, de Insatisfeito a Muito Satisfeito, esta proposta de melhoria teve que ser alterada, para que se pudesse adaptar ao estipulado pela qualidade da Associação.

Isto porque, para que esta proposta de melhoria pudesse ficar com a escala proposta inicialmente, se a mesma proposta fosse aceite, implicaria que todos os outros inquéritos existentes fossem também alterados. Salienta-se no entanto, o facto de os princípios identificados, utilizarem por norma, uma escala de cinco ou sete valores.

Tal como já foi anteriormente referido, esta proposta de melhoria, baseia-se na metodologia sugerida por Parasuraman. Assim, este inquérito foi pensado para avaliar as expectativas antes da Missão, e as perceções após a realização da Missão, comparando depois os resultados obtidos, de forma a perceber se existem falhas ou não relativas ao Gap 5 – Gap do Consumidor.

6.3 Resultados Obtidos

Para que a proposta de melhoria pudesse ser mais coerente e adequada à avaliação de qualidade da AIDA, procedeu-se a uma implementação piloto do mesmo. Assim, por questões logísticas e temporais o inquérito foi aplicado na Missão Empresarial a Moçambique.

Porém, é nesta implementação que surgiram algumas dificuldades. Embora a Missão tivesse contado com a participação de 12 participantes, apenas se conseguiu obter o questionário de expectativas de 6 participantes, isto porque o mesmo foi entregue na reunião de preparação realizada antes da Missão e nem todos os participantes puderam estar presentes. Adicionalmente, dos 6 inquéritos de expectativas apenas 2 se encontram completa e corretamente preenchidos.

Como afirma (Osborne, 2013), numa pesquisa há sempre o potencial de faltarem dados, ou estarem incompletos. Esta falta pode ocorrer por muitos motivos: falta de resposta por parte dos inquiridos, falha na recolha e registo dos dados ou desistência dos indivíduos antes do fim do estudo. Desta forma, considera-se falta de dados, quando a questão não possui qualquer resposta obtida, ou seja, sem valor, informação ou significado.

O mesmo autor debate sobre o que fazer nos casos em que faltam dados, e quais as melhores práticas, concluindo que desde que seja transparente, e não se prejudique a pesquisa, os dados em falta poderão ser substituídos, adaptando o método utilizado dependendo da pesquisa e dos dados em falta.

No que a esta pesquisa se refere, considera-se que os dados essenciais para avaliação da satisfação do cliente, serão as perguntas relativas às cinco dimensões do SERVQUAL – Fiabilidade/ Garantia; Rapidez/ Capacidade de Resposta; Confiança/ Segurança; Empatia; Infraestruturas de Apoio, ou seja, as questões de E1 a E24, sendo que nestas perguntas no que se refere ao questionário de avaliação de expectativas, todas estas perguntas foram respondidas nos seis inquéritos obtidos. O problema desta pesquisa surge nas questões E25 e E26.

A pergunta E25 refere-se ainda às dimensões do SERVQUAL, sendo a pergunta que pedia aos participantes que hierarquizassem estas dimensões do muito importante (1) a pouco importante (5). Nesta ocorreram duas situações distintas: dois inquéritos sem valores na resposta e um inquérito com os dados considerados inválidos, uma vez que deveria conter valores de 1 a 5 (de forma a ser hierarquizado), e contem apenas valores 1 e 2, pelo que se pressupõe que o participante não deverá ter entendido o objetivo da pergunta.

A pergunta E26, relativa aos objetivos do participante para a Missão, também esta pedia que hierarquizassem os objetivos de muito importante/prioritário (1) a pouco importante/pouco prioritário (5), e também aqui houve falta de dados, havendo três participantes que não responderam a esta questão.

Para além de dois inquéritos de avaliação de expectativas que se encontram preenchidos corretamente, os restantes quatro inquéritos, têm ainda falta de dados relativos as perguntas E27 e E28, nomeadamente no que reporta ao conhecimento prévio e às perspetivas de realização de negócios no futuro. Faltam ainda valores nas perguntas referentes ao perfil do participante e da empresa (sexo, idade, grau de ensino, dimensão da empresa, participação em missões anteriores da AIDA ou de outras entidades).

Atendendo ao facto de que os principais dados em falta se referem à atribuição de valores de importância, ou seja à hierarquização das diferentes dimensões ou objetivos de participação na missão, não seria fácil substituir a falta de valores, como sugere Osborne (2013), uma vez que isso poderia gerar valores erróneos da importância que cada dimensão terá para o participante.

Sendo o objetivo final da utilização do Modelo SERVQUAL, surge ainda outro problema chegando à fase de comparação das expectativas com as percepções. Este problema reside no facto de nem todos os participantes entregarem no questionário de avaliação de percepções da missão, e também no facto de, dos 12 participantes, apenas se ter obtido 6 questionários de expectativas,

Assim sendo, para efeitos desta dissertação, proceder-se-á a três análises distintas. A primeira analisando apenas as expectativas dos participantes na missão (5 questionários). A segunda fazendo a comparação entre as expectativas antes da missão, e as percepções após a mesma. Neste caso, e atendendo ao facto de até ao momento se ter apenas um questionário, a análise terá ainda em conta a hierarquia das dimensões do SERVQUAL. Por último, a terceira pesquisa irá observar os dados obtidos através do questionário de avaliação das percepções para os participantes que não preencheram questionário de expectativas.

Desta forma, salienta-se o facto que a pergunta E25 que pedia a hierarquização da importância das dimensões, não terá relevância para a análise. Esta decisão prendeu-se com a dificuldade que haveria em tentar avaliar os questionários de igual forma, quando a maioria não possui essa informação.

Por último, para proteger a confidencialidade das empresas participantes, os questionários serão referidos através do tipo (expectativas ou percepções) e de numeração, de 1 a 12 (número total de participantes na missão), sendo a referência QE para o primeiro e QP para o segundo tipo.

6.3.1 Expectativas dos Participantes

Avaliando as expectativas que os participantes possuíam relativamente à missão empresarial, antes da realização da mesma, para cada uma das dimensões, dos 6 questionários obtidos, serão analisados nesta fase 5 questionários. Isto porque o primeiro questionário (QE.1 e QP.1) será avaliado na análise seguinte (2ª Análise).

Assim, o Quadro 16 mostra as expectativas relativas a dimensão Fiabilidade/Garantia para cinco participantes.

Facilmente se percebe que esta é uma dimensão que deverá ter algum peso para os empresários, uma vez que numa escala de 1 a 4 as expectativas rondam os 3 a 4 valores. Avaliando por cada participante percebe-se que os N° 3; 4 e 6 são os que possuem muito altas expectativas relativamente às quatro variáveis desta dimensão. Assim como a média das expectativas é a mesma de 3,6 para as três perguntas relativas

aos prazos dos serviços, à satisfação das necessidades; e ainda à execução das tarefas administrativas sem erros. Nesta dimensão, apenas a pergunta relativa à resolução dos problemas apresentados apresenta uma descida na média, apresentando um valor de 3,4.

Avaliando a média global de 3,55 pode-se concluir que esta é uma dimensão da qual os participantes têm elevadas expectativas quando aos serviços da AIDA:

Fiabilidade/ Garantia						
Questões	QE.2	QE.3	QE.4	QE.5	QE.6	Média
E1	3	4	4	3	4	3,6
E2	3	4	4	3	4	3,6
E3	3	4	4	3	3	3,4
E4	3	4	4	3	4	3,6
Média	3	4	4	3	3,75	3,55

Quadro 16 - Expectativas da Dimensão Fiabilidade/ Garantia

A dimensão Rapidez/ Capacidade de Resposta, também inclui valores elevados de expectativas, como se pode verificar pelo Quadro 17. Os inquiridos 3 e 4, com uma média de 4 valores, são que possuem expectativas mais elevadas de rapidez, seguidos dos participantes 3 e 6 com um valor atribuído médio de 3,6. O participante 5 foi o que demonstrou ter expectativas menos elevadas, nesta dimensão.

No que se refere a cada fator em particular, destaca-se a prestação de um serviço de forma eficaz e o proporcionar de contactos institucionais de qualidade, como sendo os valores com uma maior expectativa. Por outro lado, salienta-se a resolução de problemas de forma eficaz, que embora tenha a expectativa mais baixa, ainda assim, possui um valor acima de 3, na escala usada. Todas as restantes variáveis, encontram-se no mesmo patamar de expectativas com um valor de 3,6. Estas incluem: a atender às necessidades dos participantes, o apoio aos participantes durante a missão, o proporcionar a realização de futuros negócios/ investimentos e ainda proporcionar contactos empresariais de qualidade.

Também nesta dimensão a média geral obtida alcança um valor de 3,6.

Rapidez/ Capacidade de Resposta						
Questões	QE.2	QE.3	QE.4	QE.5	QE.6	Média
E5	4	4	4	3	4	3,8
E6	3	4	4	3	4	3,6
E7	3	4	4	3	3	3,4
E8	3	4	4	3	4	3,6
E9	4	4	4	3	3	3,6
E10	4	4	4	3	3	3,6
E11	4	4	4	3	4	3,8
Média	3,6	4	4	3	3,6	3,6

Quadro 17 - Expectativas da Dimensão Rapidez/ Capacidade de Resposta

A dimensão seguinte de Confiança/ Segurança, não foge muito ao intervalo de valores obtido nas duas etapas anteriores, como pode ser verificado no Quadro 18.

Assim mais uma vez os participantes 3, 4 e também o 6 têm para esta dimensão a expectativa mais elevada de 4 valores. Por sua vez, o inquirido 5 também mantém os seus valores de expectativa em 3. O participante 2 apresenta uma expectativa no centro destes dois valores de 3,5.

Para esta dimensão as duas primeiras perguntas relativas à capacidade da equipa técnica em avaliar os meus problemas, e no rigor e clareza das informações fornecidas apresenta uma média 3,6, ao passo que para a capacidade da equipa técnica em antecipar as necessidades do participantes e o nível de competência de responsabilidade da equipa técnica, tem uma expectativa ligeiramente acima de 3,8 valores.

Desta forma, esta dimensão tem a média geral mais alta das três dimensões analisadas até ao momento de 3,7 valores.

Confiança/ Segurança						
Questões	QE.2	QE.3	QE.4	QE.5	QE.6	Média
E12	3	4	4	3	4	3,6
E13	3	4	4	3	4	3,6
E14	4	4	4	3	4	3,8
E15	4	4	4	3	4	3,8
Média	3,5	4	4	3	4	3,7

Quadro 18 - Expectativas da Dimensão Confiança/ Segurança

À semelhança das dimensões analisadas anteriormente, também a Empatia apresenta valores elevados de expectativas. Assim, os participantes 3, 4 e 6 voltam a ter uma expectativa de 4 valores, ao mesmo tempo que o 5 tem 3 valores e o participante 2 apresenta o valor de expectativa 3,25, conforme apresentado no Quadro 19.

Empatia						
Questões	QE.2	QE.3	QE.4	QE.5	QE.6	Média
E16	3	4	4	3	4	3,6
E17	3	4	4	3	4	3,6
E18	3	4	4	3	4	3,6
E19	4	4	4	3	4	3,8
Média	3,25	4	4	3	4	3,7

Quadro 19 - Expectativas da Dimensão Empatia

Para esta dimensão, salienta-se a simpatia da equipa técnica que tem a expectativa mais elevada de 3,8 valores, tendo as restantes três, relativas à capacidade de esclarecer todas as dúvidas, à disponibilidade demonstrada e à cortesia no atendimento, uma média igual de 3,6 valores.

Também a dimensão da Empatia apresenta uma média global de 3,7 valores, igual à dimensão analisada anteriormente da confiança/segurança.

Por último, o Quadro 20 apresenta as expectativas para a dimensão das infraestruturas. Novamente os participantes 3, 4 e 6 atribuem uma expectativa de 4 valores, isto é muito alta, e o participante 5, uma expectativa alta de 3 valores. Diferindo apenas o participante 1 com uma média de 3,2 valores.

Desta dimensão destaca-se a qualidade e o conforto dos hotéis e transportes utilizados, que tem a expectativa mais elevada de 3,8 valores. As restantes quatro variáveis, limpeza e higiene dos hotéis e transportes utilizados, qualidade e conforto das salas de reuniões, limpeza e higiene das salas de reuniões e ainda qualidade do acesso a meios de comunicação, obtiveram uma expectativa de 3,6 valores.

Infraestruturas						
Questões	QE.2	QE.3	QE.4	QE.5	QE.6	Média
E20	4	4	4	3	4	3,8
E21	3	4	4	3	4	3,6
E22	3	4	4	3	4	3,6
E23	3	4	4	3	4	3,6
E24	3	4	4	3	4	3,6
Média	3,2	4	4	3	4	3,6

Quadro 20 - Expectativas da Dimensão Infraestruturas

Ao analisar estes dados, percebe-se que a consistência das respostas dos participantes poderá indicar que estes não serão os dados mais fiáveis para analisar. Isto porque, analisando os dados obtidos percebe-se que o participante 3, 4, 5 e a partir da segunda dimensão também o 6, respondem sempre com o mesmo valor de expectativa às diferentes questões. Assim, isto poderá ser um indicativo que as perguntas não foram lidas ou foi-lhes prestada pouca atenção, uma vez que parece ser pouco provável que um participante tenha exatamente o mesmo nível de expectativas para as 24 variáveis inquiridas no questionário.

No entanto, pode ainda analisar-se a importância das dimensões para o participante 3, uma vez que este respondeu a questão E25. Assim sendo, o participante afirma que a dimensão com maior importância é a Confiança/ Segurança, seguida das Infraestruturas de Apoio e ainda Rapidez/ Capacidade de Resposta. Sendo as duas menos importantes, a Fiabilidade/ Garantia seguida da Empatia. Contudo estes dados pouco valor terão, uma vez que todas as restantes perguntas tem um valor atribuído de 4 valores, obtendo um valor médio igual.

Desta forma, nesta análise, os valores de expectativas que terão maior relevância dizem respeito ao participante 2, uma vez que este demonstra alterações de valor entre perguntas, dimensões e médias gerais. Este foi também um dos inquiridos que hierarquizou a importância das dimensões. Sendo que a mais importante seria a relativa às infraestruturas de apoio, esta obteve uma média de 3,2 valores, não sendo todavia a média mais elevada deste participante. A Fiabilidade/ Garantia é a segunda dimensão mais importante para este participante, tendo obtido no entanto a média geral mais baixa de apenas 3 valores. De seguida encontra-se a Rapidez/ Capacidade de resposta com uma média 3,6 e a Empatia com uma média 3,25. Como menos importante o participante coloca a Confiança/ Segurança na qual obteve uma média de 3,5. Neste caso, é interessante perceber que as dimensões às quais o participante atribuiu maior importância, por sua vez apresentam as médias gerais mais baixas de expectativas. Por outro lado, a dimensão com menor importância obteve a segunda média mais alta de expectativas com um valor de 3,5.

Muito embora se possa tirar a ilação de que estes dados poderão não ser os mais confiáveis e fiáveis de análise, estes foram os dados verdadeiramente obtidos com a aplicação do teste piloto, da proposta de melhoria, do questionário de avaliação das missões empresariais, pelo que na falta de outros dados estes são os dados analisados.

6.3.2 2ª Análise – Comparação de Expectativas e Perceções

Tal como anteriormente analisado, no que se refere aos inquiridos de expectativas obtidos, apenas três servirão para esta análise, destes dois estão completamente inscritos, tendo o terceiro respondido ao inquirido apenas até à pergunta E25 (tendo falta de dados a partir desta questão). Assim sendo, e uma vez que os dados a analisar serão em número reduzido, proceder-se-á a uma análise geral de cada uma destas avaliações.

Sendo o objetivo da metodologia SERVQUAL, fazer a comparação entre as expectativas que o cliente tem do serviço que irá receber e as perceções da qualidade após o serviço concluído, a primeira avaliação a ser analisada, corresponde ao inquirido que já tem o processo concluído, ou seja, o inquirido de expectativas e perceções entregue.

Infelizmente, à data da entrega deste relatório, apenas tinham sido recebidos três inquiridos de perceções, ou seja, de avaliação da qualidade do serviço. Sendo que destes três, apenas dois participantes tinham respondido e entregue previamente os inquiridos

de expectativas, ficando assim prejudicado, o estudo e a análise de resultados pretendida com esta dissertação.

Passando então à avaliação do primeiro inquérito, o participante, define como hierarquia das dimensões, a Fiabilidade/ Garantia; Confiança/ Segurança; Rapidez/ Capacidade de Reposta; Empatia; e por último Infraestruturas.

Avaliando então, as dimensões por ordem de importância, o Quadro 21, mostra o que o participante tinha uma média de expectativas de 3,25 valores, tendo no final da missão atribuído uma média de qualidade de 3,5. Sendo que as expectativas das duas primeiras perguntas, relativas à prestação de serviços e satisfação das necessidades do participante, foram superadas, e a expectativa relativa à resolução de problemas foi atingida. Nesta dimensão, o valor que toma mais importância, refere-se à pergunta 4, na qual a expectativa de 4 valores não foi atingida. Esta pergunta diz respeito à execução das tarefas administrativas sem erros, pelo que este será um fator a ter em atenção, uma vez que este é uma variável da qualidade dependente também da equipa da AIDA. Como conclusão, e sendo esta a dimensão mais importante para participante, ao observar a média poderá observar-se que as perceções superaram, ainda que por pouco, as expectativas.

Fiabilidade/Garantia			
Questão	Expectativas	Perceções	Qualidade
E1	3	4	Superada
E2	3	4	Superada
E3	3	3	Atingida
E4	4	3	Não atingida
Média	3,25	3,5	

Quadro 21 - Questionário 1 - Fiabilidade/Garantia

A segunda dimensão mais importante para o participante é a Confiança/ Segurança, apresentando o Quadro 22 os valores atribuídos.

Confiança/ Segurança			
Questão	Expectativas	Perceções	Qualidade
E12	3	3	Atingida
E13	3	4	Superada
E14	3	3	Atingida
E15	3	4	Superada
Média	3	3,5	

Quadro 22 - Questionário 1 - Confiança/Segurança

Nesta dimensão todas as expectativas foram atingidas ou superadas, sendo a média das perceções superior à das expectativas. Poder-se-á concluir que a capacidade

da equipa técnica para com as necessidades dos participantes, têm uma qualidade aceitável, comprovado também pelo aumento da média.

A Rapidez/Capacidade de Resposta é a dimensão seguinte de importância para o participante. Como se pode verificar no Quadro 23, esta é uma dimensão que na perspectiva do cliente, teve uma qualidade inferior. Assim, percebe-se que para o participante o apoio aos participantes após a missão (E8), o proporcionar a realização de futuros negócios/investimentos (E9), a ainda o proporcionar contactos empresariais de qualidade (E10), não atingiu a expectativa que o participante tinha antes da missão, atribuindo-lhe um valor de 3, numa escala de 1 a 4 (entre Insatisfeito e Muito Satisfeito).

Ainda que esta falta de qualidade possa não depender diretamente da AIDA; uma vez que na maioria dos casos a Associação recorre às delegações da AICEP fora no país para a realização da agenda de contactos, esta é uma dimensão ao qual a AIDA deverá ter em atenção, porque afeta a avaliação global do serviço, e se esta percepção passar para uma avaliação negativa, poderá afetar a participação da empresa em futuras missões empresariais, organizadas pela Associação.

Esta falha é reforçada quando se avalia a média global da dimensão que com uma descida de 0,3 valores.

Rapidez/ Capacidade de Resposta			
Questão	Expectativas	Perceções	Qualidade
E5	3	3	Atingida
E6	3	3	Atingida
E7	3	4	Superada
E8	4	3	Não atingida
E9	4	3	Não atingida
E10	4	3	Não atingida
E11	3	3	Atingida
Média	3,4	3,1	

Quadro 23 - Questionário 1 - Rapidez/Capacidade de Resposta

A quarta dimensão escolhida refere-se à Empatia criada pela equipa técnica da AIDA, apresentada no Quadro 24.

Empatia			
Questão	Expectativas	Perceções	Qualidade
E16	3	4	Superada
E17	3	4	Superada
E18	3	4	Superada
E19	3	4	Superada
Média	3	4	

Quadro 24 - Questionário 1 - Empatia

Também esta dimensão, não parece à partida ter grandes falhas, uma vez que todas as expectativas foram superadas, sofrendo a média um aumento de 1 valor.

Por último, as Infraestruturas de Apoio, representadas no Quadro 25, surgem como a dimensão de menor importância para este participante. Esta é uma dimensão que embora não esteja diretamente sob o controlo da AIDA, é muito importante para quando a AIDA procede à seleção da Companhia de Viagens (através de Concurso Público), uma vez que deverá ter em atenção quando estas não correspondem ao esperado, para que numa próxima missão, evite selecionar o mesmo hotel ou transportes.

Porém, este não será um caso em que a qualidade ficou abaixo do esperado, pelo contrário, a qualidade percebida desta dimensão, foi muito acima do esperado, tendo a média da mesma, subido de 2 valores para 4.

Infraestruturas de Apoio			
Questão	Expectativas	Perceções	Qualidade
E20	2	4	Superada
E21	2	4	Superada
E22	2	4	Superada
E23	2	4	Superada
E24	2	4	Superada
Média	2	4	

Quadro 25 - Questionário 1 - Infraestruturas

De forma geral poderá considerar-se que este participante ficou bastante satisfeito com o serviço, e que o mesmo atingiu as expectativas, facto comprovado pela média geral que subiu de 2,96 nas expectativas para 3,58 nas perceções.

6.3.3 3ª Análise – Avaliação da Satisfação da Missão

Embora se desejasse, na altura da entrega deste relatório de estágio, ter todos os questionários de avaliação da satisfação da Missão para que se pudesse fazer uma correta avaliação da satisfação dos participantes, por motivos alheios à minha vontade, tal não foi possível.

Assim sendo, só se conseguiram obter 5 questionários de avaliação, tendo sido um dos quais estudado na 2ª Análise feita, pelo que para esta terceira análise serão alvo de estudo os restantes quatro questionários, dos quais não se possui questionário de Expectativas.

O Quadro 26 mostra a Avaliação da Satisfação por parte dos quatro participantes no que se refere à fiabilidade do serviço. Assim, destaca-se a capacidade de satisfação

das necessidades dos participantes que obteve o valor máximo de muito satisfeito. Por sua vez a capacidade de resolver os problemas apresentados e a execução das tarefas administrativas sem erros, também obtiveram uma boa avaliação, sendo a prestação dos serviços nos prazos devidos, antes e durante a missão, a questão com uma média mais reduzida de 3,5, mas ainda assim com um bom grau de satisfação.

No geral esta dimensão obteve uma média de 3,75 valores, numa escala de 1 a 4, sendo que os participantes 8 e 9 têm um grau de satisfação mais elevado do que o 7 e o 10.

Fiabilidade/ Garantia					
Questões	QP.7	QP.8	QP.9	QP.10	Média
E1	3	4	4	3	3,5
E2	4	4	4	4	4
E3	4	4	4	3	3,8
E4	3	4	4	4	3,8
Média	3,5	4	4	3,5	3,75

Quadro 26 - Avaliação da Satisfação Dimensão Fiabilidade/ Garantia

A dimensão seguinte da Capacidade de Resposta apresenta valores um pouco mais baixos do que a dimensão anterior (Quadro 27). Aqui, destaca-se pela positiva apenas a capacidade da AIDA em resolver os problemas de forma eficaz e a capacidade de atender às necessidades dos participantes, com os quais os participantes se encontram muito satisfeitos. Por outro lado, salienta-se como o menor grau de satisfação a capacidade de proporcionar a realização de futuros negócios/ investimentos, que obteve um média de 3 valores, podendo ainda ser considerada uma satisfação razoável. A capacidade de proporcionar contactos empresariais e institucionais de qualidade são outros dois fatores a ter em consideração um vez que ambos obtiveram uma média de 3,3 valores.

Com uma média geral de 3,4 valores, poderá considerar-se que os participantes ficaram razoavelmente satisfeitos, sendo o 8 o participante com o grau de satisfação mais elevado, e o participantes 10 o grau de satisfação mais baixo.

Rapidez/ Capacidade de Resposta					
Questões	QP.7	QP.8	QP.9	QP.10	Média
E5	3	4	4	3	3,5
E6	3	4	4	4	3,8
E7	4	4	4	3	3,8
E8	3	3	4	4	3,5
E9	3	3	3	3	3
E10	3	4	3	3	3,3
E11	3	4	3	3	3,3

Média	3,1	3,7	3,6	3,3	3,4
--------------	-----	-----	-----	-----	-----

Quadro 27 - Avaliação da Satisfação Dimensão Rapidez/Capacidade de Resposta

A terceira dimensão da Confiança/Segurança apresenta um grau de satisfação mais elevado do que a dimensão anterior, como se pode verificar pelo Quadro 28. Nesta destaca-se a capacidade da equipa técnica em avaliar os problemas do participante e o nível de competência e responsabilidade da mesma, tendo obtido uma média de 3,8 valores.

Esta dimensão obteve um grau satisfação igual à Fiabilidade/ Garantia, com 3,6 valores, pode-se concluir que a participantes ficaram satisfeitos com os serviços prestados neste âmbito. Mais uma vez o cliente 8 e o 9 são os mais satisfeitos com um grau de muito satisfeito (4 valores).

Confiança/ Segurança					
Questões	QP.7	QP.8	QP.9	QP.10	Média
E12	4	4	4	3	3,8
E13	3	4	4	3	3,5
E14	3	4	4	3	3,5
E15	4	4	4	3	3,8
Média	3,5	4	4	3	3,6

Quadro 28 - Avaliação da Satisfação Dimensão Confiança/ Segurança

Ao avaliar o Quadro 29 da Dimensão da Empatia percebe-se que nesta dimensão não haverá muito a acrescentar, uma vez que os participantes se encontram de forma geral muito satisfeitos com o serviço obtido, para cada uma das variáveis de capacidade de esclarecer todas as dúvidas, de disponibilidade demonstrada, de cortesia no atendimento, e ainda de simpatia da equipa técnica. Apenas se destaca a satisfação ligeiramente mais baixa do participante 10, no que se refere à capacidade em esclarecer todas as dúvidas (antes e durante a missão) e também a simpatia da equipa técnica. NO final, esta dimensão obteve um grau de satisfação de 3,9 valores, muito próximo do valor máximo de 4, pelo que se poderá considerar que os participantes se encontram muito satisfeitos com a empatia criada para com a equipa técnica de AIDA.

Empatia					
Questões	QP.7	QP.8	QP.9	QP.10	Média
E16	4	4	4	3	3,75
E17	4	4	4	4	4
E18	4	4	4	4	4
E19	4	4	4	3	3,75
Média	4	4	4	3,5	3,9

Quadro 29 - Avaliação da Satisfação Dimensão Empatia

A última dimensão relativa às infraestruturas apresenta-se no Quadro 30. Desta destaca-se a qualidade e conforto e limpeza e higiene dos hotéis e transportes utilizados, assim como a qualidade do acesso aos meios de comunicação, tendo obtido uma média de 3,5 valores, estando por isso satisfeitos com o serviço prestado.

Por outro lado, destaca-se o facto de o participante 8 não ter respondido às questões E22 e E23, relativas à qualidade e conforto e limpeza e higiene das salas de reuniões, por o facto de esta pergunta não ser aplicável ao participante. O mesmo participante refere ainda nos comentários, que nesta dimensão a seria mais adequado separar a classificação dos hotéis e meios de transporte, uma vez que o mesmo considerou que os hotéis teriam sido muito bons, porém os meios de transporte nem sempre teriam sido de qualidade.

No final esta dimensão obteve uma média de satisfação de 3,4, sendo novamente o participante 8 o elemento com o grau de satisfação mais elevado, à semelhança do ocorrido em dimensões anteriores.

Infraestruturas					
Questões	QP.7	QP.8	QP.9	QP.10	Média
E20	4	4	3	3	3,5
E21	3	4	4	3	3,5
E22	3	NR	4	3	3,3
E23	3	NR	4	3	3,3
E24	3	4	4	3	3,5
Média	3,2	4	3,8	3	3,4

Quadro 30 - Avaliação da Satisfação Dimensão Infraestruturas

6.4 Conclusões

Com a aplicação desta proposta de melhoria na Missão Empresarial a Moçambique foi possível perceber vários fatores importantes.

Em primeiro lugar, terá que se referir a dificuldade na obtenção das respostas tanto no que se refere aos questionários de expectativas, como aos questionários de perceções ou avaliação da satisfação. A falta de respostas, ou os questionários incompletos, dificultam a tarefa de avaliar a missão, o serviço que esta a ser prestado, e principalmente a qualidade que os participantes percecionam do mesmo.

Nos questionários de expectativas, entendeu-se que embora se tenha obtido algumas respostas, a maioria delas não seriam respostas ponderadas e pensadas, pelo que não deverão ser à partida viáveis para utilização em análise ou estudo sobre a qualidade do serviço.

Por outro lado, nos questionários de percepções, ou avaliação da satisfação com a Missão Empresarial, percebe-se que as respostas obtidas são muito mais calculadas, ponderadas, pensadas, e conseqüentemente mais verdadeiras, viáveis e passíveis de utilização nos estudos.

Sabendo que quando se presta um serviço (ou mesmo um produto), será praticamente impossível agradar a todos os seus consumidores, também se percebe que quanto maior for o número de avaliações de satisfação obtidas, maior será a probabilidade de obter avaliação negativas, ou graus de insatisfação em alguns dos fatores.

Assim sendo, facilmente se percebe que a obtenção de apenas 5 questionários de avaliação da satisfação, num universo de 12 aos quais foi prestado este serviço, não serão suficientes para fazer uma análise justa e imparcial da qualidade do serviço. Ainda assim, tendo em conta estes 5 questionários, conclui-se que o grau de satisfação dos participantes para com os serviços prestados no decorrer de toda a organização e realização da Missão Empresarial, foram consideravelmente satisfatórios, não havendo nenhum dos participantes a referir ter-se sentido insatisfeito com qualquer um dos serviços. Reforçando-se novamente que tal poderia acontecer nos restantes 9 participantes dos quais não se obteve qualquer avaliação da satisfação.

Relativamente à proposta de melhoria em concreto, percebeu-se com os questionários de expectativas e também os de percepções, que as questões E25 e E26, relativas à hierarquização da importância das dimensões e à importância dos objetivos da missão, foram ambas questões que geraram alguma confusão por parte dos participantes, tendo havido falta de respostas, ou respostas inválidas (como atribuir o valor 1 a diferentes dimensões ou objetivos). Assim, conclui-se que ambas as questões deveriam ser reformuladas. Sendo que, a questão E25 não sendo fundamental para efeitos da Gestão da Qualidade da AIDA; poderia ser retirada, e a questão E26, passaria a ter uma escala de avaliação para cada um dos objetivos identificados.

Por último, conclui-se que, apesar de os princípios e o Modelo do SERVQUAL identificarem como melhor forma para a avaliação da qualidade a realização de questionários de expectativas prévios à realização do serviço, com a aplicação do teste piloto foi possível perceber que no contexto da AIDA e dos serviços prestados pelo Gabinete de Relações Exteriores, este método poderá não ser o mais viável para utilização na Associação, uma vez que a obtenção das inquéritos de expectativas não foi o ideal, considerando o número de participantes da missão.

Desta forma, poder-se-á concluir que embora o ideal fosse a aplicação do questionário de expectativas antes da missão e o questionário de perceções após a realização da missão, a proposta de melhoria deverá ser só aplicada no que diz respeito ao questionário de avaliação da satisfação da missão. Tal como se viu anteriormente, esta seria então a abordagem do Modelo SERVPERF, contudo, salienta-se ainda o facto de mesmo esta metodologia poder não ser corretamente aplicada, uma vez que a mesma implica a utilização de uma questão de hierarquização ou atribuição de importância de dimensões, algo que foi testado nas questões E25 e E26, e que como já foi referido, não resultou como pretendido.

7. Conclusão

A realização do estágio curricular na Associação Industrial do Distrito de Aveiro permitiu essencialmente um crescimento a nível profissional mas também pessoal. Muito embora a orgânica de uma Associação não seja a mesma que a de outras organizações, os ensinamentos retirados desta experiência foram sem dúvida importantes e enriquecedores, para o meu futuro enquanto profissional.

O objetivo principal para uma empresa é ser competitiva, vendendo o seu produto ou serviço no mercado, de forma a obter lucro, crescendo no mundo empresarial. O mesmo não acontece numa Associação, onde o objetivo principal não é obter lucro, mas sim servir os seus associados e a região onde esta inserida da melhor forma.

Contudo, independentemente do tipo de organização, e do seu objetivo, em comum têm sempre os consumidores, sejam eles meros clientes ou, neste caso, associados. Por isso, fazer com que estes se sintam satisfeitos com o que adquirem, e com a organização, deverá ser sempre a base do seu funcionamento.

Ao longo de todo o trabalho ficou patente a importância que a qualidade tem para o sucesso de uma empresa. Nos dias que correm os consumidores são cada vez mais exigentes com o que adquirem, tendo expectativas elevadas no que se refere aos requisitos do produto ou serviço obtido.

O aumento da exigência por parte dos consumidores deverá ser um dos mais importantes fatores a considerar por uma empresa. Isto porque, um cliente satisfeito terá um impacto muito mais positivo no mercado e na imagem da marca do que um cliente insatisfeito. Ou seja, quando o cliente pretende fazer uma compra de grande valor ou importância, ou recorrer a um determinado serviço, por norma, tenta saber primeiro junto do seu círculo social as experiências existentes. Caso essas experiências tenham sido positivas, então a imagem transmitida da marca será de igual positiva, criando também no futuro consumidor expectativas elevadas relativamente ao que vai adquirir. Por outro lado, se as experiências do seu círculo social, familiares e amigos, foram uma má experiência, então a imagem transmitida por estes será também negativa, criando assim, baixas expectativas, o que poderá resultar em que este não recorra à organização, perdendo um consumidor.

Facilmente se percebe que, as experiências anteriores e as expectativas de um consumidor ou potencial consumidor são um fator decisor na escolha de qual serviço ou

produto escolher. Assim, é fundamental que cada cliente fique satisfeito com o que obteve, para que a imagem transmitida seja de igual forma positiva.

Providenciar um produto ou serviço de qualidade é a base para que a experiência seja considerada positiva.

Atendendo à crescente importância que a qualidade tem, torna-se essencial que as empresas implementem um Sistema de Gestão de Qualidade, uma vez que esta é a melhor forma para controlar a qualidade do que está a ser prestado.

A AIDA enquanto organização prestadora de serviços tem obrigatoriamente que prestar um serviço de qualidade aos seus associados, uma vez que essa é a base da sua existência. Assim, o seu sistema de gestão da qualidade permite através da abordagem por processo que todos os serviços sejam controlados, sendo consecutivamente a sua qualidade também garantida.

A forma mais direta de a AIDA aferir a satisfação dos seus associados, e outros empresários, relativamente ao serviço que está a prestar, é a através dos inquéritos de satisfação realizados no fim de cada atividade.

Neste ponto, o estágio centrou-se em apresentar uma proposta de melhoria para a avaliação da satisfação dos participantes das Missões Empresariais. Assim, e baseado no Modelo de SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, elaborou-se um inquérito de avaliação de expectativas e de perceções, sendo o primeiro aplicado antes da missão, e o segundo após a conclusão do serviço. Esta melhoria, tem como objetivo perceber se as expectativas criadas pelos consumidores estão a ser cumpridas ou não, compreendendo em específico se os consumidores estarão satisfeitos ou não, e quais as falhas existentes na prestação do serviço.

Muito embora as organizações levem a cabo medidas de avaliação da satisfação dos clientes, como é o caso da AIDA, com a aplicação do questionário piloto da proposta de melhoria, percebeu-se que nem sempre é fácil obter as respostas suficientes para uma correta avaliação, ou ainda respostas que possam ser consideradas fiáveis ou verdadeiras.

Não quer com isto dizer que os empresários não estão interessados na qualidade dos serviços a que recorrem, no entanto. No entanto, no dia-a-dia, não é para eles prioritário despende de alguns minutos para responder a iniciativas deste tipo, por mais simples e diretas que as mesmas sejam.

Esta foi a principal dificuldade sentida durante o estudo realizado neste estágio, sendo esta dificuldade comprovada pelo número de inquéritos de expectativas e de avaliação obtido.

Ainda assim, através da análise feita dos inquéritos obtidos, foi possível perceber que de forma geral, os serviços prestados pela AIDA relativamente às Missões Empresariais, têm correspondido ao esperado pelos seus participantes, associados ou não, concluindo-se que os participantes se sentem satisfeitos com os serviços que adquirem e que lhe são prestados.

Por último, salienta-se que, o conceito de qualidade é algo que difere de pessoa para pessoa, o que torna praticamente impossível que o mesmo serviço agrade a todos os seus consumidores. Porém, o ideal é atingir um padrão que satisfaça a maioria dos consumidores ou potenciais consumidores. Assim sendo, percebe-se que embora este seja um conceito com largos anos de existência, tem vindo a evoluir e a progredir ao longo dos tempos, surgindo novas formas, mais diretas e eficazes de medir a qualidade e a satisfação dos seus clientes, devendo as empresas estar constantemente atentas e atualizando o seu Sistema de Gestão de Qualidade.

“A Qualidade nunca se obtém por acaso, ela é sempre o resultado do esforço inteligente.”

John Ruskin

Bibliografia

AIDA, Manual de Qualidade, Edição 07, 2013

Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1988). The Service-Quality Puzzle. . Business Horizons. Sep/Oct88, Vol. 31 Issue 5, p35- 9p. 2 Diagrams, 2 Charts. .

Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1994). Improving service quality in America: Lessons learned. Academy of Management Executive. May94, Vol. 8 Issue 2, p32-45. 14p. 1 Diagram, 1 Chart, 1 Graph. .

Carrillat, F. A., Jaramillo, F., & Mulki, J. (2007). The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales. . International Journal of Service Industry Management, Vol. 18(Issue 5), p472-490.

Cronin Jr., J. J., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. Journal of Marketing, Vol. 58(Issue 1), p125-131.

Crosby, P. B. (1979). Quality is free: the art of making quality certain: McGraw-Hill.

Deming, W. E. (2000). Out of the Crisis: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (1992). The Management and Control of Quality: South-Western Cengage learning.

Godinho, A. C. S. (2011). Qualidade, satisfação e lealdade nos serviços de saúde ; sob orientação de António Carrizo Moreira. Aveiro : A. Godinho, 2011. 111 p. : il. color. Tese de mestrado: Gestão, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, 2011.

Grönroos, C. (1993). Marketing: gerenciamento e serviços: Elsevier/Campus.

Grönroos, C. (2000). Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach: Wiley.

Gummesson, E. (1987). The New Marketing: Developing Long-term Interactive Relationships. Long Range Planning, 20 (August): 10-20.

Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1988). Juran's quality control handbook: McGraw-Hill.

Kotler, P. (2000). Marketing Management: millennium edition. 10a Ed., NJ: Prentice-Hall.

Neto, E. S. B. (2009). Melhoria contínua na Inforlândia ; sob orientação de Helena Maria Pereira Pinto Dourado e Alvelos. Aveiro : E. Neto, 2009. II, 79 p. : il.

color. Tese de mestrado: Engenharia e Gestão Industrial, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, 2009.

Osborne, J. W. (2013). *Best Practices in Data Cleaning: A Complete Guide to Everything You Need to Do Before and After Collecting Your Data* University of Louisville, KY 296 pages

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*: Marketing Science Institute.

Reid, R. D., & Sanders, N. R. (2007). *Operations management: an integrated approach*: John Wiley.

Shewhart, W. A., & Deming, W. E. (1986). *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*: Dover.

Silva, M. Â. G. e. (2009). *Desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da qualidade ; sob orientação de Maria João Machado Pires da Rosa*. Aveiro : M. Silva, 2009. 80, [61] p. : il. Tese de mestrado: Engenharia e Gestão Industrial, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, 2009.

Taguchi, G., & Wu, Y. (1979). *Introduction to off-line quality control*: Central Japan Quality Control Assoc.

Anexo I

A AIDA tem participação e/ou colabora com as seguintes entidades:

- ADREDV – Agência de Desenvolvimento Regional de Entre Douro e Vouga
- APA – Administração do Porto de Aveiro, S.A.
- APCER – Associação Portuguesa de Certificação
- AVEIRO EXPO, Parque de Exposições, E. M.
- CEC/CCIC – Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro
- CESAE – Centro de Serviços e Apoio às Empresas
- CIP – Confederação Empresarial de Portugal
- EUROPARQUE – Centro Económico e Cultural
- IDAD – Instituto do Ambiente e Desenvolvimento
- NORGARANTE – Sociedade de Garantia Mútua
- INFORMESP – Instituto de Especialização Formativa e Estudos Empresariais
- PCI - Parque de Ciência e Inovação
- Pólo de Competitividade das Tecnologias de Informação TICE.PT
- POOLNET – Portuguese Tooling Network
- CLUSTER CENTRO HABITAT – Plataforma para a Construção Sustentável
- PRODUTECH – Pólo das Tecnologias de Produção
- Associação para a Certificação Florestal do Baixo Vouga

Anexo II

Caro Empresário, este questionário é apenas um teste piloto desenvolvido no âmbito de um estágio curricular, que tem como objetivo o estudo da Gestão da Qualidade, nomeadamente no que se refere às expectativas dos participantes em Missões Empresariais. Assim, pedimos a sua colaboração, agradecendo desde já a sua disponibilidade.

EMPRESA:

ENDEREÇO:

C. POSTAL: LOCALIDADE:

TELEFONE: FAX:

PARTICIPANTE:

FUNÇÃO:

ÁREA DE NEGÓCIO: COMERCIAL INDUSTRIAL OUTRO

SÓCIO DA AIDA: SIM NÃO

**A escala a utilizar no preenchimento do questionário será de
1 - Expectativa Muito Baixa a 4 - Expectativa Muito Alta**

FIABILIDADE/GARANTIA

Quanto à Missão na qual vai participar, classifique o seu grau de expectativa relativamente à capacidade da AIDA em:

	1	2	3	4
E1 - Prestar os Serviços nos prazos devidos (Antes e durante a Missão)				
E2 - Satisfazer as necessidades dos participantes (Antes e durante a Missão)				
E3 - Resolver os problemas apresentados (Antes e durante a Missão)				
E4 - Executar as tarefas administrativas sem erros				

RAPIDEZ/CAPACIDADE DE RESPOSTA

De seguida avalie as suas expectativas relativamente à capacidade da AIDA em:

	1	2	3	4
E5 - Prestar o serviço de uma forma eficaz				
E6 - Atender às necessidades dos participantes (antes e durante a Missão)				
E7 - Resolver os problemas de forma eficaz (antes e durante a Missão)				
E8 - Apoiar os participantes após a realização da Missão				
E9 - Proporcionar a realização de futuros negócios/investimentos (antes e durante a Missão)				
E10 - Proporcionar contactos empresariais de qualidade				
E11 - Proporcionar contactos institucionais de qualidade				

CONFIANÇA/SEGURANÇA

Considerando ainda a Missão referida, quais as suas expectativas, quanto:

	1	2	3	4
E12 - À capacidade da equipa técnica em avaliar os meus problemas (durante a Missão)				
E13 - Ao rigor e a clareza das informações fornecidas (antes e durante a Missão)				
E14 - À capacidade da equipa técnica em antecipar as minhas necessidades				
E15 - Ao nível de competência e responsabilidade da equipa técnica				

EMPATIA

Avalie ainda quais as suas expectativas relativamente ao apoio prestado pela equipa técnica da AIDA no que respeita:

	1	2	3	4
E16 - À capacidade de esclarecer todas as dúvidas (antes e durante a Missão)				
E17 - À disponibilidade demonstrada (antes, durante e após a Missão)				
E18 - À cortesia no atendimento (antes e durante a Missão)				
E19 - À simpatia da equipa técnica (Antes e durante a Missão)				

INFRAESTRUTURAS DE APOIO

Relativamente aos espaços físicos que irá utilizar, avalie as suas expectativas no que respeita:

	1	2	3	4
E20 - À qualidade e conforto dos hotéis e transportes utilizados				
E21 - À limpeza e higiene dos hotéis e transportes utilizados				
E22 - À qualidade e conforto das salas de reuniões				
E23 - À limpeza e higiene das salas de reuniões				
E24 - À qualidade do acesso a meios de comunicação				

E25 - Atendendo aos grupos de questões respondidas, hierarquize de muito importante (1) a pouco importante (5)

Fiabilidade/Garantia	<input type="text"/>
Rapidez/Capacidade de Resposta	<input type="text"/>
Confiança/segurança	<input type="text"/>
Empatia	<input type="text"/>
Infraestruturas de apoio	<input type="text"/>

E26 - De acordo com os seus objectivos para esta Missão, hierarquize do mais importante/prioritário (1) ao menos importante/pouco prioritário (5)

Prospecção de Mercado	<input type="text"/>
Procura de Distribuidores	<input type="text"/>
Estabelecimentos de contactos	<input type="text"/>
Reforço de contactos	<input type="text"/>
Investimentos	<input type="text"/>

E27 - Que conhecimento prévio possui do mercado a visitar:

Muito Pouco Nenhum

E28 - De acordo com a área de negócio referida, com a participação na Missão Empresarial, pretende vir a:

Realizar Negócios/ Investimentos Durante a Missão	Realizar Negócios/ Investimentos, a curto prazo após a Missão (3 a 6 meses)	Realizar Negócios/ Investimentos, a médio prazo após a Missão (Dentro de 1 ano)	Não pretendo realizar Negócios/ Investimentos de momento. Apenas a longo prazo (Mais de 1 ano)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

PERFIL

Finalmente, solicitamos-lhe alguma informação para efetuarmos uma caracterização do perfil dos inquiridos.

Sexo:

Masculino: Feminino:

Idade:

Entre 21 e 30	Entre 31 e 40	Entre 41 e 50	Entre 51 e 60	Mais de 60
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Grau de ensino:

Básico	Secundário	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Dimensão da empresa:

Micro Empresa Trabalhadores: <10 Vol. Negócios: <2 Milhões	Pequena Empresa Trabalhadores: > 10 e < 49 Vol. Negócios: > 2 e < 10 Milhões	Média Empresa Trabalhadores: > 50 e <250 Vol. Negócios: > 10 e < 50 Milhões	Grande Empresa Trabalhadores: > 250 Vol. Negócios: > 50 Milhões
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Já participou em alguma Missão Empresarial organizada pela AIDA?

Sim: Não:

E em Missões Empresariais organizadas por outras entidades?

Sim: Não:

Obrigada pela sua colaboração!