

SÓNIA CRISTINA GOES DIAS

***OUTSOURCING* E A SATISFAÇÃO DO
CONSUMIDOR NOS SERVIÇOS ALIMENTARES**

**Estudo de caso da Escola de Dança
e da Escola de Música do Conservatório Nacional**

Orientadora: Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

Lisboa

2016

SÓNIA CRISTINA GOES DIAS

***OUTSOURCING E A PERCEÇÃO DA SATISFAÇÃO
DO CONSUMIDOR NOS SERVIÇOS
ALIMENTARES***

**Estudo de caso da Escola de Dança
e da Escola de Música do Conservatório Nacional**

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 16 de Fevereiro de 2017, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº19/2017 de 17 de Janeiro de 2017, com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Arguente: Professor Doutor Mário Fernando Carrilho Negas

Orientadora: Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues
Lopes dos Reis

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

Lisboa

2016

Dedicatória

À minha mãe,
eterna fonte de amor, inspiração e força.
És tudo para mim.

Agradecimentos

À diretora da Escola de Música do Conservatório Nacional, Prof^a Ana Mafalda Pernão, pela disponibilidade mostrada, orientação, interesse e prontidão que revelou à prática desta dissertação.

Ao diretor da Escola de Dança do Conservatório Nacional, Prof. Pedro Carneiro que proporcionou a realização deste estudo; ao professor com cargo na direção, que se disponibilizou a esclarecer todas as dúvidas relativas ao sistema implementado nesta escola.

Também a todos os alunos, crianças e jovens que se tornaram impulsionadores deste projeto, em especial aos das duas escolas que participaram neste estudo.

Agradeço também à minha orientadora Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis pela transmissão de conhecimentos, prontidão com que respondeu a todas as perguntas e também pelo apoio.

Ao meu pai, pela força e compreensão, porque nestes últimos dois anos me viu a passar por mais uma fase difícil, nunca deixou de me apoiar, dar carinho e compreender as minhas ausências. Sei que custou ver-me voltar à estaca zero, mas não me deixou perder o ânimo, acompanhou e transmitiu-me os teus saberes, contigo consegui continuar a enfrentar os problemas com um sorriso. Saber que posso contar contigo em qualquer situação é uma bênção.

Ao Jorge, pela presença, encorajamento, momentos de partilha e por todas as horas passadas na biblioteca.

Ao Sérgio, sempre pronto a dar uma opinião, uma informação, um chá.

À minha família, pela paciência que tiveram comigo.

Resumo

Cada vez há mais empresas que procuram a satisfação do seu consumidor, por esse motivo centram os seus recursos no *core-business* da produção e descentalizam os restantes serviços através de um processo de subcontratação – o *outsourcing*.

Neste estudo pretende-se averiguar o nível de satisfação dos consumidores públicos com um dos setores abrangido pela ferramenta estratégica do “*outsourcing*”, os serviços de cantinas escolares. Ou seja, apurar a satisfação dos alunos com a empresa que serve refeições diariamente; assim como os principais motivos da sua satisfação/insatisfação.

Para este efeito, procedeu-se a uma revisão de literatura que passa pelos temas: “*outsourcing*”, satisfação do consumidor e serviços alimentares. Posteriormente os alunos utentes de um refeitório foram submetidos a um inquérito de satisfação, constituindo uma amostra de 193 alunos.

Este estudo revela que a maioria dos alunos não está satisfeito com o serviço alimentar. As principais fontes de descontentamento vêm do sabor e da aparência da refeição que lhes é servida. A direção da escola que gere o refeitório também está descontente com o tipo de alimentação a que os seus alunos (atletas) estão sujeitos. Além disso, as reclamações que chegam a esta direção são solucionadas a longo-prazo, verificando-se um certo desmazelo da empresa.

Palavras-chave: *outsourcing*, satisfação do consumidor, Administração Pública, serviços alimentares

Abstract

More and more companies are looking for customer satisfaction, so they focus the resources on their production core-business and decentralize the remaining services through a subcontracting process - outsourcing.

This study intends to search into the level of satisfaction of public consumers with one of, the services of school canteens. That is, to verify the students' satisfaction with the company that serves meals daily; as well as the main reasons for their satisfaction/dissatisfaction.

For this purpose, a literature review was carried out, focusing on "outsourcing", consumer satisfaction and food services. Subsequently, the students of a cafeteria were submitted to a satisfaction survey, constituting a sample of 193 students.

This study reveals that most students are not satisfied with the food service. The main sources of discontent come from the taste and appearance of the meal served to them. The management of the school that runs the cafeteria is also unhappy with the type of food their students (athletes) are subjected to. In addition, the complaints that arrive at this direction are solved in the long term, being verified a certain sloughing of the company.

Keywords: outsourcing, customer satisfaction, Government, food service

Abreviaturas

ASE – Ação Social Escolar

CML – Câmara Municipal de Lisboa

CCP – Código dos Contratos Públicos

CPV – Vocabulário Comum para os Contratos Públicos

DL – Decreto-lei

DR – Diário da República

DGEstE – Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares

ECSI – *European Costumer Satisfaction Index*

EDCN – Escola de Dança do Conservatório Nacional

EMCN – Escola de Música do Conservatório Nacional

HACCP – *Hazard Analysis and Critical Control Point* (Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos)

HBSC – *Health Behaviour in School-aged Children*

ISC – Índice de Satisfação do Cliente

ISO – *International Standards Organization*

OMT – Organização Mundial do Turismo

OMS – Organização Mundial de Saúde

LDC – Lei de Defesa do Consumidor

Índice

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Abreviaturas.....	v
Índice de Quadros	ix
Índice de Gráficos	xi
Índice de Figuras.....	xii
Introdução.....	1
1. Objeto e Objetivo do Estudo.....	1
2. Enquadramento e justificação do tema.....	1
3. Metodologia	2
4. Questões e Hipóteses de Investigação	3
5. Estrutura do trabalho e síntese dos capítulos	3
Capítulo I – Enquadramento Teórico.....	5
1.1. A cadeia de Valor	6
1.2. Integração Vertical.....	12
1.2.1. A desintegração vertical e subcontratação	15
1.2.2. A integração vertical, mercado e o contrato	16
1.3. <i>Outsourcing</i>	19
1.3.1. O conceito	20
1.3.2. O processo de subcontratação	22
1.3.3. Vantagens, desvantagens e riscos	26
1.3.4. Modalidades de <i>outsourcing</i>	30
1.3.5. O <i>outsourcing</i> na Administração Pública	32
1.4. O consumidor	35
1.4.1. Consumidores e clientes	35
1.4.2. Do produto ao foco no consumidor	37
1.4.3. O consumidor, a necessidade e o desejo	39
1.4.4. Os papéis do consumidor	43
1.4.5. A satisfação do consumidor	45

1.4.6. A satisfação do consumidor e a qualidade	48
1.4.7. Medir a satisfação do consumidor	49
1.4.8. A criança como consumidor	55
1.5. Serviços Alimentares	57
1.5.1. A satisfação do consumidor com serviços alimentares	60
1.5.2. Modalidades de serviço alimentar nas escolas públicas	61
Capítulo II – Envolvente do Estudo.....	64
2.1. Enquadramento legal	65
2.2. Caracterização das Escolas	69
2.2.1. Perspetiva Histórica	69
2.2.2. Perspetiva Legal	72
2.2.3. Caracterização física	73
2.3. Caracterização da Gertal	75
Capítulo III – Metodologia de Investigação.....	76
3.1. Metodologia de Investigação	77
3.1.1. Caracterização do estudo	77
3.1.2. Hipóteses de investigação	78
3.1.3. Caracterização da população e amostra	79
3.1.4. Instrumentos de recolha de dados	81
3.1.4.1. Questionários	81
3.1.4.2. Entrevistas	83
Capítulo IV - Apresentação dos Dados e Tratamento dos Resultados	84
4.1. Análise dos Questionários	85
4.1.1. Análise dos resultados das respostas aos questionários (Grupo I)	86
4.1.2. Análise dos resultados das respostas aos questionários (Grupo II)	90
4.2. Conclusões dos inquéritos por questionário	121
4.3. Verificação de hipóteses e objetivos	123
4.3.1. Confirmação de hipóteses	123
4.3.2. Cumprimento dos objetivos	124
Conclusões finais	125
Limitações da investigação	129
Recomendações para investigações futuras	130
Bibliografia	131

Apêndices	i
Apêndice I – Pedido de autorização para estudo	ii
Apêndice II – Questionário utilizado para recolha de dados	iii
Apêndice III – Entrevista a um docente de cargo diretivo	v
Apêndice IV – Dados obtidos através do inquérito por questionário	viii
Apêndice V –Comentários dos alunos relativamente ao serviço de refeitório	xix
Apêndice VI – Declaração de renúncia à proteção de dados (EDCN)	xxi
Apêndice VII – Declaração de renúncia à proteção de dados (EMCN)	xxii
Anexos	xxiii
Anexo I – Processo de Contratação através de Concurso Público	xxiv
Anexo II – Processo de Ajuste Direto	xxv
Anexo III – Publicação do Diário do Governo que cria o Conservatório Geral da Arte Dramática	xxvi

Índice de Quadros

Quadro 1: Recurso a <i>outsourcing</i> a nível global – Resultados da Deloitte (2014).....	20
Quadro 2: Preçário das refeições escolares	66
Quadro 3: Análise estatística dos questionários (EDCN)	106
Quadro 4: Análise estatística dos questionários (EMCN)	111
Quadro 5: Análise estatística dos questionários (EDCN&EMCN)	116
Quadro 6: Dados obtidos através de questionário (n.º de alunos) – Divisão por género	viii
Quadro 7: Dados obtidos através de questionário (em percentagem) – Divisão por género ...	viii
Quadro 8: Dados obtidos através de questionário (n.º de alunos) – Divisão por idade	viii
Quadro 9: Dados obtidos através de questionário (em percentagem) – Divisão por idade	ix
Quadro 10: Dados obtidos através de questionário (n.º de alunos) – Divisão por nacionalidade	ix
Quadro 11: Dados obtidos através de questionário (em percentagem) – Divisão por nacionalidade	ix
Quadro 12: Dados obtidos através de questionário (n.º de alunos) – Divisão por ciclo de ensino	x
Quadro 13: Dados obtidos através de questionário (em percentagem) – Divisão por ciclo de ensino.....	x
Quadro 14: Dados obtidos através de questionário (n.º de alunos) – Divisão por ASE	x
Quadro 15: Dados obtidos através de questionário (em percentagem) – Divisão por ASE	x
Quadro 16: Dados obtidos através de questionário (n.º de alunos) – Número de refeições que os alunos fazem no refeitório escolar	xi
Quadro 17: Dados obtidos através de questionário (em percentagem) – Número de refeições que os alunos fazem no refeitório escolar	xi
Quadro 18: Dados obtidos através de questionário (n.º de alunos) – Número de refeições que os alunos fazem fora do refeitório escolar	xi
Quadro 19: Dados obtidos através de questionário (em percentagem) – Número de refeições que os alunos fazem fora do refeitório escolar	xii
Quadro 20: Dados obtidos através de inquérito por questionário (n.º de alunos) – 2.º Ciclo do Ensino Básico	xii
Quadro 21: Dados obtidos através de inquérito por questionário (em percentagem) – 2.º Ciclo do Ensino Básico	xiii

Quadro 22: Dados obtidos através de inquérito por questionário (n.º de alunos) – 3.º Ciclo do Ensino Básico	xiv
Quadro 23: Dados obtidos através de inquérito por questionário (em percentagem) – 3.º Ciclo do Ensino Básico	xv
Quadro 24: Dados obtidos através de inquérito por questionário (n.º de alunos) – Ensino Secundário	xvi
Quadro 25: Dados obtidos através de inquérito por questionário (em percentagem) – Ensino Secundário	xvii
Quadro 26: Dados obtidos através de inquérito por questionário (n.º de alunos) – Quando a refeição não agrada, comunica-o ao encarregado ou a algum funcionário do refeitório	xviii
Quadro 27: Dados obtidos através de inquérito por questionário (em percentagem) – Quando a refeição não agrada, comunica-o ao encarregado ou a algum funcionário do refeitório	xviii

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Contratos públicos entre 2011 e 2015.....	33
Gráfico 2: Número efetivo de utentes do serviço de refeitório (EDCN)	85
Gráfico 3: Número efetivo de utentes do serviço de refeitório (EMCN)	85
Gráfico 4: Distribuição dos utentes do refeitório por género (EDCN)	86
Gráfico 5: Distribuição dos utentes do refeitório por género (EMCN)	86
Gráfico 6: Distribuição dos utentes por ciclos de ensino (EDCN)	87
Gráfico 7: Distribuição dos utentes por ciclos de ensino (EMCN)	87
Gráfico 8: Distribuição dos utentes por nacionalidade (EDCN)	88
Gráfico 9: Distribuição dos utentes por nacionalidade (EMCN)	88
Gráfico 10: Atribuição de ASE aos utentes do refeitório (EDCN)	88
Gráfico 11: Atribuição de ASE aos utentes do refeitório (EMCN)	88
Gráfico 12: Número de refeições semanais (EDCN)	89
Gráfico 13: Número de refeições que toma semanais (EMCN)	89
Gráfico 14: Satisfação do consumidor, relativo ao grupo-amostra do 2.º Ciclo do Ensino Básico da EDCN	91
Gráfico 15: Satisfação do consumidor, relativo ao grupo-amostra do 2.º Ciclo do Ensino Básico da EMCN	93
Gráfico 16: Satisfação do consumidor, relativo ao grupo-amostra do 3.º Ciclo do Ensino Básico da EDCN	95
Gráfico 17: Satisfação do consumidor, relativo ao grupo-amostra do 3.º Ciclo do Ensino Básico da EMCN	97
Gráfico 18: Satisfação do consumidor, relativo ao grupo-amostra do Ensino Secundário da EDCN	100
Gráfico 19: Satisfação do consumidor, relativo ao grupo-amostra do Ensino Secundário da EMCN	102
Gráfico 20: Satisfação do consumidor, relativo à amostra total da EDCN	104
Gráfico 21: Satisfação do consumidor, relativo à amostra total da EMCN	108
Gráfico 22: Satisfação do consumidor geral (Escolas EDCN e EMCN)	113
Gráfico 23: Utentes que reclamam do serviço aos funcionários do refeitório (EDCN)	118
Gráfico 24: Utentes que reclamam do serviço aos funcionários do refeitório (EMCN)	118

Índice de Figuras

Figura 1: Fases da Investigação	4
Figura 2: Cadeia de Valor	8
Figura 3: Sistema de Valor	11
Figura 4: Guia de avaliação no processo de decisão “fazer ou comprar”	17
Figura 5: Pirâmide das necessidades de acordo com a teoria de Maslow	40

Introdução

Pela estrutura curricular do curso ministrado na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, surge a presente dissertação, sob o tema “O *outsourcing* de serviços alimentares e a satisfação do consumidor – Estudo de caso da Escola de Dança do Conservatório Nacional e da Escola de Música do Conservatório Nacional”.

1. Objeto e objetivo do estudo

A investigação deste tema é de suma importância no contexto da alimentação escolar e da qualidade de serviços prestados pelas empresas subcontratadas para “serviço de cantinas escolares” e “serviços de fornecimento de refeições (*catering*) a escolas”. É um tema há muito debatido nos aglomerados familiares em Portugal e, mais recentemente aludido num estudo efetuado pela Organização Mundial de Saúde (OMS).

O objetivo principal é, naturalmente, confirmar a eficácia dos serviços alimentares prestados em regime de *outsourcing* nas cantinas escolares, tendo como base o objetivo do *outsourcing* e o conceito de satisfação do consumidor.

O presente estudo pretende discernir a satisfação dos alunos da Escola de Dança do Conservatório Nacional (EDCN) e da Escola de Música do Conservatório Nacional (EMCN) com o serviço de refeições que lhes é prestado diariamente. Com a carga horária curricular a ultrapassar as 10 horas diárias, de artistas e jovens desportistas, suscita-se um conjunto de necessidades alimentares específicas, que diferem das práticas correntes das escolas generalistas.

2. Enquadramento e justificação do tema

O *outsourcing* pode ser compreendido como um processo estratégico cada vez mais utilizado por diversas empresas e organizações, incluindo a Administração Pública e se antes se aplicava a sectores de menor relevância como segurança e limpezas, tem vindo a ganhar

dimensão em secções como gestão de sistemas de informação, *marketing*, frotas e finanças. Atualmente, a Administração Pública subcontrata também serviços de refeições, seja para eventos sociais, ou para serviços diários em cantinas escolares e de hospitais.

Tendo em conta que a alimentação é uma condição essencial à vida humana, a qualidade da mesma deve ser de suma importância, proporcionando um equilíbrio diário a quem recorre a estes serviços. No caso das escolas públicas, as instituições deixaram de poder assegurar convenientemente este tipo de tarefas; por este motivo, na área da Grande Lisboa são as empresas contratadas que garantem o funcionamento dos refeitórios e o fornecimento diário de refeições equilibradas.

Na maioria das escolas os alunos queixam-se frequentemente das refeições servidas, preferindo comer no bar ou levar a comida de casa. O estudo efetuado pela OMS em 2014 relativo à saúde e hábitos dos adolescentes portugueses, o *Health Behaviour in School-aged Children* (HBSC), revela que do que os adolescentes menos gostam na escola são as refeições servidas na cantina. Apesar deste descontentamento, as empresas que fornecem as refeições têm como *marketing* “um serviço de qualidade adaptado às exigências de um público-alvo muito específico” (Gertal – Companhia Geral de Restaurantes e Alimentação, S.A., 2015) ou “Possuímos capacidades únicas para prestação de um serviço de restauração especializado, de elevadíssima qualidade.” (Eurest Portugal, 2015).

As empresas aceitam prestar serviços à Administração Pública, com a obrigação de fornecer refeições (na modalidade de confeção local, *catering* frio ou quente) a preços e condições de pagamento estipulados. A aceitação destas condições prevê refeições servidas de qualidade, que seguem as normas de higiene e saúde alimentar (geralmente o sistema de Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos [HACCP]) que devem garantir que os seus utentes ficam satisfeitos. Tal como os HBSC conclui, não é o que acontece na maioria das escolas.

3. Metodologia

No âmbito empresarial, e para melhor se compreender a importância deste estudo, procedeu-se a uma revisão de literatura que abrange as temáticas do *outsourcing*, da satisfação

do consumidor e dos serviços alimentares. Posteriormente, apresenta-se o trabalho de campo, com os resultados dos inquéritos e as principais conclusões que advêm dos mesmos.

Para conclusões assertivas, este estudo procedeu a inquéritos de satisfação do consumidor, com o objetivo de questionar todos os utentes deste refeitório escolar acerca da sua satisfação com o mesmo e quais os principais motivos da sua satisfação/insatisfação. Aqueles que não são utentes foram apenas questionados quanto aos motivos da não utilização do refeitório.

4. Questões e Hipóteses de Investigação

De acordo com o exposto acima, a recolha de dados pretende responder à questão:

O serviço alimentar prestado em regime de outsourcing neste refeitório é eficaz e deixa os alunos satisfeitos?

Ao mesmo tempo pretende confirmar o alinhamento entre um dos objetivos do *outsourcing* com o serviço executado, através das seguintes hipóteses:

H1: A externalização do serviço alimentar traz benefícios para as escolas.

H2: O consumidor fica satisfeito com o serviço prestado pela empresa externa.

5. Estrutura do trabalho e síntese dos capítulos

Esta dissertação encontra-se estruturada em quatro capítulos; antecidos de uma introdução em que se abordam os objetivos, a metodologia utilizada na dissertação e hipóteses de investigação.

O primeiro capítulo é constituído pelo enquadramento teórico da problemática, onde se aborda o tema do *outsourcing* (previamente situado pela cadeia de valor e integração vertical), as suas vantagens e desvantagens, métodos de implementação e como se enquadra nas

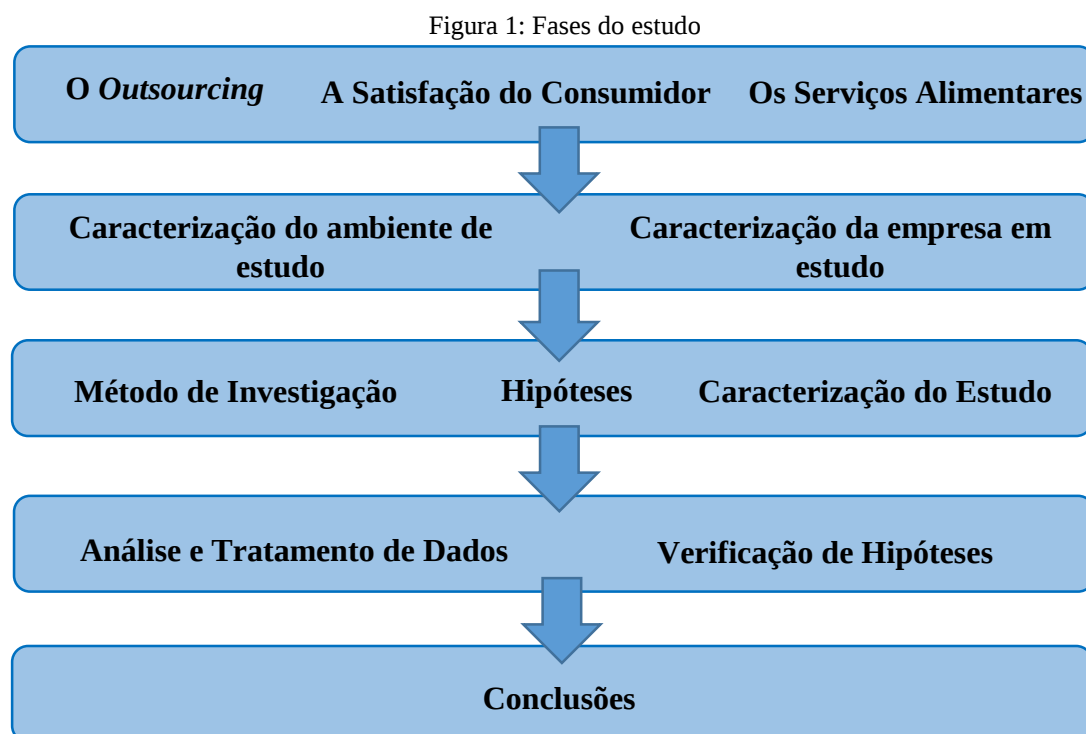
práticas atuais da Administração Pública; também neste capítulo aborda-se a temática do consumidor, da sua satisfação, como alcançá-la e qual a sua importância; por último, e tendo em conta o mercado em que se insere o estudo, é abordada a temática dos serviços alimentares e da modalidade em que são prestadas as refeições nas escolas públicas portuguesas.

No segundo capítulo apresenta-se um enquadramento à realidade do estudo efetuado, onde se descrevem as escolas e a empresa.

No terceiro capítulo apresenta-se a primeira fase constituinte do estudo de caso, com a metodologia utilizada para investigação, os instrumentos utilizados para recolha de dados primários e também uma breve caracterização das instituições em estudo.

No quarto capítulo os dados recolhidos são apresentados e analisados estatisticamente, permitindo a verificação de hipóteses, proceder a reflexões finais, às limitações do estudo e indicar recomendações futuras.

As diferentes fases deste estudo encontram-se esquematizadas na Figura 1.



Fonte: Elaboração Própria

Capítulo I

Enquadramento Teórico

1.1. A cadeia de valor

Conseguir transmitir ao cliente um mesmo valor de produto/serviço por um custo mais baixo, ou mais valor pelo mesmo custo praticado pela concorrência, é fundamental para a construção de uma vantagem competitiva e a base do sucesso. A questão empresarial é “qual o valor que quero transmitir ao meu cliente?”

Porter¹ afirma que “ser tudo para todos é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média” (Santos, 1998, p. 40), pois ao tentar abranger muitos campos de eficiência a empresa não desenvolve qualquer tipo de vantagem competitiva.

Por este motivo, importa compreender se o cliente valoriza mais o fator preço ou o fator qualidade. Se mostra preferência pelo fator preço mesmo sabendo que a qualidade do produto seja inferior, a estratégia a adotar deve ser comprometer a qualidade em detrimento da redução de custos. Se, no entanto, o cliente mostra preferência pela qualidade, esquecendo o fator preço e preferindo pagar mais por um bom produto, então a empresa deve procurar melhorar o seu produto, mesmo sabendo que para isso terá de praticar valores acima das empresas concorrenciais. “Deste princípio resulta, desde logo, que quem define o que é valor é o cliente.” (Teixeira, 2011/2014, p. 87)

Esta geração de valor da empresa é feita ao longo de toda a cadeia e não apenas numa fase, ou seja, o produto/serviço só tem realmente valor acrescentado se se tiver em conta todo o processo de produção e desenvolvimento. Em cada uma das fases desse processo são necessárias componentes e recursos diferentes, a fim de que, na fase de distribuição, o produto esteja de acordo com aquilo que é esperado pelo cliente. Na fase de *inputs* a atenção deve recair sobre o tipo de recursos existentes (materiais, humanos, financeiros), enquanto no desenvolvimento das atividades centrais de produção devem ser valorizadas as competências (capacidades, competências-chave). (Teixeira, 2011/2014)

¹ Porter, M. (1985), *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Editora Campus in Santos, A. (1998). *Outsourcing e Flexibilidade – Uma ferramenta de Gestão para o Séc.XXI*. Lisboa: Texto Editora. p. 40

Teixeira (2011/2014) caracteriza a cadeia de valor como um instrumento utilizado na análise das diferentes atividades da empresa, procurando compreender como cada uma dessas atividades acrescenta valor ao produto final comercializado, comparando-o com os custos de produção.

Serra, Ferreira, Torres, & Torres (2010, p. 154) propõe ainda outra definição em que a cadeia de valor é encarada como “a sequência de atividades que acrescentam valor ao longo de todo o processo produtivo, desde a obtenção de matérias-primas até à disponibilização do produto ao consumidor e à relação pós-venda”, e acrescentam que “a ideia base do conceito de cadeia de valor é que todas as empresas têm uma cadeia de atividades com o propósito de converter *inputs* em *outputs* (produtos) que os clientes valorizam”. Este conjunto de atividades pode ser agrupado ou organizado de diferentes modos, com objetivo de chegar ao produto final valorizado.

A análise da cadeia de valor pretende ajudar os gestores a compreenderem “o grau de eficácia e eficiência da configuração e coordenação das diversas atividades desenvolvidas” (Teixeira, 2011/2014, p. 87) e também a “verificar quais as competências centrais necessárias para competir no setor, as competências distintivas da empresa face às restantes, e ainda, para analisar onde está a empresa, efetivamente, a gerar o valor” (Serra et. al., 2010, p. 155)

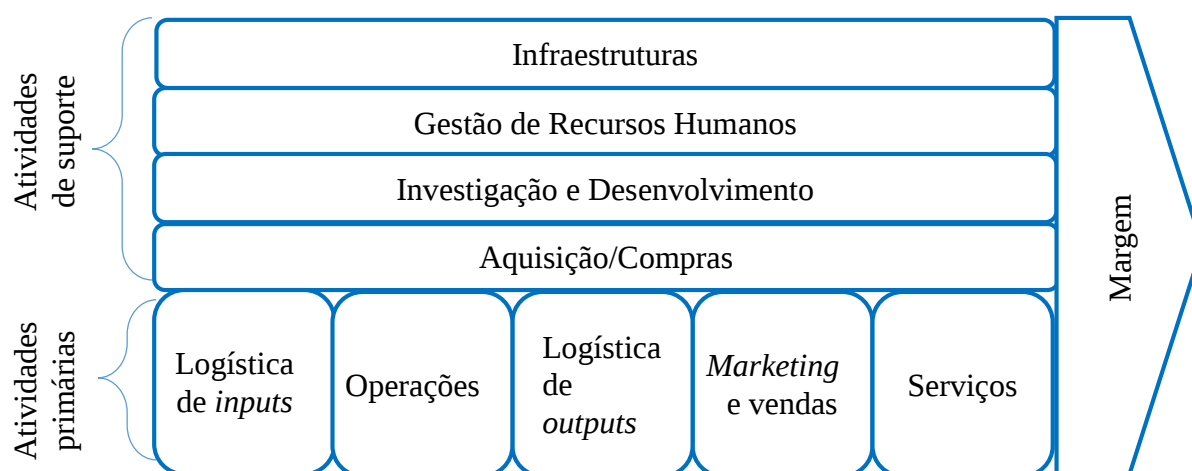
Porter² sugere a fragmentação da cadeia de valor interna e consequente classificação das atividades³ em duas categorias distintas: as atividades primárias e atividades de suporte (secundárias). As atividades primárias dizem respeito à criação física do produto/serviço e à sua distribuição no mercado, acrescentando, por isso, valor ao produto final. As atividades de suporte estão ligadas ao *back-office* da empresa e por isso não acrescentam diretamente valor ao produto, mas acrescentam-no, pois prestam apoio efetivo ao cumprimento das atividades primárias.

² Porter, M. (1986), *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (7th Ed.) Rio de Janeiro: Editora Campus in Serra, F., Ferreira, M., Torres, M., Torres, A. (2010). *Gestão Estratégica – Conceitos e Prática*. Lisboa: Lidel – edições técnicas. P. 155

³ Este modelo pressupõe a existência de nove atividades genéricas responsáveis por gerar valor de forma positiva ou negativa para o produto final e consequentemente para o cliente. (Serra, et. al., 2010)

Comummente, a cadeia de valor apresenta-se através de um esquema, com as atividades primárias e de suporte devidamente identificadas. Além de ser uma ferramenta bastante utilizada, a “estereotipização” da sua apresentação ajuda o gestor a analisar convenientemente a cadeia da empresa.

Figura 2: Cadeia de Valor



Fonte: Teixeira (2011/2014, Gestão estratégica) e Serra, Ferreira, Torres & Torres (2010, Gestão estratégica – Conceitos e prática)

Com podemos observar pela Figura 2, as atividades primárias concentram-se na logística de *inputs* (compras), operações, logística de *outputs* (vendas), *marketing* e vendas e no serviço pós-venda. Cada uma destas atividades “desdobra-se num conjunto de atividades elementares, conforme as particularidades da indústria ou a estratégia da empresa.” (Teixeira, 2011/2014)

A logística de compras está associada ao modo como se gerem as compras de matéria-prima e controlo de inventários, procurando minimizar o tempo de recolha e distribuição de materiais para os locais de produção.

Por oposição, a logística de vendas foca-se no processo de armazenamento e carga dos produtos finais, atendendo a tamanhos de lote e garantindo a eficácia da entrega, minimização de danos do produto e o cumprimento das melhores condições de ordens de entrega.

As operações são responsáveis pelo setor fabril, procurando minimizar os custos, aumentar a qualidade e garantir a automação da produção.

O *marketing* e vendas é responsável por novas abordagens junto ao consumidor, identificar o segmento em que se insere determinado produto/serviço e utilizar os canais de comunicação mais adequados para a sua venda.

A atividade de serviço está intimamente ligada ao apoio ao cliente e serviço pós-venda, uma vez que se foca na obtenção de *feedback* dos clientes quanto ao serviço/produto e em responder às suas necessidades com rapidez. Ao mesmo tempo é a área responsável pela obtenção e gestão de aquisição de componentes passíveis de substituição.

Enquanto isso, as atividades de suporte são relativamente semelhantes de empresa para empresa. São elas: infraestrutura da empresa, gestão de recursos humanos, investigação e desenvolvimento e o aprovisionamento (compras). Importa descrever brevemente cada um destas atividades para melhor compreender o motivo de geralmente serem terceirizadas.

A atividade que diz respeito à infraestrutura empresarial “inclui as atividades necessárias ao apoio de toda a cadeia de valor, como a direção geral da empresa, o planeamento, as finanças, a contabilidade, apoio legal e relações com o governo.” (Teixeira, 2011/2014, p. 91)

A gestão de recursos humanos engloba os processos de recrutamento, seleção, e admissão e desenvolvimento (formação) de candidatos, bem como a compensação em relação a todo o tipo de indivíduos diretamente envolvidos na empresa. Esta atividade é responsável por ações em diversos níveis da cadeia de valor. Age no total da cadeia de valor quando procede a negociações com os sindicatos, pode servir de suporte direto às atividades primárias, na medida em que é responsável pela admissão de pessoal competente, ou servir de apoio a outras atividades de suporte através da contratação de especialistas (como auditoria interna). (Teixeira, 2011/2014)

A atividade de investigação e desenvolvimento é referente a todas as operações realizadas com vista na melhoria do produto/serviço ou dos processos no seu fabrico. (Teixeira, 2011/2014)

A atividade de aprovisionamento refere-se à aquisição (compra) dos *inputs* necessários ao fabrico dos produtos. (Teixeira, 2011/2014)

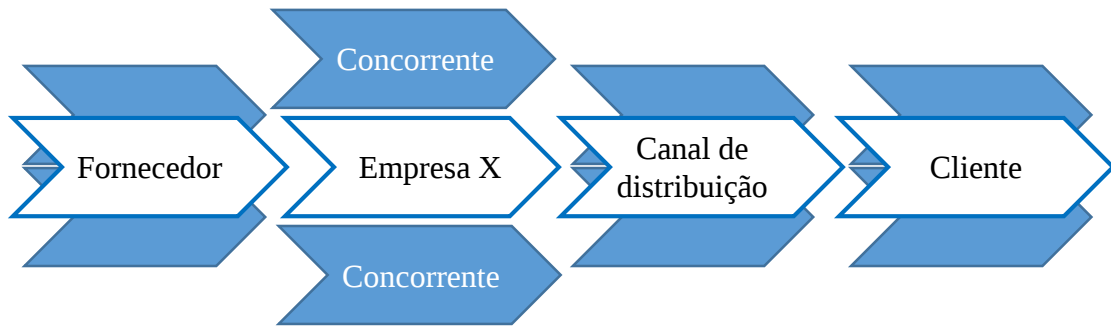
Atualmente, verifica-se que as empresas adquiriram uma tendência para recorrer a serviços e fornecedores externos para diferentes fases operacionais, de logística ou de fabrico, nas mesmas atividades que anteriormente optavam por realizar internamente. Este facto justifica-se principalmente pela crescente tentativa de criação de valor para o produto da empresa; assim, ao subcontratar determinadas atividades a fornecedores externos, as empresas podem focar a sua atividade na fase da cadeia que é realmente geradora de valor. “Daqui resulta que os produtores (...) se especializam e desenvolvem as suas competências numa ou poucas fases da cadeia de valor. As restantes atividades são, assim, subcontratadas a produtores externos.” (Serra et. al, 2010, p. 155)

Assim, depois de analisar a cadeia de valor, a empresa deve identificar quais são as competências e recursos que tem e que deve desenvolver, dependendo das fases da cadeia que considera geradoras de valor.

Santos (1998) realça ainda que a cadeia de valor está integrada numa cadeia com um âmbito mais alargado: o sistema de valor. Segundo o autor, este sistema é constituído pela cadeia de valor da empresa, do fornecedor (a montante) e do cliente (a jusante), como ilustra a Figura 3, sendo determinante para a empresa distribuir os seus produtos/serviços com o custo transferido mais baixo, ou valor percebido maior. Este sistema é também responsável pelo modo como as atividades primárias e de apoio são desempenhadas, coordenadas e otimizadas entre si.

Nesta perspetiva, Teixeira (2011/2014) defende que para uma empresa tirar verdadeiro partido da análise da cadeia de valor deve agir tanto a nível interno, centrando-se nas atividades que desempenha, nas suas características individuais e no modo como estas estão interligadas, adaptando-as à estratégia adotada.

Figura 3: Sistema de Valor



Fonte: Adaptado de Teixeira (2011/2014, Gestão estratégica)

No entanto, a organização deve considerar também a cadeia a nível externo, ou seja, deve equacionar o meio em que se insere, que se traduz na cadeia de valor da indústria, envolvendo fornecedores, canais de distribuição e clientes da sua cadeia em simultâneo com a cadeia de valor dos seus concorrentes. Ao confrontar-se com a cadeia de um concorrente pode criar vantagem competitiva, pois é uma fonte de informação acerca de quais as suas atividades principais. Eventualmente, pode chegar à conclusão de que uma fusão ou aquisição seria adequada à criação de sinergias e competências complementares.

Ao analisar os fornecedores e os clientes, consegue ir ao encontro das necessidades do consumidor, podendo também avaliar a eventual necessidade de mudança de fornecedor.

Uma análise completa a todo o sistema poderá elevar a organização e fazê-la destacar-se no mercado, tanto para um concorrente como para um cliente.

1.2. Integração vertical

Qualquer sistema de produção ou de prestação de serviços requer geralmente o cumprimento de várias atividades, iniciando-se num processo de aquisição de matérias-primas e terminando na distribuição de produtos e/ou serviços. A isto chama-se cadeia vertical (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 1996/2013).

Nem todas as atividades económicas são organizadas dentro de uma única empresa; na verdade, frequentemente as empresas recorrem ao mercado para adquirir matérias-primas ou fazer a distribuição dos seus produtos/serviços. Isto acontece porque nalguns casos o mercado oferece maneiras mais económicas de organizar a atividade empresarial, enquanto noutras ocasiões o custo de realizar transações pelo mercado é superior a realizá-las dentro de organizações.

Assim, a empresa tanto pode recorrer ao mercado e comprar os materiais que necessita para o seu processo produtivo, como produzi-los internamente, da mesma maneira a venda dos produtos pode ser realizada por divisões próprias ou confiada a outras empresas.

Ao processo pelo qual a empresa decide alargar as atividades ao longo da sua cadeia de valor, pela integração de novas fases antes não existentes, dá-se o nome de integração vertical. Isto é, “a empresa estende a gama das suas operações, passando a realizar ela própria atividades que antes lhe estavam a montante e/ou de parte da cadeia a jusante” (Serra et. al., 2010, p. 236).

Se a empresa decide por integrar verticalmente a montante, isto significa que passará a ser a sua própria fornecedora de matéria-prima, passando a ter também a função de fornecimento. Este tipo de estratégia é especialmente recomendado quando a empresa tem por objetivo reduzir os custos, não tem fornecedores de qualidade ou determinado item for essencial para a subsistência da empresa.

Ao optar por executar internamente funções que eram atribuídas ao distribuidor, a empresa estará a realizar uma integração vertical a jusante. Esta estratégia tem como principal objetivo “a redução dos custos de distribuição, o contacto direto com os consumidores e a

redução da dependência face aos distribuidores ou outros intermediários” (Serra et. al., 2010, p. 236). À semelhança da integração a montante, esta estratégia é aplicada quando o distribuidor tem um elevado poder negocial ou um fraco desempenho, reduzindo o valor do produto para o cliente.

Uma empresa será tanto ou mais integrada verticalmente quanto maior for o número de fases da cadeia de valor que decida realizar internamente. Em qualquer uma das estratégias de integração vertical, o gestor deve identificar de modo apropriado quais as atividades que a empresa deve (ou não) realizar internamente ou obter através de subcontratação.

Tal como Besanko et. al. (1996/2013) realçam, a questão central para adquirir uma posição estratégica deve ser o modo como esta cadeia vertical se organiza. Será melhor integrar todas as atividades ou delegar algumas delas ao mercado?

Este grau de integração vertical depende em grande parte das atividades geradoras de valor para a empresa e para o produto, podendo ser total se a empresa decide desenvolver internamente todas as fases da sua cadeia de valor, ou parcial, quando o gestor decide desenvolver apenas uma parte das atividades de valor.

A estratégia de integração vertical comporta vantagens e desvantagens, sendo que a decisão empresarial de desenvolver as atividades internamente ou de as adquirir no mercado é chamada de decisão de “fazer ou comprar”. “Fazer” significa que a empresa desempenha a sua atividade; “comprar” significa que a empresa confia determinada função ou atividades a outra empresa independente contratada, ficando assim ligada ao *outsourcing* (Besanko et. al. 1996/2013).

“Fazer” e “comprar” são portanto duas opções distintas que podem ser integradas ao longo da cadeia de valor da empresa. No intermédio destas podem encontrar-se alianças estratégicas e *joint-ventures* em que duas ou mais organizações criam uma entidade independente, mas que se baseia nos recursos das organizações principais.

Teixeira (2011/2014) afirma que comumente a empresa opta pela compra quando conclui que essa opção reduz custos, e acrescenta ainda que “no limite uma empresa só devia

internalizar as funções em que consegue ser mais eficiente que o mercado (concorrentes)”. (Teixeira 2011/2014, p. 151)

Geralmente esta decisão de comprar no mercado ou integrar uma atividade na cadeia vertical da empresa, considera criar a fonte de matéria-prima, desenvolver a sua própria rede de retalho ou simplesmente gerir o seu espaço na internet.

Esta questão está intimamente ligada às competências nucleares de uma empresa. Após uma análise cuidada das atividades sobre as quais se gera vantagem competitiva (pelo preço ou por diferenciação), a empresa é reconduzida à hipótese de produzir através de *outsourcing*, que na íntegra se traduz em adquirir no mercado aquilo que a empresa produzia internamente até dado momento.

Tal como já foi referido, a estratégia de integração vertical pode comportar benefícios e desvantagens. Teixeira (2011/2014) e Serra et. al. (2010) referem como vantagens:

- Construção de barreiras à entrada de novos competidores pela negação de *inputs* ou clientes consequentes do controlo de *inputs* e dos canais de distribuição;
- Proteção de ativos e serviços fundamentais para produzir e disponibilizar produtos/serviços com valor;
- Proteção de *know-how* e tecnológico;
- Controlo de qualidade de *inputs* e de produção;
- Simplificação de procedimentos administrativos por não ser necessário negociar com fornecedores e distribuidores;
- Melhoria de sistemas internos que permitem uma resposta rápida à necessidade do cliente (*just-in-time*).

Como desvantagens destaca-se:

- Possibilidade de ficar preso a uma tecnologia obsoleta e consequente incapacidade de modernizar processos de produção ou outro tipo de operações;
- Aumento do capital necessário que suporte: a aquisição de *inputs*, o aumento das instalações ou canais de distribuição;
- Custos diretamente associados ao aumento de serviços administrativos;
- Gestão de um conjunto complexo de atividades que pode levar a um aumento de custos administrativos;
- Desvantagens por o custo do fornecimento interno ser mais ineficiente, devido a existirem fornecedores externos que desempenhariam melhor esse papel;
- Dificuldade em equilibrar a produção e a procura ao longo da cadeia de valor.

Se determinada transação exigir investimentos específicos, se os termos de transação envolverem incertezas ou se o produto a transacionar for muito complexo, os custos de celebrar contratos tornam-se muito elevados e a integração vertical é a melhor alternativa, uma vez que pode ser difícil constituir contratos que especifiquem todas as contingências que podem ocorrer (Mata, 2000/2013).

Um gestor tem de reconhecer até que ponto “deve estender a sua atividade de forma a assegurar que os fatores que entram no processo produtivo são comprados e os produtos finais são vendidos da forma mais eficiente possível.” (Mata 2000/2013, p. 249)

1.2.1. A desintegração e subcontratação

O principal objetivo da desintegração vertical e o recurso à subcontratação (*outsourcing*) de algumas das atividades da empresa é a redução de custos, aliada ao aumento

da competitividade e flexibilidade por parte da empresa contratante. Serra et. al. (2010, p. 238) alertam para o facto de as empresas deverem “fazer a subcontratação das atividades que não são estrategicamente fundamentais e nas quais não conseguem ser tão eficientes como outras empresas (clientes ou fornecedoras) a operar no mercado.”

Na verdade, muitas empresas optam por uma contratação de serviços externos, pois é mais eficiente contratar determinadas atividades a outras empresas com capacidade de produção e/ou qualidade superior por um custo mais baixo. (Serra et. al., 2010)

O maior risco desta estratégia é “subcontratar as atividades erradas, principalmente aquelas que são cruciais para a empresa, ou subcontratar mais atividades do que deveria” (Serra et. al., 2010, p. 238), e daí a importância de uma cuidada análise da cadeia de valor e de todas as atividades empresariais.

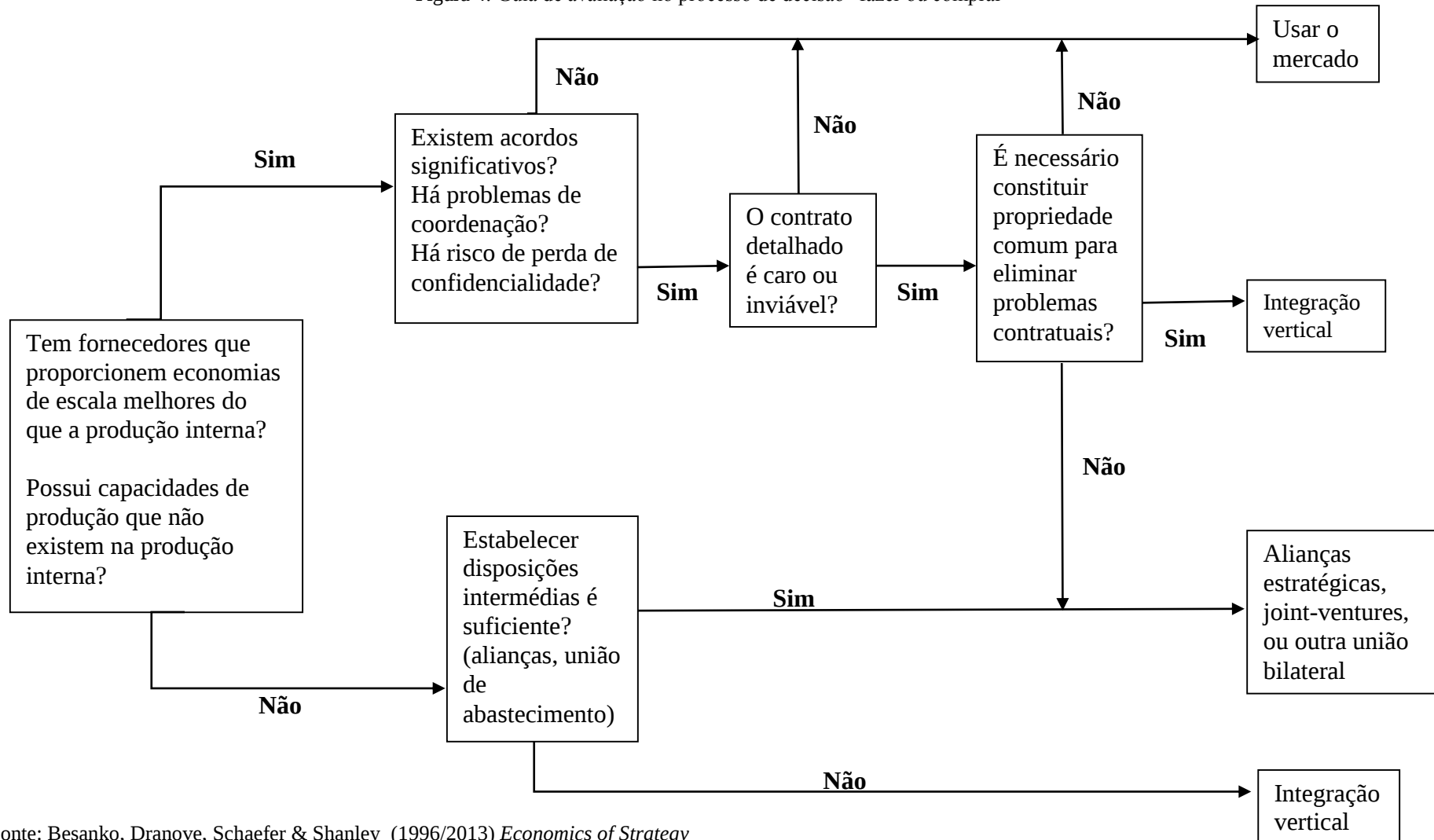
Uma alternativa à integração vertical é encontrar colaboradores ou parceiros em que duas ou mais empresas consigam os mesmos benefícios de uma integração vertical sem entrarem em parcerias estratégicas de longo prazo.

1.2.2. A integração vertical, mercado e o contrato

Como já se viu, uma empresa pode ser organizada de formas diferentes, sendo a especificidade dos ativos, a incerteza e a complexidade da transação os verdadeiros fatores determinantes de como os elementos se integram no processo de produção.

Segundo Besanko, et. al. (1996/2013), a decisão de “fazer ou comprar” respeita um cálculo de benefícios e desvantagens para optar pela integração ou pelo recurso ao mercado. De acordo com estes autores, o gestor ou administrativo deve seguir determinados passos para não perder a sua orientação enquanto faz esta avaliação, conforme sumarizado no esquema seguinte.

Figura 4: Guia de avaliação no processo de decisão “fazer ou comprar”



Fonte: Besanko, Dranove, Schaefer & Shanley (1996/2013) *Economics of Strategy*

Mata (2000/2013) conclui que se a especificidade de um produto é baixa, usar o mercado como fornecedor é a melhor opção; se este grau é elevado, então deve-se recorrer a alternativas. Na verdade, para numa empresa que não recorra ao mercado, o grau de incerteza e/ou complexidade do processo é o fator determinante de facilitismo de redação de contratos, contemplando a possibilidade de estabelecer contratos de longo prazo, precavendo-se quanto à possibilidade de um comportamento oportunista da empresa contratada ou de outra organização.

Se o grau de incerteza e/ou a complexidade é baixo, é relativamente simples celebrar contratos de longa duração com fornecedores que normalmente podem gozar de economias de escala impossíveis para a empresa contratante. No entanto, se a incerteza e/ou complexidade são elevadas, a melhor alternativa é a integração vertical.

1.3. Outsourcing

Ao longo das últimas décadas, o mercado empresarial passou por rápidas mudanças, indo cada vez mais ao encontro da necessidade dos consumidores. Assim, as organizações vêem-se na obrigação de recorrer a mecanismos de mercado que lhes permitam aumentar a flexibilidade, rapidez e capacidade de resposta, em alternativa à provisão tradicional de bens e serviços prestados aos clientes, uma vez que a estratégia principal já não se encontra unicamente ligada a questões como a quota de mercado ou integração vertical. (Ferraz, 2009; Costa, 2010)

Costa (2010) defende que as organizações devem agora desenvolver competências que desempenhem melhor do que os seus concorrentes, ao mesmo tempo que procuram diluir, eliminar ou externalizar as atividades que não estão diretamente ligadas às suas competências *core*. Destas medidas, a contratação externa de serviços tem sido a mais popular. Na verdade, “a externalização mostra que uma gestão eficiente dos recursos pode ser o foco da vantagem competitiva, quer pela redução de custos fixos, quer ainda pelos possíveis ganhos de eficiência que poderão ser obtidos pela libertação de tempo aos executivos” (Costa, 2010, p. 13) responsáveis pelas competências da empresa, que estando atentos as devem reforçar e assim aumentar a competitividade dos seus serviços/produtos. Este é o principal foco do *outsourcing*.

Se inicialmente o recurso ao *outsourcing* era “mal visto” no sector empresarial devido à falta de controlo e de confiança que estabelecia, levando as empresas a terceirizarem apenas serviços como os de fiscalidade e limpezas, a crescente necessidade de se focar no que é realmente importante, de racionalizar os custos e de retorno de investimento, tem “vindo a dissipar receios e ceticismos que tradicionalmente ensombravam a opção pela externalização de funções organizacionais.” (Rodrigues, 2003, p. 3) Assim, “no mercado de *outsourcing*, a globalização vai assumindo progressivamente um papel determinante, quer na equação estratégica de quem contrata serviços de *outsourcing*, quer na competitividade de países e regiões”. (Rodrigues, 2003, p. 3)

Além disso, tradicionalmente o *outsourcing* é guiado por motivos financeiros, de modo que as empresas optavam por este processo com vista à redução de despesas operacionais e de capital (Revista Banca e Seguros, 2003). No entanto, a situação tem evoluído e critérios como a flexibilidade, o domínio de outros idiomas, a racionalização de custos, os custos de

especialização de mão-de-obra, etc., têm sido decisivos na tomada de decisão pela contratação externa.

Outra meta importante para quem recorre ao *outsourcing*, independentemente de entrarem em contacto direto (no caso dos *call-center*) ou não (estratégia de *backoffice*), deve ser a satisfação do cliente. Crosby⁴, menciona que a qualidade também se exprime pelo cumprimento dos requisitos ou objetivos estabelecidos com o cliente através de um contrato. Se os serviços prestados alcançam ou superam as necessidades ou o esperado, respondendo às expectativas com valor superior, o utente satisfaz-se e reconhece o que lhe é prestado (Kotler)⁵.

De acordo com o último estudo da Deloitte, em 2014⁶, uma grande parte das empresas já recorre a serviços de *outsourcing*, especialmente na área de sistemas e tecnologias de informação, e a tendência é estes valores continuarem a crescer.

Quadro 1: Recurso a *outsourcing* a nível global – Resultados da Deloitte (2014)

Função desempenhada em <i>outsourcing</i>	Empresas que recorrem a <i>outsourcing</i>	Empresas que planeiam integrar o <i>outsourcing</i>
Tecnologias de informação	53%	26%
Gestão de edifícios	25%	19%
Recursos humanos	16%	22%

Fonte: Adaptado de *Deloitte's 2014 Global Outsourcing and Insourcing Survey*

1.3.1. O conceito

Como o próprio nome indica, o *outsourcing* consiste na procura exterior (*out*) de recursos (*source*). Ao fazer a separação etimológica da palavra, compreende-se que este sistema está relacionado com a procura e o uso de serviços externos necessários para o bom funcionamento da organização, podendo ocorrer desde os serviços financeiros aos recursos

⁴ Crosby, P. (1999). *Em Busca da Satisfação do Cliente*. Boston: Philip Crosby Associates. In Fontura, M., Fernandes, P. (2015). Descentralização de serviços públicos em Portugal continental: A eficácia dos PAC [verão eletrónica] *Tourism and Management Studies*, 11(2), 159-166

⁵ Kotler, P. (2009). *Marketing para o Século XXI*. São Paulo: Editora Ediouro. In Fontura, M., Fernandes, P. (2015). Descentralização de serviços públicos em Portugal continental: A eficácia dos PAC [verão eletrónica] *Tourism and Management Studies*, 11(2), 159-166

⁶ Para mais esclarecimentos aconselha-se a leitura do *Deloitte's 2014 Global Outsourcing and Insourcing Survey* em <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/strategy/us-2014-global-outsourcing-insourcing-survey-report-123114.pdf>

humanos. Nas várias traduções encontradas lê-se frequentemente “subcontratação”, “recurso a fonte externa”, “externalização”, “contratação externa” e ainda “terceirização”.

Ao longo das últimas décadas vários têm sido os autores que se debruçaram sobre a temática do *outsourcing*, tendo em conta a sua rápida evolução, sentindo a necessidade de o definir. Assim, apresentam-se várias determinações do conceito de *outsourcing*, estando todas interligadas.

Santos⁷ define *outsourcing* como um

“processo através do qual uma organização, em linha com a sua estratégia contrata na perspetiva de um relacionamento de parceria de médio e longo prazos, para desempenho de uma ou várias atividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar, e na execução das quais a segunda é tida como especialista.” (Santos, 2008, p. 291)

O *outsourcing* é, pois, a transferência de uma ou mais atividades constituintes da cadeia de valor que uma organização primeiro realizava internamente, para uma entidade externa contratada por um determinado período de tempo. (Ferraz, 2009)

De acordo com Arias-Aranda, Bustinza & Barrales-Molina, (2011, p. 1851) o *outsourcing* é “uma relação organizacional com termos e contrapartidas muito específicas”, estabelecidas por um período de tempo mais ou menos longo, em que algumas das “atividades essenciais de uma organização são transferidas para outra empresa especializada nessas tarefas”. De acordo com Yoshino & Rangan⁸ esta relação é desenvolvida “entre pelo menos duas organizações legalmente independentes, privilegiando de benefícios e gestão comuns pré-estabelecidos em contrato.” (Arias-Aranda, et. al., 2011, p. 1851)

Na revisão de literatura que se fez para esta dissertação, verificou-se a unanimidade dos autores quanto à importância de a estratégia de *outsourcing* ser adotada nas competências não *core* das organizações. Ainda que possa ser útil para a empresa redefinir o seu campo de

⁷ Santos, A. (1998) *Outsourcing e flexibilidade – Uma ferramenta de gestão para o séc. XXI*. Lisboa: Texto Editora. In Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

⁸ Yoshino, M.Y., & Rangan, U.S. (1995). *Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization*. Boston: Harvard Business School Press. In Arias-Aranda, D., Bustinza, O. & Barrales-Molina, V. (2011). Operations flexibility and outsourcing benefits: an empirical study in service firms [versão eletrónica] *The Service Industries Journal*, 31:11, 1849-1870

ação principal, é por via desta externalização ao nível das funções de suporte que as organizações podem focar-se no seu *core business*. (Santos, 1998; Varajão 2001, in Ferraz 2009; Costa, R. 2010; Arias-Aranda, et. al., 2011)

Ferraz (2009) defende que o conceito de *outsourcing* pode parecer simples, mas que a aquisição deste processo envolve mais questões e levanta mais dúvidas para as organizações do que se pode julgar inicialmente. Assim, considera de extrema importância que mais do que considerar fatores como vantagens e desvantagens e quais os serviços/bens a ser alvo de *outsourcing*, se deve ponderar qual a tipologia de *outsourcing* a adotar, quais as responsabilidades a exigir, se há ou não transferência de propriedades de ativos; devendo estas questões ser abordadas tanto no caso da gestão privada como pública.

1.3.2. O processo de subcontratação

Segundo Cohen & Roussel⁹ a decisão de subcontratar uma atividade “começa sempre a partir de uma análise às competências e perícia existentes na cadeia de aprovisionamento de cada organização” (Costa, 2010, p. 15). Durante esta análise existem algumas questões que as organizações devem clarificar antes de iniciarem o processo de subcontratação, nomeadamente quais as áreas que podem ser externalizadas; se a externalização dessas áreas confere potencial estratégico; e quais as atividades que devem ser feitas por *outsourcing* e *insourcing*.

Costa (2010) afirma, para responder a estas questões, que a organização deve considerar integrar o *outsourcing* apenas nas áreas com pouca importância estratégica, onde uma entidade exterior possa desempenhar um papel mais rápido e eficiente com custos reduzidos. No entanto, é ainda mais importante que as empresas definam qual o seu posicionamento competitivo, sem se esquecerem de balancear as vantagens e desvantagens que este processo pode trazer.

⁹ Cohen, S. & Roussel, J. (2005), *Strategic Supply Chain Management: The Five Disciplines for the Performance*. New York: McGraw Hill. In Costa, R. (2010). O “*outsourcing*” dos sistemas de informação como fator de competitividade no sector da banca [versão eletrónica] Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, jul/set, 11-19.

Quando finalmente a organização toma a decisão de recorrer ao *outsourcing*, deve ter por base uma metodologia de apoio à formulação e implementação desta prática, geralmente estruturada por fases. No entanto, nenhum dos processos que a seguir se apresentam garante a chave do sucesso, devendo ser controlados pelos gestores de topo.

Existem diversas metodologias, quase todas compostas por cinco ou seis fases e geralmente defendem os mesmos princípios, diferenciando-se sobretudo na ênfase que dão a determinada fase. Nesta dissertação apresentam-se duas dessas metodologias¹⁰.

Lacity & Hirschheim¹¹ defendem, mais uma vez, que a “decisão de *sourcing* não deve ser encarada como uma mera decisão de *make-or-buy*, mas antes deve ser objeto da aplicação de uma metodologia adequada que tenha em consideração a panóplia de questões políticas e racionais suscitadas por decisões deste tipo.” (Santos, 1998, p. 98)

1.ª Fase: Identificação das perspetivas dos grupos de interesse

Identificar as expectativas e motivações dos diferentes interessados no processo, desde a gestão de topo até às unidades de negócio, ou seja, a todos os colaboradores da empresa.

2.ª Fase: Criação de uma agenda comum para o negócio

Envolver todos os níveis da empresa no processo, informando-os dos objetivos a perseguir e do percurso traçado para os alcançar. Nesta fase devem distinguir-se as atividades críticas e não críticas e determinar quais devem ser realizadas através de *outsourcing* ou *insourcing*.

3.ª Fase: Seleção de candidatos a subcontratar

Esta fase pretende identificar os pretendentes à subcontratação. Os critérios de seleção devem basear-se, essencialmente, na eficácia e na eficiência, pois delas depende a eficácia da gestão. Focar-se no benefício de economias de escala pode ser um erro.

¹⁰ Para uma consulta de metodologias alternativas recomenda-se a consulta de: Santos, A. (1998) *Outsourcing e Flexibilidade – Uma ferramenta de gestão para o séc. XXI*, p. 98 a 102; Amaral, L., Varajão, J. (2005). *Processos de obtenção de serviços de sistemas de informação*. Comunicação apresentada no II Congresso internacional de gestão da tecnologia e sistemas de informação, São Paulo, Brasil, p. 2 e 3

¹¹ Lacity, M. & Hirschheim, R. (1995), *Beyond the Information Systems Outsourcing Bandwagon: The Insourcing Response*, New York: John Wiley & Sons. In Santos, A. (1998). *Outsourcing e flexibilidade – Uma ferramenta de gestão para o séc. XXI*. Lisboa: Texto Editora.

4.^a Fase: Comparação entre integração vertical e ofertas exteriores

Estabelecer uma comparação entre as propostas dos candidatos a subcontratados com as propostas internas relativamente à hipótese de serem asseguradas dentro da empresa. Procede-se ainda à criação de equipas e nomeação dos seus responsáveis, à criação de critérios de avaliação e a admissibilidade das propostas deve ser testada.

5.^a Fase: Negociação

O contrato de subcontratação é finalmente negociado. No caso de se optar por um candidato externo, deve propor-se as regras a ser seguidas, como definir claramente a parceria estabelecida, objetividade no contrato estabelecido, definindo com exatidão as atividades e serviços subcontratados, desenvolver padrões de teste e as penalizações/incentivos a aplicar no caso de mau/superior desempenho, respetivamente. As organizações devem ainda definir contratualmente a evolução dos preços e a condição de prestação de serviços não contemplados, deixando uma margem flexível para incluir cláusulas relativas à necessidade de adaptação a alterações do meio envolvente.

6.^a fase: Gestão pós-contratual

Numa última fase é imperativo monitorizar e controlar o desempenho do subcontratado, bem como proceder à implementação de ajustes necessários, como a criação do gestor do contrato, gestão da procura, gestão da atividade como um centro de resultados, e a procura do equilíbrio entre riscos e custos de controlo das atividades.

Outra metodologia é proposta por Vora (2010), e é igualmente composta por seis fases. Esta autora também refere que para a organização garantir que a qualidade do serviço não se deteriora, deve planear, investir e comprometer-se com cada fase do programa de *outsourcing*.

1.^a Fase: Fase pré-contratual

Numa primeira fase a organização deve definir a sua estratégia de *outsourcing*, os objetivos e fatores de sucesso. Os órgãos de gestão devem definir as áreas a externalizar, quais as vantagens e qual a visão num prazo de três a dez anos. Nesta fase é importante envolver a gestão de topo, pois esta decisão pode implicar ações em áreas como recursos humanos, segurança de informação, etc.

2.^a Fase: Sistematização

A organização deve selecionar cuidadosamente qual o sistema de *outsourcing*, extensão, tecnologia que gostaria de implementar e qual o prazo máximo para a execução deste sistema. Nesta fase deve constituir-se uma equipa encarregada da liderança do programa, que ao mesmo tempo desenvolva uma comunicação aberta acerca do mesmo com os restantes colaboradores da empresa.

3.^a Fase: Selecionar o fornecedor mais adequado

Na escolha do fornecedor, o contratante deve ter como fator decisivo a capacidade e integração cultural do mesmo, pois são as informações comerciais que devem formar o critério de escolha. Considerar o custo de serviço como fator-chave pode depois conduzir a desilusões com o serviço prestado. Assim, as organizações devem proceder a uma negociação, a fim de obterem equilíbrio e um contrato vantajoso para ambas.

4.^a Fase: Transição

Esta é a fase crucial, pois ambas as partes estabelecem as fundações de uma parceria que deve ser proactiva, reativa e rápida. Uma vez que há muitos fatores envolvidos nesta fase, deve constituir-se uma estrutura de transição e o contratante deve garantir o apoio ao fornecedor nesta fase inicial. A transferência de conhecimentos para o fornecedor, por exemplo, é crucial no investimento inicial.

5.^a Fase: Gestão de expectativas

A administração deve estabelecer metas expectáveis e realistas, uma vez que podem surgir alguns problemas de adaptação de um serviço/processo que era realizado internamente para passar a ser externalizado. Nesta fase, a comunicação entre os vários níveis da empresa e os seus colaboradores deve ser fluída e frequente, para assegurar o alinhamento dos objetivos de todos.

6.^a Fase: Consolidação

Uma gestão de estrutura flexível e eficaz entre as duas organizações contribui para lidar com problemas e questões relativas à melhoria contínua de processos. A empresa contratante beneficiará completamente do *outsourcing* se, depois da transferência de serviços, ambas as partes se focarem em manter a qualidade do serviço e aumentar a satisfação do cliente.

Não obstante o facto de o *outsourcing* ser uma medida criadora de vantagem competitiva que as organizações devem integrar nos seus sistemas de gestão, em especial se se incluem num mercado de mudança constante, é importante assumir que esta estratégia não é isenta de riscos e desvantagens. Assim, antes de subcontratar, a empresa deve verificar se as desvantagens existentes ultrapassam as vantagens em terceirizar um serviço.

1.3.3. Vantagens, desvantagens e riscos

Para Wheelen & Hunger¹² é unanimemente aceite que as alianças estratégicas entre organizações são hoje uma condição do ciclo de vida, constituindo um dos principais modos de alcançar objetivos estratégicos, obtendo benefícios mútuos mas essencialmente para desenvolver vantagens competitivas, ao mesmo tempo que se diminuem os riscos de investimento do projeto. Apesar de o *outsourcing* ser uma ferramenta de gestão vantajosa, pode comportar desvantagens que superem as vantagens e deixar as empresas em situações complicadas de gerir.

Não obstante, o recurso ao *outsourcing* é cada vez maior, mesmo que as empresas o façam sem ter plena consciência de que uma parte do ciclo de produção deixa de ser plenamente controlável por si. (Ferraz, 2009)

Assim, diversos autores apontam com unanimidade para a importância de avaliar as vantagens e as desvantagens deste sistema, antes de optar por ele. (Santos, 1998; Almeida, 2003; Ferraz, 2009; Mata, 2000/2013)

Vantagens:

- Permite uma maior flexibilidade de gestão e flexibilização de estrutura, transformando custos fixos em custos variáveis;
- Maior concentração no *core business*;

¹² Wheelen, T. & Hunger, J. (1998), Strategic Management and Business Policy. Addison Wesley Longman, 6.^a ed., Nova Iorque. In Costa, R. (2010). O “*outsourcing*” dos sistemas de informação como fator de competitividade no sector da banca [versão eletrónica] Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, jul/set, 11-19.

- A subcontratação de atividades não *core* permite a libertação de recursos e a sua concentração na atividade crítica para a organização, potenciando a criação de vantagem competitiva;
- Ao deslocar o enfoque da organização para a satisfação do cliente (através da libertação de recursos), os clientes devem sentir que têm à sua disposição um conjunto de prestadores de serviços experientes na sua atividade;
- Acesso a tecnologias, agentes especializados e capacidade não existentes no interior da organização, mas altamente reconhecidas;
- Partilha do risco de acompanhamento de evolução tecnológica;
- Constitui frequentemente a única forma de penetração em novos mercados com barreiras à entrada elevadas;
- Permite o redimensionamento da estrutura organizacional, através de achatamento, aumentando a flexibilização e capacidade de adaptação às alterações do meio envolvente (mais rápido);
- Permite a redução de custos operacionais e garante um maior controlo da orçamentação de custos, através da fixação prévia de condições de pagamento (montantes e prazos);
- Proporciona um retorno de investimento mais rápido e um custo total de solução mais baixo;
- Desenvolve capacidades de *know-how* para estudos de evolução tecnológica adaptados à estratégia de negócio;
- Permite o acesso às *best practices* da indústria e pode constituir um importante observatório de *benchmarking*;

- Possibilita o aproveitamento de economias de escala, uma vez que quando as transações são feitas no mercado, as quantidades produzidas pelas empresas fornecedoras são geralmente superiores à de uma produção interna, reduzindo assim os custos com o provisionamento;

- Se a pressão concorrencial do mercado for elevada, é uma garantia de que a produção é realizada de modo eficiente.

Desvantagens:

- Perda da capacidade de controlo de todo o ciclo de produção;
- Potenciais quebras de confidencialidade, quer a nível de processos internos, quer a nível de dados dos clientes;
- Possibilidade de conflitos de interesse, caso o subcontratado preste o mesmo tipo de serviços a outra empresa;
- Dependência excessiva de outras entidades/fornecedores, especialmente se a concorrência entre fornecedores for baixa ou inexistente;
- Diminuição da produtividade associada à desmotivação dos colaboradores, originada pela incerteza e instabilidade;
- Menor alinhamento com a estratégia e a cultura da empresa;
- Perda de *know-how*, de competências internas, de propriedade material e intelectual;
- Impossibilidade de retomar o desempenho interno das atividades externalizadas, ou ocorrência de elevados custos neste retrocesso;

- Sujeição à instabilidade do fornecedor, ao mau desempenho do serviço prestado e consequentes repercussões na satisfação dos clientes e dos colaboradores;
- Perda de flexibilidade e resposta lenta a alterações tecnológicas e de mercado;
- Custos elevados para a gestão dos subcontratados, devido à necessidade de controlo do seu desempenho e à possível dificuldade de integração na empresa;
- Possibilidade de constatação de custos mais elevados do que com as atividades a serem desempenhadas internamente;
- Nalgumas transações do mercado as partes envolvidas incorrem em custos superiores ao preço que é pago pelo bem transacionado (custos de transação).

Apesar da popularidade do *outsourcing*, este não é desprovido de riscos. Na verdade, alguns destes riscos decorrem mesmo das desvantagens a ele associadas; no entanto, Earl¹³ considera de extrema importância referir especificamente os riscos associados. Face à sobreposição com as desvantagens, apresenta-se apenas alguns riscos:

- Possibilidade de o pessoal subcontratado ser inexperiente. Muitas vezes o subcontratante não dispõe de recursos humanos suficientes e ele mesmo os procura no mercado, não condizendo com a qualidade necessária; outras, o pessoal que assegura o desempenho das atividades no subcontratado é pessoal da empresa que para lá foi transferido;
- Risco de a evolução do negócio ser inerente a um contrato formal, a realizar por um período de tempo em constante mutação. Este risco é mais premente, pois podem surgir subcontratados mais eficientes, com mais experiência ou maior variedade de respostas;
- A subcontratação pode diminuir a capacidade de aprendizagem organizacional, bem como capacidades de inovação e criatividade, pois não são os seus colaboradores a lidar

¹³ Earl, M. (1996), The risks of Outsourcing IT. Sloan Management Review, Spring, p. 26-32 In Santos, A. (1998). *Outsourcing e flexibilidade – Uma ferramenta de gestão para o séc. XXI*. Lisboa: Texto Editora.

diretamente com o desempenho das atividades nem a absorver as inovações que lhes estão inerentes.

- Custos ocultos são essencialmente despesas não previstas, não inventariados (como custos de gestão de contrato) ou encargos à má elaboração do contrato (quando não se definem exatamente os serviços a serem desempenhados pelo subcontratado).

Só depois de uma detalhada avaliação das vantagens do *outsourcing* e da ponderação devida às suas desvantagens e riscos, tendo em conta o meio da organização, é que se pode concluir corretamente se para determinada atividade de uma empresa faz sentido recorrer a este instrumento (Ferraz, 2009).

1.3.4. Modalidades de *outsourcing*

A modalidade de *outsourcing* que cada empresa adota é, em grande parte, explicada pelo nível de profundidade em que este processo será aplicado (Santos, 2009). Assim, dependendo dos objetivos da organização, pode optar-se por um *outsourcing* total, parcial/seletivo, de serviços partilhados ou de processos de negócio (Ferraz, 2009).

O *outsourcing* total refere-se à terceirização completa de uma determinada função, ou seja, todas as atividades dessa função são transferidas para profissionais externos à empresa contratante, incluindo os recursos humanos. No caso do *outsourcing* parcial apenas uma parte dessas funções são efetivamente transferidas para os subcontratados, sendo que a maioria da atividade continua a ser realizada internamente e com os recursos humanos da organização.

Para Cruchinho¹⁴ o *outsourcing* de serviços partilhados diferencia-se, pois pretende criar estruturas transversais “a vários organismos, que se ocupam da realização de atividades e tarefas não integradas, regra geral no *core-business* da organização, e que portanto podem ser transferidas para centros de serviços partilhados” (Ferraz, 2009, p. 6). Assim, as tarefas

¹⁴ Cruchinho, M. P. (2005). *Serviços Partilhados na Administração Pública Portuguesa - Uma solução (obrigatória) para a modernização da Administração Pública*. Lisboa: Núcleo de Artes Gráficas da Direcção-Geral da Administração Pública. In Ferraz, D. (2010). *O outsourcing na administração pública*. Comunicação apresentada no VII Congresso Nacional da Administração Pública, Lisboa, Portugal

mantém-se na organização, ou na mesma pessoa coletiva, mesmo sendo os serviços externalizados. Este tipo de *outsourcing* adota-se maioritariamente em tarefas vitais para o funcionamento da organização, como a administração ou logística.

Cruchinho¹⁵ fez uma lista de tarefas que caem geralmente no *outsourcing* de serviços partilhados dos quais se destacam a “gestão de recursos humanos; gestão financeira e contabilística; negociação e aquisição de bens e serviços; serviços de segurança; serviços de limpeza; gestão de frotas automóveis; apoio ao cliente; e gestão de Sistemas de Informação, incluindo o suporte técnico.” (Ferraz, 2009, p. 6)

Por oposição, no *outsourcing* de processo de negócio a entidade contratada é a total responsável pelo desenvolvimento de uma função de negócio. Millar¹⁶ identifica ainda o “*outsourcing* associado a benefícios para o negócio” e remete-o para os contratos que são estabelecidos de acordo com as mais-valias que o subcontratado consegue para o negócio da organização, estando as contrapartidas financeiras dependentes dessas mais-valias. Neste tipo de *outsourcing* prevê-se a partilha de riscos pelas duas partes do contrato, apesar da dificuldade em identificar os benefícios e os riscos potenciais antes de o processo entrar em ação.

Apesar destas modalidades, deve manter-se em consideração que a prática e o contrato de *outsourcing* são caracterizados por acordos específicos, devendo considerar as características próprias de cada atividade, tendo em conta graus de incerteza, existência de falhas de avaliação e a frequência das transações. O grau de segurança vai depender da experiência das organizações envolvidas e da transferência de conhecimentos que mantêm entre si. (Arias-Aranda et. al. 2011)

¹⁵ Cruchinho, M. P. (2005). *Serviços Partilhados na Administração Pública Portuguesa - Uma solução (obrigatória) para a modernização da Administração Pública*. Lisboa: Núcleo de Artes Gráficas da Direcção-Geral da Administração Pública. In Ferraz, D. (2010). *O outsourcing na administração pública*. Comunicação apresentada no VII Congresso Nacional da Administração Pública, Lisboa, Portugal

¹⁶ Millar, V. (1994), *Outsourcing Trends*, Comunicação apresentada na Conferência da Universidade da Califórnia, Berkley, Califórnia. . In Ferraz, D. (2010). *O outsourcing na administração pública*. Comunicação apresentada no VII Congresso Nacional da Administração Pública, Lisboa, Portugal

1.3.5. O *outsourcing* na Administração Pública

Ao falar em Administração Pública, tem-se presente as suas decisões devem responder a um conjunto de “necessidades coletivas cuja satisfação é assumida como tarefa fundamental pela coletividade, através de serviços por esta organizados e mantidos” (Amaral, 1994/2006, p. 29). Ou seja, onde quer que uma necessidade coletiva seja manifestada intensamente, deve surgir um serviço público, a fim de a satisfazer o interesse dessa coletividade. Este serviço público surge através de um ato administrativo e é praticado ao abrigo de normas do direito público.

Relativamente aos contratos realizados pelas organizações e instituições públicas, podem estabelecer uma concessão de serviços públicos, ou apenas um contrato de aquisição de serviços (para fins de utilidade pública ou privada).

Por definição, quando o Estado contrata a provisão de bens ou serviços ao sector privado, está a estabelecer um contrato de *outsourcing*, sendo este um “acordo de vontades pelo qual é constituída, modificada ou extinta uma relação jurídica administrativa.” (Amaral, 1994/2011)

Tal como outras organizações privadas, também a Administração Pública opta por externalizar algumas operações que inicialmente eram realizadas internamente, no contexto da reforma do sector público. Esta reforma pressupõe o achatamento da configuração do Estado, à medida que cada vez mais se transferem atividades da esfera pública para o sector privado. (Ferraz, 2009)

Assim, e de acordo com o que já foi exposto nesta dissertação, também a Administração Pública deve considerar se o mais adequado é recorrer a uma modalidade de *outsourcing* total ou parcial.

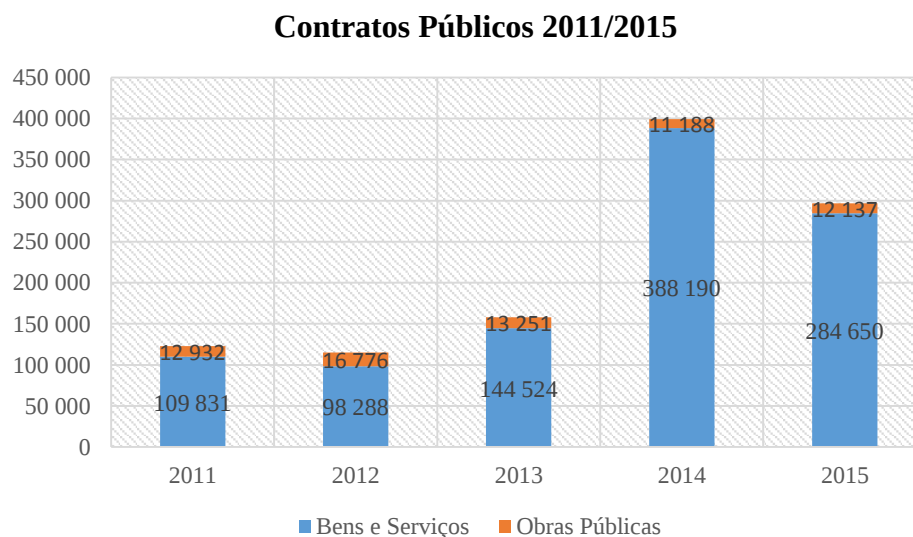
A partir da década de 80 registou-se um aumento do consumo intermédio por parte do Estados de todo o Mundo, ou seja, aumentou o conjunto de bens/serviços que o Estado “contrata e consome durante um processo produtivo que visa a produção de bens ou serviços públicos” (Ferraz, 2009, p. 8). Isto é o que se verifica sobretudo a nível do *outsourcing* seletivo. Assim a

função principal é desenvolvida na organização pública mas algumas atividades, especialmente as de suporte (tais como limpeza, manutenção de espaços e edifícios, segurança, transporte e tecnologias de informação), passam a ser contratadas ao exterior.

A Administração Pública recorre ao *outsourcing* enquanto ferramenta estratégica de gestão, transferindo a totalidade das atividades de uma função, seja prestação de serviços ou produção, para o mercado. Neste caso, “o Estado continua a financiar os serviços públicos mas remete para o sector privado a sua provisão” (Ferraz, 2009, p. 9).

Nos últimos anos em Portugal e, de acordo com o relatório do Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção (IMPIC), o número de contratos públicos tem variado do seguinte modo: os contratos de bens e serviços em 2015 tiveram um decréscimo de 27% face ao ano 2014; porém, em comparação a 2011 são mais 159%. Nas obras públicas em 2015 houve um aumento de 8% relativamente a 2014; no entanto, este registo corresponde a menos 6% dos contratos em 2011.

Gráfico 1: Contratos públicos entre 2011 e 2015



Fonte: Roriz & Ministro (2016, Contratação Pública em Portugal 2015)

Relativamente aos contratos de aquisição de bens e serviços entre 2011 e 2015¹⁷, verifica-se que entre contratos por ajuste direto e concurso público, celebraram-se 185 contratos

¹⁷ Dados obtidos através de <http://www.base.gov.pt/Base/pt/Homepage>

para “Serviço de cantinas escolares”, 6 dos quais tinham o Município de Lisboa (NIPC 500051070) como entidade adjudicante, e 2 tinham a DGEstE (Direção Geral dos Estabelecimentos Escolares) (NIPC 600086020). Para aquisição de “Serviços de fornecimento de refeições (*catering*) a escolas”, celebraram-se 466 contratos, 13 dos quais tiveram o Município de Lisboa como entidade adjudicante.

1.4. O consumidor

Antes de se falar em consumidor e em cliente, interessa definir o conceito de consumo, geralmente tido como a aquisição de um bem ou serviço com objetivo de ser utilizado. No entanto, “consumo pode querer significar a destruição de um bem ou uso de um serviço, por um lado, ou a satisfação de uma necessidade, por outro lado.” (Santos, 2004, p. 17)

No caso do consumo final, prevê-se que a aquisição tenha como fim a satisfação direta de uma necessidade do adquirente ou do seu agregado familiar (consumidor final). No caso do consumo produtivo, compreende-se a aquisição de matérias-primas ou outros bens ou serviços destinados a serem utilizados para produzir novos bens e serviços para o consumidor final. (Santos, 2004)

Também se pode distinguir o consumo individual e o coletivo, sendo o primeiro um utente que prevê o consumo individual e o segundo um utente profissional que tem como finalidade a satisfação de uma necessidade coletiva.

Quanto ao processo de consumo, pode ser entendido como “parte do modo como a sociedade organiza a satisfação das necessidades económicas dos seus membros.” (Oliveira, 2003)

1.4.1. Consumidores e clientes

Os termos “consumidor” e “cliente” são convencionalmente utilizados para distinguir dois tipos de mercado, o doméstico/pessoal e o industrial/coletivo. O termo “consumidor”, geralmente refere-se ao mercado de bens de consumo, isto é, a famílias ou a um tipo de economia doméstica, onde os produtos ou serviços são adquiridos para consumo próprio, de modo frequente e duradouro. Enquanto o termo cliente é mais dirigido ao mercado industrial, desde canais de distribuição a empresas, este conceito geralmente pressupõe que o cliente procura bens e serviços para um processo de fabrico ou para comercialização a retalho.

No entanto o termo “consumidor” é mais utilizado em termos teóricos do que práticos, uma vez que os retalhistas veem aquele que lhes faz uma compra como um “cliente”; apenas os gestores e industriais tratam os seus utentes finais como “consumidor”. Assim, no dia-a-dia, quando há referência a um cliente, tanto pode ser relativa a uma pessoa individual como a uma pessoa coletiva que “desempenha um papel na consumação de uma transação com o profissional de marketing ou com uma entidade.” (Sheth, Mittal, Newman, 2001, p. 29)

As diretivas europeias definem consumidor como “a pessoa singular que atua com fins alheios às suas atividades comerciais ou profissionais.” (Carvalho, 2013/2014, p. 15) O mesmo autor aponta como guia o artigo 2.º do LDC 47/2014 de 28 de julho na redação atual, onde:

“1 - Considera-se consumidor todo aquele a quem sejam fornecidos bens, prestados serviços ou transmitidos quaisquer direitos, destinados a uso não profissional, por pessoa que exerça com carácter profissional uma atividade económica que vise a obtenção de benefícios.

2 - Consideram-se incluídos no âmbito da presente lei os bens, serviços e direitos fornecidos, prestados e transmitidos pelos organismos da Administração Pública, por pessoas coletivas públicas, por empresas de capitais públicos ou detidos maioritariamente pelo Estado, pelas Regiões Autónomas ou pelas autarquias locais e por empresas concessionárias de serviços públicos.”

Assim, também se compreende que para se ser considerado consumidor se devem cumprir dois requisitos indicados por Santos:

“• que os bens fornecidos, os serviços prestados ou os direitos transmitidos se destinem a uso não profissional;

• que o fornecedor seja alguém que exerça com carácter profissional uma atividade económica que vise obter benefícios, incluindo os organismos da Administração Pública, as pessoas coletivas públicas, as empresas de capitais públicos ou detidos maioritariamente pelo Estado, as Regiões Autónomas ou as autarquias locais e as empresas concessionárias de serviços públicos.” (Santos, 2004, p. 31)

O comportamento do consumidor pode entender-se como “o comportamento dos consumidores enquanto procuram, pagam, usam, avaliam e escolhem os produtos ou serviços que esperam que satisfaçam as suas necessidades”. Este tipo de estudo avalia como os

indivíduos “tomam as decisões de despende os seus recursos (tempo, dinheiro e esforço) para consumir um produto.” (Kanuk & Shiffman, 1978/1987, p. 6.)

Para Sheth et. al. (2001) existe uma definição comum para consumidor e cliente, pois para estes autores os indivíduos são compostos por “atividades físicas e mentais realizadas por clientes/consumidores de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações.” (Sheth et. al., 2001, p. 29). Além disso, estas atividades físicas não se limitam na visita a uma loja, na verdade abrange todo o processo que isso implica, desde falar com o vendedor, ler relatórios e fazer a compra. Relativamente às atividades mentais, passam por “julgar a adequação das qualidades de uma marca de produto ou serviço, fazer inferências sobre a qualidade de um produto ou serviço com base nas informações veiculadas em propagandas, e avaliar as experiências efetivas com o produto.” (Sheth, et. al., 2001, p. 30)

1.4.2. Do produto ao foco no consumidor

A relação próxima que hoje se sente entre produtor/industrial e consumidor nem sempre foi assim. Na verdade, na época pré-industrial verificava-se uma maior concentração nas vendas, promoção dos produtos e intensificação da competição. A preocupação com as necessidades do consumidor final e a ideia de que afinal este é um elo fundamental na relação entre produto e mercado remonta apenas à segunda metade do séc. XX, tendo evoluído ao longo das décadas.

Cardoso (2009) afirma que inicialmente o consumidor era entendido como um “intérprete racional das necessidades de consumo” (Cardoso, 2009, p. 3); só muito depois passou a ser visto como “agente de decisões emocionais dirigidas não apenas para bens necessários, mas também para motivos de simbolismo individual e social” (Cardoso, 2009, p. 3). Por este motivo também o papel das emoções no ato da compra foi desvalorizado, de acordo com a convicção de que estas deviam ser submetidas a uma “ditadura” racional. Este papel só foi valorizado quando se generalizou que afinal são elas, as emoções, que geralmente conduzem o ser humano no ato da compra: primeiro compram e só depois encontram uma justificação racional para esse ato.

Cardoso (2009) continua a narrativa afirmando que depois da Revolução Industrial a concorrência de mercado era mínima, pelo que predominou a ideia “se o produto é bom, vende-se a si próprio”. As decisões tomadas eram então focadas no produto tendo em vista a maximização dos lucros.

No período que antecedeu a II Guerra Mundial já se procurava influenciar a procura massiva por parte dos consumidores, dando-se a introdução de novas embalagens e do comércio retalhista hoje mais comum, os supermercados. A estratégia continuava centrada no produto, mas com a massificação começou a investir-se também na atividade de venda.

Foi só na década de 60 que “o consumidor, as suas necessidades e a solução dos seus problemas passaram a sobrepor-se à atenção que anteriormente era dirigida, fundamentalmente, para o produto/vendas, e a determinar a produção.” (Cardoso, 2009; p. 24) Assim, criou-se a convicção de que os consumidores não comprem apenas produtos, mas sim motivos de satisfação.

O’Shaughnessy¹⁸ respondeu às empresas que se começavam a direcionar para o consumidor, que o verdadeiro motivo das compras dos consumidores é o cumprimento dos seus objetivos, motivações e crenças que os dispõem para a compra, considerando conseqüentemente que essa compra é propositada, motivada e dirigida para que se tornem melhores. (Cardoso, 2009)

Atualmente, existe uma consciência de que o que conta é a satisfação do consumidor, isto é, caso o consumidor não fique totalmente satisfeito, não terá vontade de voltar a consumir determinado produto/serviço. Por este motivo é tão importante proceder a um estudo do consumidor e à obtenção do maior número de informação possível acerca do comportamento dos consumidores finais – afinal, “tudo o que se pode fazer para atingir a qualidade e um excelente serviço deixa de ser importante se não satisfizer o consumidor.” (Gerson, 1998/2001, p. 5)

¹⁸ O’Shaughnessy, J. (1987), *Why people buy*. New York: Oxford University Press in Cardoso, A. (2009). *O Comportamento do Consumidor – Porque é que os consumidores comprem?* Lidel – edições técnicas, Lda. Lisboa.

1.4.3. O consumidor, a necessidade e o desejo

“A motivação é o condutor interior que temos para obter o que precisamos”, afirmam Tanner & Raymond (2012, p. 81), ou seja, a motivação de um indivíduo serve de ponto de partida para uma ação que o leva a usar e consumir determinados produtos.

Entre as diversas teorias que procuravam explicar as motivações humanas, destaca-se a “hierarquia das necessidades” de Maslow. Esta teoria é aplicável a todos os comportamentos humanos, é a base explicativa do comportamento do consumidor e postula que as pessoas têm necessidades de satisfação contínuas, e que o ser humano age motivado para a expansão da sua natureza humana.

De acordo com Maslow, o ser humano escolhe conscientemente o que é ou não motivante, procurando sempre atingir níveis mais elevados que permitam o desenvolvimento da sua própria natureza baseando-se em quatro premissas:

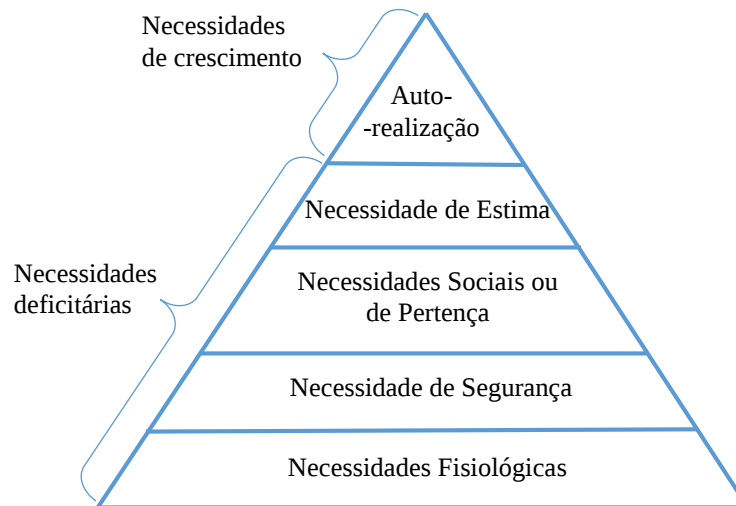
- O ser humano tem um conjunto de necessidades similares transmitidas geneticamente e através da interação social;
- Algumas dessas necessidades são mais básicas e permitem uma rápida ascensão da pirâmide, outras são mais críticas e de realização mais complexa;
- As necessidades mais básicas devem estar minimamente satisfeitas para que outras necessidades possam ser ativadas;
- Quando as necessidades básicas são satisfeitas, é possível passar a necessidades mais avançadas.

Assim, o indivíduo deve sempre autorrealizar-se, seguindo as suas próprias necessidades enquanto atualiza as suas potencialidades como ser humano.

Maslow é conhecido pela pirâmide de motivações, composta e organizada em 5 níveis hierárquicos que exprimem diferentes graus de motivação e realização das necessidades

humanas, tal como apresentado na Figura 4, ao mesmo tempo que demonstra como estão relacionadas umas com as outras.

Figura 5: Pirâmide das necessidades de acordo com a teoria de Maslow



Fonte: Adaptado de Tanner & Raymond (2012)

As necessidades mais básicas, Maslow identificou-as como necessidades deficitárias relacionadas especialmente com o estado fisiológico do ser humano e com um poder motivacional muito forte, impulsionando-o a agir no sentido de reduzir tensões.

Qualquer um deste tipo de necessidades pode ser imediatamente ligado a um comportamento de consumo (Cardoso, 2009). Nas necessidades deficitárias englobam-se as necessidades:

- Fisiológicas, como a fome, sede ou sexo – são necessidades mais fortes por estarem relacionadas com a sobrevivência e a manutenção do ser biológico. No consumo, estas necessidades traduzem-se na aquisição de comida, bebidas, medicamentos, etc.;
- De segurança – traduzem o desejo de viver num meio estável, de se proteger contra indivíduos agressivos, ou implementação de leis e ordem, que geralmente levam a consumos como uma habitação, planos de reforma, ou seguros de vida;

- Sociais ou de pertença – emergem e intensificam-se quando as duas necessidades anteriores são satisfeitas, estão ligadas à aceitação pelos outros, ao sentimento de pertença em grupos, à amizade e amor. É uma das necessidades mais latentes na época da adolescência, traduzindo-se no consumo de vestuário ou produtos de entretenimento;

- Estima – implica que nos respeitemos e que sejamos respeitados pelos outros. É uma necessidade mais ligada ao reconhecimento, independência, apreciação e prestígio. Em termos de consumo, a satisfação destas necessidades leva à aquisição de carros e telemóveis e ao consumo de bebidas alcoólicas;

Geralmente, conforme cada necessidade “inferior” é satisfeita, mesmo que não completamente, surge a necessidade seguinte.

No vértice da pirâmide de Maslow estão as necessidades de crescimento ou de ser. Este tipo de necessidade impulsiona o indivíduo e traduz-se na necessidade da sua auto-realização e auto-crescimento. Na verdade, pode ser considerada como uma necessidade de expansão, uma vez que o indivíduo tende a realizar o máximo dentro das suas potencialidades, procurando sempre ser mais do que é, para se tornar tudo o que pode ser. Em termos de consumo traduz-se em viagens, visitas a museus ou formação. É uma necessidade intimamente ligada ao intelecto, à cultura e enriquecimento de si próprio, que nem todos os indivíduos chegam a atingir, sendo únicas de indivíduo para indivíduo.

As necessidades de ser distinguem-se das necessidades deficitárias porque estas, se forem devidamente satisfeitas perdem “energia”, enquanto as necessidades de ser aumentam quanto mais são satisfeitas.

Cardoso (2009) afirma que do ponto de vista comportamental as necessidades são essenciais à sobrevivência biopsíquica e o não cumprimento destas origina sofrimento e frustração em maior ou menor grau. Lendrevie et. al. (2015, p. 116) afirma também que, segundo Maslow, “a necessidade não satisfeita é a que explica o comportamento dos indivíduos”, e que os orienta para tudo o que possa satisfazer a necessidade que sentem, não existindo no entanto “uma relação biunívoca entre tipo de necessidade e tipo de produto”.

No sector empresarial é necessário distinguir o que é necessidade e desejo. Sheth et. al. (2001) identifica necessidade como uma “condição insatisfatória de um consumidor, que o leva a uma ação que tornará essa condição melhor”, e desejo como o “frenesim de obter mais satisfação do que é absolutamente necessário para melhorar uma condição insatisfatória”.

Ou seja, a necessidade pode ser verdadeiramente fisiológica e corresponder àquilo que foi inicialmente defendido por Maslow. No entanto, os desejos decorrem de um indivíduo querer levar a sua condição física e psicológica além dos padrões normais e necessários para um estado de conforto.

A principal distinção entre necessidade e desejo decorre dos fatores que os causam e da satisfação obtida quando satisfeitos. Sheth et. al. (2001) afirma que uma necessidade é causada principalmente pelas características individuais (genética, biogenia e psicogenia) e ambientais (clima, topografia e ecologia), e a sua satisfação deve ser o mínimo necessário para manter um organismo saudável. Por outro lado, os desejos são provocados pelo contexto individual (crescimento pessoal, contexto institucional e contexto cultural) e ambiental (economia, tecnologia e política) do indivíduo, a sua satisfação é desejada mas não é essencial para o indivíduo se manter saudável.

Uma empresa atual deve então procurar satisfazer a necessidade do consumidor e o seu desejo, que não se limita a uma teoria económica ou utilitária mas abrange também um significado simbólico, que pode ser social ou para construção de auto-identidade. Deve focar-se no despertar da necessidade do consumidor, uma vez que é uma das componentes do processo motivacional, que o levará a agir de acordo com o papel que desempenha na compra (utilizador, comprador ou pagante).

A satisfação de desejos também pode obedecer a motivações com o simples objetivo de obter prazer, cuja concretização poderá ligar-se a um tipo de compra emocional-impulsivo, onde o prazer é obtido tanto pelo ato de comprar como pela aquisição do produto em si, funcionando para muitos como um alívio do *stress*.

1.4.4. Os papéis do consumidor

Ao conceito de compra está inerente a ideia de que a mesma pode ser pessoal ou familiar. Assim, é necessária a distinção entre comprador e utente. A pessoa que efetua a compra nem sempre é, como acontece neste estudo, o utente do produto/serviço em questão. Por vezes o comprador também não é o decisor, ou seja, aquele que toma a decisão de comprar um determinado produto. Por exemplo, se uma esposa comprar uma revista que o marido pediu, ela é a compradora; no entanto, o marido é o decisor e o utente. Assim como, quando uma mãe dá ao filho uma lista de compras, a mãe é a pagante, o filho é o comprador e possivelmente o decisor (decide entre tipos de produtos ou marcas) e toda a família é usuária. (Kanuk & Shiffman, 1978/1987; Sheth, et. al., 2001)

Assim, tanto podem existir vários agentes no processo de compra como um único indivíduo pode desempenhar todas as diferentes formas de intervenção. De qualquer modo, é importante identificar e reconhecer quem desempenha cada papel, como e em que situações o faz, a fim de melhor se dirigir o *marketing* e de conseguir um melhor desempenho, atingindo diferentes níveis de satisfação do cliente/consumidor. (Pires, 1991/2002; Lindon et. al., 2013)

Sheth et. al. (2001) é da opinião que quando se recorre ao mercado, o consumidor desempenha pelo menos um de três papéis:

- Comprador: é aquele que participa mais ativamente no mercado, pois é aquele que seleciona e adquire o produto.
- Pagante: é aquele que disponibiliza o dinheiro para efetuar a compra.
- Utente: é aquele que consome ou utiliza o produto/serviço adquirido, recebendo os benefícios que lhe pode proporcionar.

Estes três papéis podem ser desempenhados pela mesma pessoa, mas nem sempre é esse o caso (Sheth et. al., 2001; Pires, 1991/2002). Na verdade, “a pessoa que paga pelo produto ou serviço nem sempre é aquela que vai usá-lo. Da mesma forma, a pessoa que o utiliza nem sempre é a pessoa que o compra.” (Sheth et. al., 2001, p. 30)

Lindon et. al. (2013) seguem o mesmo tipo de linha de raciocínio mas distinguem os papéis do consumidor de forma mais detalhada. Estes autores compreendem que o mercado é formado por um conjunto de públicos suscetíveis de exercer influência sobre as vendas de um produto” (Lindon et. al., 2013, p. 54), tendo em conta que estes públicos podem ser pessoas, empresas ou outros tipos de organizações. Assim, para estes autores, um consumidor pode ser uma de quatro personagens no ato da compra.

- Comprador: é aquele que adquire o produto, podendo ou não coincidir com o consumidor, sendo que esta coincidência não acontece na maioria das vezes.
- Cliente final: é aquele que influencia diretamente a venda de um produto. O cliente final também pode ser tratado como consumidor, utilizador e utente. “A natureza e a caracterização deste público é muito variável segundo o setor de atividade.” (Lindon et. al., 2013, p. 54)
- Influenciador: alguns produtos e serviços são adquiridos por influência de terceiros, que podem assumir a figura de prescritor, preconizador na decisão da compra final. O prescritor é “a pessoa que determina, em nome da outra, de forma indiscutível ou imperativa, o produto ou o serviço que o comprador deve adquirir.” (Lindon, et. al., 2013, p. 55). O preconizador ou conselheiro “corresponde à pessoa cuja recomendação pode influenciar fortemente o comprador, mas não se impõe.” (Lindon, et. al., 2013, p. 55) No conceito de preconizador cabe ainda o líder de opinião, que pela sua autoridade natural exerce influência em quem o rodeia e é um alvo principal para os *marketeers*, e o “passa-palavra”, que consiste na informação que é passada de uma pessoa para outra.
- Agentes do sistema de distribuição (revendedores): exercem uma grande influência sobre os consumidores, seja por servirem de conselheiros, seja pelo tipo de disposição e promoções que fazem dos produtos/serviços que vendem.

Outros autores, como Pires (1991/2002), sugerem ainda que a divisão de papéis seja feita por: utilizador, influenciador, decisor e comprador, o que na íntegra só difere dos autores anteriores por realçar o papel do decisor. No entanto, este decisor desempenha a mesma tarefa

do prescritor de Lindon et. al. (2013), pois é ele que toma a decisão total ou parcial do que comprar, onde e quando o fazer.

1.4.5. A satisfação do consumidor

Tanner & Raymond (2012) afirmam que o cliente/consumidor “deve estar no centro das atividades da empresa e tudo o que a empresa desenvolve deve servir as necessidades do consumidor melhor do que o seu concorrente.” Verifica-se então um *empowerment* do consumidor, pois muitas vezes é ele que comanda a investigação e desenvolvimento, o investimento e técnicas de *marketing* da empresa.

Sempre que o mercado não oferece a mesma qualidade de um serviço/produto produzido domesticamente, o consumidor tem tendência a abandonar esses serviços e a produzi-los sozinho. Assim, o próprio consumidor é um concorrente da empresa, uma vez que quando está insatisfeito pode decidir produzir por si próprio. Compreender se os seus consumidores estão dispostos a “comprar um produto/serviço do mercado ou optarão por fazê-lo eles próprios, depende da capacidade dos profissionais de marketing para entender as necessidades e desejos dos consumidores, e de quanto os seus produtos são aceitáveis e acessíveis.” (Sheth, et. al., 2001, p. 50)

No contexto desta dissertação podemos refletir acerca de algumas famílias que preferem preparar os alimentos em casa do que adquiri-los nos serviços alimentares disponíveis na escola. Neste caso não se trata tanto de uma questão de habilidade, mas sim porque sentem um fracasso do mercado para satisfazer as necessidades dos seus filhos, revelando-se numa enorme baixa de volume de vendas para a empresa (menos 42,95% no caso desta investigação).

O consumidor sabe sempre se o seu desejo foi satisfeito ou as suas expectativas excedidas, pois quando efetua uma compra, espera que esta concretize uma necessidade e o satisfaça. O vendedor ou fabricante deve encontrar uma maneira de concretizar esta satisfação, pois um consumidor satisfeito tende a consumir novamente ou a recomendar o vendedor, potenciando as vendas do mesmo. (Gerson, 1998/2001; Pires, 1991/2002)

Uma definição de satisfação do consumidor é sugerida por Gerson (1998/2001; p. 7), que afirma que “um consumidor fica satisfeito sempre que as suas necessidades reais ou fictícias são satisfeitas ou excedidas”; no entanto, o fator qualidade depende sempre da percepção do consumidor.

Tanner & Raymond (2012, p. 501) definem a satisfação do consumidor como “o sentimento que o indivíduo experimenta quando a oferta do mercado corresponde às suas expectativas, ficando satisfeito”.

Na mesma linha de pensamento, Kotler & Keller (2012) identificam a satisfação do consumidor como

“o sentimento de prazer ou desapontamento que se sente resultante da comparação do desempenho percebido do produto face às expectativas. Se o desempenho fica aquém das expectativas, o consumidor não está satisfeito. Se corresponder às expectativas, está satisfeito. Se exceder as expectativas, os consumidores ficam muito satisfeitos.” (Kotler & Keller, 2012, p. 128)

Segundo a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL)¹⁹, “a satisfação do consumidor é a atitude geral sobre um produto ou serviço posterior à sua aquisição e uso. É o julgamento de avaliação pós-compra resultante de uma compra específica” (Melo, 2006, p. 5), tratando-se de uma reação cumulativa à experiência total de consumo.

De acordo com Rossi & Slongo²⁰ a recolha de informações acerca do nível de satisfação dos consumidores deve ser uma das prioridades para gestores e empresários, uma vez que está diretamente ligada à qualidade dos produtos e serviços prestados, comprometendo a rentabilidade da empresa.

Na verdade, “o primeiro componente da formação do nível de satisfação é o grau de conformidade dos atributos oferecidos com as necessidades que pretendem satisfazer” (Pires,

¹⁹ Agência Nacional de Telecomunicações. (2003) *Pesquisa de Satisfação de Clientes de Serviços Telefônicos*. Brasília, 2003. In Melo (2006) Em busca da satisfação do cliente: importância e proposição de ações [versão eletrônica]. Interfaces de saberes, v.6, n.1

²⁰ Rossi, C. & Slongo, L. (1997) *Estado-da-arte e proposição de um método brasileiro de satisfação de clientes*. Anais do 20º EnANPAD. Brasil. In Melo (2006) Em busca da satisfação do cliente: importância e proposição de ações [versão eletrônica]. Interfaces de saberes, v.6, n.1

1991/2002, p. 16), pois os consumidores avaliam de modo pessoal este grau de conformidade. Estes atributos não se referem simplesmente às características intrínsecas do produto, mas também às técnicas de produção, à marca, ao serviço prestado e simpatia do pessoal no ato da compra e da pós-compra, às instalações, oportunidade de escolha e garantias (Pires, 1991/2002). Por exemplo, se um casal decide comprar um colchão novo para a sua cama, conta com a ajuda do vendedor para indicar as escolhas e tipos de oferta que tem, avalia as marcas disponíveis, serviços de entrega e garantias do produto, sendo que até o aspeto da loja pode ser decisivo para entrar ou não.

As expectativas do consumidor exercem grande influência sobre a sua satisfação na pós-compra; como são criadas pelo fornecedor ou por concorrentes com ofertas semelhantes, muitas vezes é útil baixá-las de modo a poderem ser ultrapassadas. Se o fornecedor ou revendedor criar expectativas que depois não consiga atingir, a avaliação não será positiva, conduzindo a um baixo nível de satisfação. (Pires, 1991/2002)

Mais do que olhar ao volume de vendas, os empresários devem procurar aumentar a satisfação do cliente/consumidor, tendo em conta que esta satisfação depende sempre da perceção que o consumidor tem e que depende de fatores como a sua relação e fidelidade a uma determinada marca (Kotler & Keller, 2012; Tanner e Raymond, 2012). Esta satisfação é influenciada tanto pela qualidade do produto como pelas expectativas que o consumidor desenvolveu antes de efetuar a compra. (Pires, 1991/2002; Solomon, Bamossy, Askegaard & Hogg, 2006)

A maioria das empresas faz um controlo regular da satisfação e das necessidades dos seus consumidores pela importância que esta medida tem. Afinal, um consumidor satisfeito continuará a comprar, mantendo-se fiel ao vendedor e reproduzindo aos seus conhecidos as experiências que teve, mas um consumidor que se veja insatisfeito não só deixa de adquirir o produto ou serviço de determinada empresa, como revela a sua insatisfação a amigos, familiares ou mesmo através de opiniões em *blogs*. Alguns estudos já provaram que para o consumidor importa mais a quantidade de reclamações que um serviço tem, do que a quantidade de consumidores satisfeitos. (Kotler & Keller, 2012; Tanner & Raymond, 2012)

Também Kardes, Cronley & Cline (2011) defendem que um consumidor satisfeito é influenciado a repetir a compra e a aumentar o volume da mesma, podendo gastar mais para comprar determinada marca ou em determinado local. No entanto, mesmo um cliente que já se tenha fidelizado, quando insatisfeito, mais facilmente deixa essa mesma marca, quebrando o elo de fidelidade.

1.4.6. A satisfação do consumidor e a qualidade

A qualidade é portanto um fator crucial para que se consiga manter o consumidor satisfeito; no entanto, quando se fala em qualidade deve ter-se em conta a qualidade do produto/serviço, do serviço de venda feito pelos retalhistas e do serviço pós-venda. De acordo com Kardes, et. al. (2011, p. 209), a satisfação do consumidor “é determinada pela avaliação pós-compra do produto ou serviço”, uma vez que “os consumidores avaliam constantemente as suas escolhas e como estas se integram no seu dia-a-dia”, o que naturalmente “influencia as suas compras futuras.”

Gerson (1998/2001) reconhece a existência de uma relação entre qualidade, serviço e satisfação do cliente/consumidor, que se torna notória se consideramos que a qualidade é o que o consumidor afirma ser e não só o que o gestor pensa ser, levando à satisfação (ou não) das suas expectativas.

Assim, se uma empresa ou organização decide investir nos dois primeiros campos (qualidade e serviço), aumenta não só a satisfação do cliente/consumidor (que advém da melhor oferta), mas também aumenta as suas vendas. Mesmo que tenha de aumentar o preço de serviço/produto, em consequência do aumento de qualidade, o consumidor muitas vezes prefere pagar mais e ter melhores resultados. Conclui-se então que “a qualidade é a chave para a criação de valor e satisfação do consumidor.” (Kotler & Keller, 2012, p. 132)

O conceito de qualidade não é um conceito fácil de definir e tem sido usado por muitos empresários para definir aquilo que é bom, não trazendo uma especificidade ao conceito em si. Solomon, et. al. (2006, p. 328) referem que quando se fala de qualidade, e para não degenerar este conceito, é importante “estabelecer medidas standardizadas que determinados produtos

de todo o mundo devem comportar.” Estas medidas são conhecidas como *ISO standards*, desenvolvidas pela *International Standards Organization* em 1987, que regulam diferentes questões acerca da produção e do serviço pós-venda, desenvolvendo também uma consciência ambiental. A isto acresce que os consumidores definem qualidade de acordo com algumas características como preço e garantia. Estes fatores, juntamente ao mercado global, levam a empresa a querer acrescentar sempre algo ao seu produto/serviço, de modo a garantir que o cliente se torna fiel à marca. (Solomon, et. al. 2006)

A Norma NP EN ISO 9001:2008 “Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos”, incita as empresas e organizações à criação de um sistema de qualidade, de modo a detetar os requisitos do cliente/consumidor e a preenchê-los, conduzindo à sua satisfação.

1.4.7. Medir a satisfação do consumidor

Quando um empresário procede à medição da satisfação do cliente, deve ter em conta quem é o alvo dessa medição, podendo ser os consumidores finais, clientes internos ou ex-clientes. Por este motivo é importante “identificar os diversos tipos de clientes e agentes intervenientes no processo de compra, reconhecer os critérios de formação de grupos de clientes com características idênticas e identificar os atributos que os clientes utilizam para recolherem e avaliarem os produtos.” (Pires, 1991/2002, p. 18)

Gerson (1998/2001) identificou sete razões para medir a satisfação do cliente/consumidor que resumem o que se expôs anteriormente, sendo: aprender quais são as perceções do cliente; definir os desejos e necessidades, expectativas e exigências do cliente; diminuir a distância entre cliente e fornecedor; controlar aspetos que invoquem uma melhoria da qualidade do serviço; um melhor desempenho leva a maior satisfação e consequentemente a maiores lucros; compreender como está o seu desempenho e qual é no futuro; pôr em prática o processo de melhoria progressiva (Gerson, 1998/2001, p. 24/30). Como algumas destas questões são mais dirigidas ao cliente empresarial, focam-se as três mais importantes. Afinal, porque é tão importante manter o cliente/consumidor satisfeito?

Uma das respostas a esta questão é, naturalmente, aprender acerca daquilo que é a percepção do cliente – afinal, cada indivíduo interioriza estímulos e informação de uma forma única. É importante perceber o que o consumidor espera obter com um negócio com determinada empresa ou com determinada compra, o que o levou a procurar a empresa e o que o pode fazer mudar de fornecedor, quais os seus critérios e o que precisa de receber para que se sinta pouco ou muito satisfeito.

Um melhor desempenho conduz a um aumento de lucros; assim, enquanto se treinam os revendedores para um serviço otimizado, importa ter em vista que ao melhorar a oferta, mais consumidores desejam esse produto ou serviço. Consequente ao aumento do volume de vendas, qualidade e satisfação do consumidor, poderá verificar-se um aumento de preços pelo serviço otimizado e uma redução de custos de processo, levando ao aumento dos lucros.

A par das práticas anteriores, também se deve garantir que existe uma melhoria progressiva de processos, qualidade e vendas, a fim de preencher sempre as necessidades do consumidor e melhorar a oferta. Caso isto não se verifique, corre-se o risco de que a concorrência o faça, levando à perda de clientes, mesmo que estes tenham desenvolvido um grau elevado de fiabilidade. A melhor maneira de garantir que este processo decorre com sucesso é periodicamente questionar os empregados e os consumidores das melhorias que consideram que devem existir, o que devia mudar para o serviço ser ainda melhor.

Como já foi referido, a maioria das organizações mede regularmente a satisfação dos seus consumidores, uma vez que esta é uma das chaves para o sucesso dos negócios. Este tipo de controlo é feito junto ao consumidor, através de questionários e sondagens (o mais comum), sondagens telefónicas, entrevistas pessoais ou grupos orientados. As empresas que obtêm melhores resultados são aquelas que, geralmente, fazem este levantamento quando a compra é feita e após um determinado período de tempo, em que procura o consumidor e pede novamente a sua opinião.

De acordo com Reichheld²¹, a alternativa a este procedimento é perguntar diretamente ao consumidor “até que ponto acha que vai recomendar este serviço/produto a alguém que

²¹ Frederick K. Reichheld (2003, December), The One Number You Need to Grow, *Harvard Business Review*, 46–54. In Keller, K & Kotler, P. (2012) *Marketing Management* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall

conhece?” (Kotler & Keller, 2012, p. 129) Um cliente/consumidor aconselha determinado serviço/produto dependendo da maneira como foi tratado pelos vendedores, em consequência de outros domínios funcionais da ampere; assim, é possível identificar os pontos fortes e fracos da mesma. Além disso, também se deve observar o comportamento das empresas “rivais”, a fim de monitorizar a sua perda e a causa da perda de consumidores fiéis. (Kotler & Keller, 2012)

Ainda assim, as pesquisas de satisfação comportam diversos tipos de técnicas para aferir o nível de satisfação do consumidor. Geralmente, a técnica mais utilizada é a recolha de dados através de questionários e sondagens, podendo ser realizados interceptando o consumidor quando entra ou sai de um determinado local, fazendo questões (escritas, verbais ou ambas) com respostas associadas ou escalas pré-definidas, ou por sondagem telefónica que permite ao entrevistador colocar um número de questões ilimitadas e interpretar o tom de voz do inquirido quanto à veracidade em determinadas questões. (Gerson, 1998/2001; Melo 2006).

Também existe a possibilidade de disponibilizar uma caixa de sugestões, permitindo ao consumidor que por iniciativa própria indique o que lhe parece faltar num produto/serviço. De acordo com Melo (2006), alguns dos fatores que devem ser aferidos são:

- Qualidade do produto/serviço: tal como já foi referido, a qualidade é suscetível às expectativas do consumidor, e por isso é preciso avaliar aspetos como a embalagem, regularidade em que um serviço é prestado e a qualidade do produto ou serviço em questão.
- Atendimento: engloba a atenção e cortesia que o vendedor tem, a rapidez com que é dada uma resposta ou solução mediante as dúvidas, problemas ou reclamações que o consumidor apresenta, tanto em atendimento telefónico como atendimento pessoal.
- Serviço de assistência: refere-se à garantia de um serviço de assistência pós-compra e à garantia do produto em si, a horários de entrega/atendimento e à rapidez na entrega de um produto ou satisfação de um serviço.

- Preço: engloba descontos ou promoções e justiça do preço face à qualidade do produto ou serviço.
- Cobrança e condições de pagamento: refere-se à avaliação do prazo e tipos de pagamento da compra e precisão dos valores a serem cobrados. Quanto mais transparente for um sistema de pagamento, melhor, especialmente se se tratar de compras *on-line*.
- Informações prestadas: refere-se à clareza e utilidade das informações passadas do vendedor para o consumidor.

Depois da recolha de dados há a necessidade de registar o nível de satisfação de consumidor para o qual Gerson (1998/2001) identifica seis métodos que permitem a qualquer gestor ou técnico de *marketing* registar e identificar facilmente o grau de satisfação do consumidor. São eles o Índice de Satisfação do Cliente, Sistema de Medição da Qualidade do Serviço, cartão de opinião do cliente, padrões de desempenho do serviço, classificação de atributos e mapas preceptivos e *benchmarking* da satisfação dos clientes. (Gerson, 1998/2001, p. 71/77)

Tendo em conta o âmbito desta dissertação, não interessa aprofundar todas estas técnicas, mas existem pelo menos três que deveriam ser utilizadas regularmente pelas empresas de *catering*, independentemente de qual é o seu campo de ação.

Índice de Satisfação do Cliente (ISC)

O ISC é um índice ou taxa, calculado, por exemplo, através da média de classificação do produto ou serviço, da compilação de todos os dados recolhidos junto aos consumidores ou de uma compilação de muitas taxas, resultando num único número. Esta técnica permite também “ponderar as respostas de acordo com a sua importância e criar depois um índice a partir das classificações ponderadas” (Gerson, 1998/2001, p. 71). O ISC é técnica utilizada posteriormente na interpretação de resultados desta dissertação.

Sistema de Medição da Qualidade do Serviço

Um sistema de medição de qualidade de serviço é composto pelo conjunto de ferramentas utilizado para recolher informações acerca da satisfação dos clientes/consumidores, alertando para áreas que o consumidor considera importantes e que devem ser desenvolvidas ou implementadas. Contudo, este sistema de medição pode não identificar o tipo de serviço que um cliente/consumidor espera para ficar satisfeito; por este motivo, antes de preparar as ferramentas de medição deve-se contactar diretamente com o cliente/consumidor e questionar acerca dos fatores a serem aferidos, indicados anteriormente.

Cartão de opinião do cliente

Consiste numa abordagem simples, direta e rápida de definir o que os consumidores sentem relativamente ao serviço prestado ou aos atributos de um produto. Na verdade, trata-se de uma breve sondagem, em que se regista os atributos considerados pelos consumidores para determinarem qualidade e satisfação. O cartão deve ser pequeno e fácil de preencher; no entanto, as respostas devem ser analisadas do mesmo modo que uma sondagem extensa.

Shin²² defende que qualquer modelo internacional de medida do nível de satisfação do consumidor²³ tem quatro aspetos em comum: a descrição do produto ou serviço adquirido pelo consumidor, os benefícios que o consumidor acha que advêm da compra, a avaliação geral do processo de aquisição e uso da compra, e por último as intenções que advêm da experiência em geral. As principais diferenças entre os modelos são consequentes de diferenças socioculturais, que de certo modo indicam o que é mais valorizado em cada cultura. (Pilelienė, Almeida, & Grigaliūnaitė, 2016)

O modelo de medição da satisfação do consumidor (ferramenta analítica) mais conhecido é o *American Customer Satisfaction Index*; atualmente a Europa pode guiar-se pelo *European Customer Satisfaction Index (ECSI)*²⁴, criado para reconhecer as características

²² Shin, D.-H. (2015). Effect of the customer experience on satisfaction with smartphones Assessing smart satisfaction index with partial least squares. *Telecommunications Policy*, 39, 627–641. In Pilelienė, L., Almeida, N. & Grigaliūnaitė, V. (2016). Customer satisfaction in catering industry: Contrasts between Lithuania and Portugal [versão eletrónica]. *Tourism & Management*, 12(1), 53-59

²³ *Swedish Customer Satisfaction Barometer* (1980), *American Customer Satisfaction Index* (1994), *European Customer Satisfaction Index* (1999), *Mexican User Satisfaction Index* (2012), *Jordanian Customer Satisfaction Index* (2011), *Malaysian Customer Satisfaction Index* (2001), *Hong Kong Consumer Satisfaction Index* (2008), são alguns dos modelos indicados por Pilelienė, et. al. (2016)

fundamentais que os consumidores procuram, permitindo ao gestor identificar aquilo que é prioritário à satisfação e fidelidade do seu cliente/consumidor. Esta ferramenta no que diz respeito ao ECSI pode ser utilizada em praticamente todas as áreas de produção de produtos e serviços, incluindo o setor dos serviços alimentares.

1.4.8. A criança como consumidor

As crianças e os jovens, embora categorizados de inativos no âmbito da atividade económica, têm um papel ativo nas atividades de consumo familiar. A pressão/influência que exercem junto ao agregado familiar é notória, mas não é completamente espontânea. Na verdade, este segmento é muito mais influenciado pela publicidade, por exemplo através da televisão e internet, pois não a percebem como os adultos ou seniores, acreditando mais no que o *marketing* pretende vender, sem compreender que este é o seu objetivo final.

Reunir dados qualitativos ou quantitativos que provem a influência que a publicidade exerce sobre grupos mais vulneráveis, ou a pressão que se faz sentir no consumidor, é muito difícil, especialmente porque os consumidores não se dão conta desta pressão diretamente. Um pai pode sentir a pressão que um filho faz para comprar determinado modelo de telemóvel, mas o filho não se dá conta da pressão feita pela publicidade ou pelos colegas de escola.

A compreensão deste *marketing* depende tanto da idade e desenvolvimento cognitivo da criança como da educação recebida e da experiência que tem; ao mesmo tempo, quanto mais familiarizadas as crianças estão com a publicidade, menos conscientes se tornam da finalidade de vender produtos. (Santos, 2004)

Santos (2004, p. 53) refere que “o contacto com as mensagens publicitárias suscita na criança necessidades e motivações cujos critérios de escolha nada têm a ver com as qualidades intrínsecas no produto.”

Hoje em dia as crianças e jovens são encarados como um nicho de mercado e, mesmo tendo estes últimos uma consciência e espírito crítico mais desenvolvido, adotam o papel de prescriptor nas compras do agregado familiar, ao mesmo tempo que desenvolvem uma consciência das marcas.

Na sua tenra idade a criança tende a ter grupos de referência com os quais se quer identificar e a que recorre como uma âncora. Como o *marketing* tenta reverter este facto a seu favor, manipulando emoções, desejos e necessidades, cabe aos pais, educadores e formadores

conhecerem os diferentes métodos de manipulação da publicidade infantil e alertarem os jovens para estas técnicas. (Santos, 2004)

Inseridos numa sociedade de consumo, com liberdade de escolha, acesso a um grande número de opções que permite um nível de vida confortável, e uma organização social que encoraja e reforça o estilo de vida consumista, é preciso ensinar a criança a ser crítica com aquilo que vê e a limitar-lhe o acesso a publicidades infantis, com o fim de educar as suas escolhas de consumo.

1.5. Serviços alimentares

O serviço alimentar é compreendido como o mercado da alimentação fora de casa, seja em restaurante ou noutra superfície que forneça refeições, como cafetarias ou cantinas escolares e de hospital, serviços de *catering* e outros. Neste segmento estão envolvidas todas as superfícies que produzam alimentos para venda direta ao consumidor final.

Os serviços alimentares remontam à Idade Média, em que se conheceram estabelecimentos espalhados nos locais onde passavam viajantes, que tinham por objetivo maior o de fornecer alimentação. A restauração propriamente dita foi introduzida legalmente em França, em 1786.

Atualmente existem diversos tipos serviços alimentares, que podem ou não servir exclusivamente refeições, servir maioritariamente bebidas e ocasionalmente refeições ou limitar o fornecimento a pequenas refeições.

Os diferentes tipos de estabelecimento, de negócio e de serviço foram distinguidos pela Organização Mundial do Turismo (OMT). Assim, a restauração quanto ao tipo de negócio é agrupada em restauração comercial e restauração social ou coletiva.

Quanto ao tipo de estabelecimento distinguem-se: bares e outros locais de bebidas; restaurantes com serviço completo; restaurantes de *fast-food* e cafetarias; serviços institucionais de alimentação e fornecedores; quiosques e vendedores de comida e *stands* de refrescos; teatros, discotecas e *night-clubs*. (Cunha & Abrantes, 2001/2013)

A divisão quanto ao tipo de negócio, permite a identificação quase imediata do tipo de estabelecimento em estudo nesta investigação. Tratando-se de um serviço prestado num refeitório escolar, compreende-se que esteja englobado nos “serviços institucionais de alimentação e fornecedores” (restauração social), por ser um tipo de serviço cuja atividade principal se centra no serviço de comida preparada em instituições (cantinas escolares, bases militares, hospitais, lares). (Cunha & Abrantes, 2001/2013)

Também de acordo com o artigo 2.º da Portaria n.º 215/2011 de 31 de maio revogado pelo DL n.º 10/2015, de 16 de janeiro, são classificados como estabelecimentos de restauração os que se destinam “a prestar, mediante remuneração, serviços de alimentação e de bebidas no próprio estabelecimento ou fora dele, incluindo outros locais de prestação daqueles serviços através da atividade de *catering* e a oferta de serviços de banquetes ou outros, desde que habitualmente efetuados, entendendo-se como tal a execução de, pelo menos, 10 eventos anuais”.

A OMT identifica a restauração coletiva como desempenhada por instituições ou empresas que praticam preços subsidiados; assim, o objetivo não é a obtenção de receitas que visem o lucro, mas sim assegurar o fornecimento rápido e cómodo de refeições a todos os utentes do serviço que geralmente se apresentam em grande número (cantinas de empresas, instituições escolares, militares, sociais, de saúde, etc.) (Gomes, 2009; Coutinho, 2013).

Importa referir que inicialmente, este tipo de serviço estava assegurado pelas instituições/empresas que usufruíam dele, havendo uma contratação direta do pessoal e aquisição de equipamentos próprios (Coutinho, 2013); no entanto, devido à atual situação económica do país, as instituições viram-se obrigadas a delegar essa responsabilidade noutras empresas, sendo o serviço maioritariamente assegurado por empresas especializadas na restauração coletiva, como acontece com os agrupamentos de escola associados à Câmara Municipal de Lisboa (CML).

A restauração comercial é caracterizada como “serviços de restauração oferecidos a clientes passantes, onde se praticam preços de mercado, em estabelecimentos da especialidade” (Gomes, 2009, p. 31). Ou seja, a restauração comercial integra todos os estabelecimentos ligados à restauração, sejam especializados em servir refeições, bebidas ou ambos. Estes devem seguir três critérios: serem capazes de se adaptar às necessidades do mercado, terem preços adaptados aos consumidores ou serviços contratantes, valorizarem técnicas de preparação e conservação mais modernas. (Coutinho, 2013)

Este é o tipo mais convencional de restauração, encontrando-se em diversas modalidades como pizzarias, churrasqueiras, *cibercafés*, banquetes (*banqueting*), máquinas de venda automática (*vending*), *catering*, *take-away*, *fast-food*, etc. (Gomes, 2009)

Como algumas escolas utilizam o serviço de *catering* por falta de condições para confeitaria local, faz-se uma rápida abordagem aos tipos de *catering* disponíveis no mercado da restauração.

Gomes (2009, p. 40) define *catering* “como uma atividade de restauração, em que a produção e o consumo diferem no espaço e no tempo; consequentemente, podemos designá-la de restauração diferida, por oposição à restauração simultânea, em que a produção e o consumo são contínuos no espaço e no tempo”. Ou seja, no *catering* as refeições são geralmente preparadas por acordo prévio, tratando-se geralmente de um serviço prestado ocasionalmente e para um elevado número de pessoas, o que não permite a confeitaria imediata como acontece nos restaurantes. Segundo Borges (2013), o serviço de *catering* pode ser dividido em institucional e comercial.

À semelhança da restauração social, o serviço de *catering* institucional é realizado através do “fornecimento de refeições para hospitais, estabelecimentos de ensino, companhias aéreas, hotéis e lares, proporcionando uma grande variedade de alimentos e bebidas para um grande número de pessoas numa base contínua de abastecimento, geralmente na própria instituição, que estabelece contratos com as empresas para o fornecimento destes serviços” (Borges, 2013, p. 39), não visando a obtenção de lucros.

Quanto ao *catering* comercial, o fornecimento de refeições e bebidas é feito “para grupos de indivíduos em espaços criados para o efeito, realizados apenas de forma pontual, sobretudo no âmbito dos eventos” (Borges, 2013, p. 39), sendo o praticado pelos hotéis, restaurantes ou por qualquer empresa cujo objetivo seja a obtenção de lucro.

De acordo com Gomes (2009), o *catering* pode ser dividido noutras duas áreas de atuação distintas: o *indoor* (banquetes) e o *outdoor* (restauração domiciliária).

O *catering indoor* é caracterizado por a unidade de produção estar ligada à área onde as pessoas irão tomar a refeição, ou seja, o espaço é o mesmo, como acontece em cruzeiros e hotéis. Segundo Gomes (2009, p. 43), este tipo de *catering* tem “infra-estruturas fixas para realizarem os seus serviços aos clientes, com o máximo de comodidades e conforto que um

serviço desta natureza exige”, Shock (2001)²⁵ define este tipo de *catering* como um serviço para qualquer tipo de ocasião, desde que seja prestado nas acomodações do estabelecimento.

O *catering outdoor* caracteriza-se por ter a sua própria área de produção de refeições e distribuí-las em áreas diferentes, implicando o transporte da comida já preparada das bebidas, da refeição e do pessoal que realizará o serviço. Gomes (2009) afirma que este tipo de estrutura é mais flexível, quer a nível de produção como de deslocação para prestação de serviço, o que requer uma estrutura de organização muito rigorosa e profissional.

1.5.1. A satisfação do consumidor com serviços alimentares

Uma das necessidades fisiológicas do ser humano apontadas por Maslow é a alimentação, ou seja, não só é necessária para que se sintam bem, como é necessária para a sua sobrevivência. No entanto, o ritmo de vida que hoje se verifica, especialmente entre a população jovem, e adulta, não permite muitas vezes que a alimentação seja a mais correta. Por isso, o ramo da restauração pode ser tão lucrativo, porque indivíduos que não tenham tempo ou aptidão para cozinhar a sua própria refeição, recorrem a serviços alimentares.

No entanto, esta visão de oportunidade não deve levar aquele que presta serviços no ramo da restauração ao desleixo; pelo contrário, o consumidor é cada vez mais exigente com a alimentação e a qualidade do produto que compra e consome. Assim, ao mesmo tempo que o ramo da restauração cresce em Portugal, cresce o número de consumidores que, por ficarem insatisfeitos com um serviço, têm acesso direto a uma infinidade de empresas similares.

Se um consumidor tem acesso a diferentes tipos de serviços alimentares, tem tendência a compará-los, a salientar algumas das suas características e a proceder a uma avaliação final, que pode conduzir à fidelidade ou não, então o nível de competitividade neste setor da indústria aumenta.

²⁵ Shock, P. (2001), *On-Premise Catering – Hotels, Convention & Conference Centers, and Clubs*, New York, John Wiley. In Gomes, V. M. (2009). A restauração nos transportes turísticos: O *catering* no comboio TGV europeu – Projeto de empresa para explorar o *catering* do TGV em Portugal. Dissertação apresentada ao Departamento de Turismo da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias para obtenção do grau de mestre, orientada por António Augusto Costa, Lisboa.

Johns & Pine²⁶ (2002) propõe que esta satisfação está relacionada com alguns fatores comumente avaliados em todos os serviços de alimentação: comida ou bebida, instalações, atmosfera e serviços prestados.²⁷ Assim, as características gerais desta indústria são afetadas pela percepção que o consumidor tem dos vários tipos de serviço. O ECSI é uma ferramenta excelente para ser utilizado neste ramo da indústria, podendo mesmo criar aquilo a que chamamos “tendências” e “lugares da moda”.

No ramo da restauração, a criação de valor para uma vantagem competitiva é cada vez mais importante para manter o consumidor satisfeito, podendo fazer a diferença entre “ter as portas abertas” ou “fechá-las”. Por ser uma indústria de serviço direto ao consumidor, depende ainda mais da qualidade percebida pelo consumidor, da qualidade do serviço e do produto, e da figura do consumidor como influenciador. Afinal, como já foi referido, se um cliente satisfeito tende a “passar a palavra” de satisfação, um cliente insatisfeito fá-lo-á com mais força.

Na sua dissertação, Borges (2013) mostra que alguns elementos para o sucesso de empresas do ramo da restauração não estão ligados às instalações físicas; assim, indica que “conhecer as necessidades dos clientes; criatividade e empreendedorismo; saber calcular riscos; conhecimentos de gestão e *marketing*; experiência e paixão” (Borges, 2013, p. 44) são fatores a ter em conta no caminho do sucesso e da garantia da qualidade, devendo ser transmitidos também aos funcionários, pois da sua ação depende a satisfação do cliente. Afinal, potenciais clientes contratam serviços alimentares de acordo com aquilo que a sua imagem vende e com a reputação que carregam. Caso o cliente fique satisfeito com o serviço, tenderá a contratar novamente quando precisar.

1.5.2. Modalidades de serviço alimentar nas escolas públicas

Nas escolas públicas portuguesas as refeições são fornecidas por uma empresa, sujeita a um procedimento concursal comum, na modalidade de confeção local, *catering* frio ou

²⁶Johns, N., & Pine, R.. (2002). Consumer behavior in the food service industry: a review. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 119–134. In Pilelienė, L., Almeida, N. & Grigaliūnaitė, V. (2016). Customer satisfaction in catering industry: Contrasts between Lithuania and Portugal [versão eletrónica]. *Tourism & Management*, 12(1), 53-59

²⁷ Neste estudo utilizam-se critérios semelhantes para agrupar as questões do inquérito por questionário: qualidade da comida, ambiente/contexto da refeição e serviços prestados.

catering quente, de acordo com a disponibilidade das instalações de cada escola, havendo um misto de negócio de restauração coletiva e comercial. O menu está sujeito a aprovação pelo Ministério da Educação, em conformidade com a CML, com pelo menos uma semana de antecedência e pode ser consultado na página da CML em <http://www.cm-lisboa.pt/viver/educacao/dentro-da-escola/apoios-escolares-refeicoes>.

Como a própria CML defende, a modalidade de confeção local é sempre preferida para as refeições escolares, pois a qualidade da refeição tende a ser superior. Esta confeção local em características é semelhante ao conceito de *catering indoor*, na medida em que o espaço de confeção e de refeição é contíguo e que o número de refeições e menu disponível é feito através de prévio acordo entre a entidade contratante e contratada.

Nas escolas em que esta modalidade não é possível opta-se por um sistema diferido, em que a empresa contratada transporta refeições já confeccionadas, num sistema de *catering* frio e *catering* quente. Neste caso, as ementas devem ser adaptadas aos produtos e ao modo como são confeccionados – por exemplo, não se servem batatas fritas. (CML)

A modalidade de *catering* frio ou método *cook-chill* dá-se quando

“as refeições são confeccionadas de forma tradicional, acondicionadas, submetidas a arrefecimento rápido entre 1°C e 3°C (as refeições não são congeladas) e distribuídas em condições de frio. Nos estabelecimentos de ensino realiza-se a regeneração dos alimentos, mantendo a textura e sabor originais.” (CML)

A modalidade de *catering* quente tem as suas refeições “confeccionadas em fábrica, conservadas e distribuídas a temperaturas adequadas e posteriormente servidas às crianças, evitando-se qualquer tipo de manipulação até ao consumo dos alimentos”.

Nalguns casos as refeições servidas em modalidade de *catering* podem até mostrar uma qualidade mais elevada, pois, apesar de terem uma data limite para consumo, exige-se um maior controlo de qualidade microbiológica e de matérias-primas.

Qualquer que seja a modalidade adotada, um refeitório escolar deve seguir a legislação publicada, nomeadamente a Circular n.º 14/DGIDC/2007 e respetivo aditamento que indica as normas gerais de alimentação, e a circular n.º 3/DSEEAS/DGE/2013 relativa a orientações

sobre ementas e refeitórios escolares 2013/2014 (sem atualização até à data de conclusão desta dissertação).

Neste estudo de caso, a empresa que serve refeições nas escolas estudadas é a Gertal, sob o sistema de confeitaria local.

Capítulo II

Envolvente do Estudo

2.1. Enquadramento Legal

O Estado de Portugal tem, ao longo das últimas décadas investido significativamente no âmbito da educação, especialmente a nível do ensino básico. Mais recentemente alargou o seu campo de ação para a educação pré-escolar e para o ensino secundário.

Atualmente “consideram -se em idade escolar as crianças e jovens com idades compreendidas entre os 6 e os 18 anos” (Artigo 2.º da Lei n.º 85/2009 de 27 de agosto com alterações introduzidas pela Lei n.º 65/2015 de 3 de Julho) e todos os indivíduos em idade escolar estão sujeitos ao regime de escolaridade obrigatória. Com esta nova norma, os apoios sociais estendem-se a todos os níveis de ensino.

Para garantir uma alimentação equilibrada a todos os alunos do ensino público, o Ministério da Educação e Cultura assegurou desde o ano letivo 1990/1991 o programa de leite escolar que prevê a distribuição diária e gratuita de leite (pelo artigo 10.º e do n.º2 do artigo 11.º do DL 35/90 de 25 de Janeiro) nas escolas de ensino básico e promoveu a alimentação saudável através de medidas como o programa da fruta escolar e da redução do sal nas refeições, geralmente em parceria com as câmaras municipais e juntas de freguesia.

Afinal, “o fornecimento de refeições em refeitórios escolares visa assegurar uma alimentação equilibrada e adequada às necessidades dos alunos.” (Direção-Geral da Educação [DGE], 2016)

Neste caso, a CML assegurou o fornecimento de almoços cooperando com as associações de pais e outras instituições, até 2002, ano a partir do qual realizou os primeiros concursos para fornecimento de refeições escolares com empresas externas. “Atualmente o serviço de refeições é assegurado através da contratação pública de empresas prestadoras de serviços, as quais devem garantir a perfeita conformidade com as condições estabelecidas nos documentos contratuais e demais legislação em vigor.” (Câmara Municipal de Lisboa [CML], 2015)

Embora a modalidade do serviço de refeições (confeção local, *catering* a quente ou frio) seja escolhida em função das condições e estruturas de cada estabelecimento de ensino, o

custo unitário das refeições escolares foi estipulado pelo Despacho n.º 18987/2009 publicado no Diário da República, 2ª Série, n.º 158, de 17 de Agosto de 2009, não tendo sido alterado desde então²⁸.

Importa referir que todos os alunos têm direito a recorrer à Ação Social Escolar (ASE)²⁹, apesar de esta ser concedida apenas àqueles que estejam integrados em agregados familiares pertencentes ao 1.º e 2.º escalões de rendimentos definidos para a atribuição do abono de família, conforme os artigos 9.º e 14.º do DL 176/2003 de 2 de agosto, alterados pelos DL 41/2006 de 21 de fevereiro, 87/2008 de 28 de maio, 245/2008 de 18 de dezembro, 70/2010 de 16 de junho, 116/2010 de 22 de outubro, e 133/2012 de 27 de junho.

Esta modalidade de apoio visa a atribuição de apoios para prevenção do abandono escolar e a exclusão social, de modo a que todos os alunos cumpram a escolaridade obrigatória independentemente da sua condição socioeconómica. O quadro seguinte expressa as tarifas para refeições escolares em refeitório e bufete escolar.

Quadro 2: Preçário das refeições escolares

Alimentação	Preço (em euros) das refeições em refeitórios escolares	Preço (em euros) das refeições em bufetes escolares
Preço para os alunos sem ASE ou escalão C	1,46	1,08
Preço para alunos com escalão A	0	-
Preço para alunos com escalão B	0,73	-
Taxa adicional (marcação no dia)	0,30	-
Comparticipação máxima no custo refeição/aluno	0,22	0,12

Fonte: Adaptado do Anexo I do Despacho n.º 18987/2009 de 17 de Agosto de 2009

²⁸ Relativamente ao ano letivo 2015/2016 (em que esta dissertação se insere) queira ler-se o Despacho n.º 8452-A/2015, publicado no DR, 2.ª série, n.º 148, de 31 de Julho de 2015

²⁹ De acordo com o despacho n.º 18987/2009, publicado no DR, 2.ª série, n.º 158, de 17 de Agosto de 2009 (com alterações introduzidas pelo DL n.º 55/2009, de 2 de Março o ASE constitui uma das modalidades de apoio socioeducativo, de carácter económico, atribuído a alunos cujo agregado familiar mostre ter necessidade de participações (refeições, alojamento, livros e outro material escolar). O escalão A corresponde, portanto, ao escalão 1 do abono familiar e participa a alimentação do aluno a 100%, o escalão B corresponde ao escalão 2 do abono familiar e participa 50% da alimentação escolar. Qualquer dos escalões supra conferem participações em livros e material escolar. O Escalão C, atribuído àqueles com escalão 3 do abono familiar, só participa alojamento.

Relativamente às instituições estudadas, a EMCN não dispõe de instalações apropriadas para integrar um refeitório, assim, para cumprir o disposto no n.º 1 do artigo 19.º do DL n.º 55/2009 de 2 de Março estabeleceu um protocolo com a EDCN, conforme o n.º 1 do artigo 69.º do Regulamento Interno da EMCN (atualizado em Junho de 2016).

A contratação de empresas externas que garantam o fornecimento de refeições às escolas, seja a entidade adjudicante a CML ou a DGEstE, está sujeita às condições estabelecidas pelo CCP, um diploma que indica os procedimentos necessários à celebração deste tipo de contrato, estabelecendo regras; ao mesmo tempo que formula condições inerentes à execução do contrato, como obrigações, poder de cada interveniente, sanções em caso de incumprimento, etc. Assim, o CCP regula a formação e a execução do contrato, que decorre a partir da celebração do mesmo.³⁰

De acordo CCP, para formação de contratos submetidos à concorrência de mercado, as entidades adjudicantes que pretendam proceder a um concurso de aquisição de serviços (entre outros tipos de prestações), devem optar por um procedimento do tipo de “ajuste direto, concurso público, concurso limitado por prévia qualificação; procedimento de negociação; ou diálogo concorrencial.” (n.º 1 do artigo 16.º do CCP na sua redação atual)³¹

No caso da contratação de empresas de fornecimento de refeições, com CPV “55523100-3 – Serviço de cantinas escolares” ou “55524000-9 – Serviços de fornecimento de refeições (*catering*) a escolas”, o tipo de procedimento mais utilizado é o por ajuste direto ou concurso público. Entre 2011 e 2105, para estes dois tipos de CPV 60,8% dos contratos foram celebrados por ajuste direto e 32,1% por concurso público.

No âmbito deste estudo não foi encontrada a publicação do contrato que estabelece a Gertal como entidade adjudicatária da DGEstE para fornecimento de refeições na cantina escolar da EDCN. No entanto, a direção da EDCN afirma ter recebido um ofício, datado de 10-09-2013, atribuindo a Gertal como empresa responsável pelo fornecimento de refeições por um período de 111 dias (até dezembro do mesmo ano)³². Após este ofício a escola não voltou a ser

³⁰ O CCP pode ser consultado na íntegra, na versão atual, em http://www.base.gov.pt/mediaRep/inci//files/base_docs/CCPTextoconsolidadojan2016.pdf

³¹ O modo como se procede em caso de concurso público ou de ajuste direto pode ser consultado no Anexo I

³² O processo de aquisição de serviços por ajuste direto encontra-se no Anexo II

contactada; no entanto, a mesma empresa continua a operar e a assegurar diariamente as refeições aos alunos da EDCN e da EMCN.

2.2. Caracterização das Escolas

A denominação “Conservatório” pode ser definida como o “estabelecimento, geral/oficial, no qual se ensina música, declamação e outras artes afins. Os conservatórios foram na origem, estabelecimentos de beneficência destinados à educação musical e agregados a hospitais e a instituições religiosas ou de caridade.” (Grande Enciclopédia Universal, Vol. 6, p. 3576)

A Escola de Música do Conservatório Nacional e a Escola de Dança do Conservatório Nacional são atualmente organismos de ensino distintos; no entanto, têm um passado em comum.

2.2.1. Perspetiva histórica

Foi em 1834 que o músico português João Domingos Bomtempo (pianista, compositor e pedagogo) quis reformar o ensino da Música em Portugal, fruto das experiências e contactos que teve no estrangeiro e com as reformas de ensino em França e Inglaterra.

Bomtempo desejava transferir o ensino da música ministrado sobretudo pelo Seminário Patriarcal, que primava por um ensino musical do tipo religioso, para “um modelo de tipo laico, que ministrasse, paralelamente, formação no campo lírico e na música exclusivamente instrumental; por outro lado, formar progressivamente músicos e cantores portugueses, de ambos os sexos, evitando assim a necessidade constante de contratação de estrangeiros” (Escola de Música do Conservatório Nacional [EMCN], 2012), à semelhança do modelo parisiense.

Por questões económicas este ambicioso projeto não se concretizou, no entanto, em 1835 Bomtempo tornou-se no primeiro diretor do Conservatório de Música, na época anexado à Casa Pia, em Belém, substituindo o Seminário Patriarcal. Apesar de se seguir o plano inicial, viu-se reduzido a apenas seis disciplinas (o plano inicial visava dezasseis disciplinas), sendo posteriormente acrescentada a disciplina de piano.

Assim, a nova instituição relacionava duas componentes distintas, a “tradicional, associada aos antigos Conservatórios italianos, que era o facto de a ele estar ligada uma ação caritativa; outra, mais modernista, que era o facto de pretender ministrar formação musical laica a ambos os sexos.” (EMCN, 2012)

Em 1836, D. Maria II concretiza o projeto de Almeida Garrett – sobretudo para o Teatro – e é criado o Conservatório Geral da Arte Dramática, em Lisboa, que de acordo com o artigo 3.º do n.º 237 do Diário do Governo de 1836³³, dividia-se em Escola Dramática ou de Declamação, Escola de Música (na qual Bomtempo manteve o cargo de diretor) e Escola de Dança, Mímica e Ginástica Especial.

Esta instituição instalou-se no antigo Convento dos Caetanos, um edifício datado de 1653, situado na Rua dos Caetanos n.º 29, onde ainda hoje se encontra a EMCN e a EDCN, inaugurado como Conservatório Geral da Arte Dramática em 1837.

Devido ao desinteresse mostrado pelo Ministério do Reino em relação ao Conservatório Geral, em 1840 Bomtempo pede proteção régia a D. Maria II, que lha concede nesse mesmo ano com a presidência honorária e proteção de seu marido, D. Fernando, passando o Conservatório Geral da Arte Dramática a ser designado de Conservatório Real de Lisboa. Em 1841 são finalmente promulgados os estatutos desta instituição. Estes estatutos permaneceram praticamente inalterados até 1901, quando Augusto Machado, diretor da Escola de Música, levou o Conservatório para a modernidade e atualizou os planos de estudo e repertório dos instrumentos.

Em 1869, a Escola de Dança acabou por ser suprimida, pois tinha apenas três alunas. Em 1913, pela mão do diretor Encarnación Fernandez, as aulas de dança regressaram, mas anexas ao Teatro. Margarida Abreu foi regente do Curso de Dança, em 1939, e em 1949 o curso passou a integrar também alunos do sexo masculino. (Escola de Dança do Conservatório Nacional [EDCN], 2015, p. 5)

Após a proclamação da República em 5 de outubro de 1910, a instituição passa a ser chamada de Conservatório Nacional de Lisboa.

³³ Anexo III

Em 1919, o Conservatório teve uma grande reforma a nível do ensino da música sob a direção de Vianna Motta e Luís Freitas Branco, implementando vários cursos e disciplinas que não existiam até à época. No entanto, em 1930, ainda sob a sua direcção, sofreu um retrocesso, quando o então inspetor do Conservatório, Júlio Dantas (dramaturgo), criou um novo projeto de reforma (eliminando algumas dessas disciplinas), fruto de necessários cortes orçamentais. Esta reforma vigorou cerca de 40 anos.

Em 1938 foi convidado para cargo da direção aquele que viria a ser considerado como último diretor no séc. XX do Conservatório Nacional, o maestro e compositor Ivo Cruz, que se empenhou na “constituição de uma instituição equivalente às suas congéneres europeias, tendo contado inicialmente com o apoio governamental, nomeadamente do próprio Ministro da Educação da altura (Dr. Carneiro Pacheco), igualmente interessado num vasto plano de renovação do ensino” (EMCN, 2012). Foi em 1946 que o Conservatório Nacional teve as últimas grandes obras, em que se criou uma nova Biblioteca desenhada por Raúl Lino e se fizeram renovações no Salão Nobre.

Nas décadas seguintes, o Conservatório assistiu a inúmeras atividades da arte do espetáculo, consagrando-se pela qualidade de docentes e alunos formados.

Em 1971, o Ministério da Educação reviu e reestruturou o ensino do Conservatório, que por ainda se encontrar ligado ao plano de estudos de 1930 estava já desatualizado. Nesse mesmo ano foi criada oficialmente a Escola de Dança do Conservatório Nacional. Em 1972, introduziu-se um novo plano de estudos – “Experiência Pedagógica” – que coabitou com a reforma anterior até 1983. Nesse período, introduziram-se novas disciplinas no estudo da música e foi integrada a Escola de Cinema e a de Educação pela Arte.

Após o 25 de Abril, cada escola do Conservatório Nacional passou a ser dirigida por uma Comissão Diretiva, constituída por três professores e três alunos.

Em 1983, pelo DL 310/1983 de 1 de Julho, o Conservatório Nacional de Lisboa é alvo de uma reestruturação que dissolve a sua estrutura quadripartida e a transformou em escolas autónomas. Se até essa altura o Conservatório Nacional integrava o ensino artístico geral e superior, integrados numa superestrutura, esta reformulação deu origem às Escolas de

Música e de Dança de Lisboa e às Escolas Superiores de Música e de Dança de Lisboa; as Escolas de Teatro e Cinema originaram a Escola Superior de Teatro e Cinema. (EMCN, 2012)

Em 1987, a Escola de Dança do Conservatório Nacional viu a sua estrutura implementada como se encontra atualmente, com regime integrado, na Rua João Pereira da Rosa, com “um programa de estudos fortemente baseado em Técnica de Dança Clássica, assim como em Técnica de Dança Moderna, com base na Técnica Graham, e, mais recentemente, com a introdução de Técnicas Contemporâneas relacionadas com o movimento americano Pós-Modernista.” (EDCN, 2015)

No ano letivo 2007/2008 a Escola de Música do Conservatório Nacional passou também a integrar o ensino regular desde o 2.º Ciclo do Ensino Básico até ao Ensino Secundário, além da estrutura já existente do ensino da música.

Em 2009, de acordo com o estipulado pelo artigo 10.º do DL 75/2008 de 22 de Abril na sua redação atual³⁴, depois de décadas de Comissões Instaladoras, Executivas e Diretivas, as Escolas do Conservatório Nacional assistem ao regresso da figura do diretor, cargo conquistado pela Profª Ana Mafalda Pernão na EMCN e pelo Prof. Pedro Carneiro na EDCN.

Durante muito tempo, o Conservatório Nacional de Lisboa beneficiou da Escola de Música como principal agente da formação musical em Portugal; mais recentemente beneficia da Escola de Dança, formadora de bailarinos e coreógrafos portugueses que se integram depois em importantes companhias de dança.

2.2.2. Perspetiva legal

Devido ao carácter de estabelecimento público de ensino artístico, tanto a EDCN como a EMCN encontram-se sob a legislação geral para o ensino, a Lei de Bases do Sistema Educativo, aprovada pela Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, alterada pelas Leis n.º 115/97, de 19 de setembro, 49/2005, de 30 de Agosto, e 85/2009, de 27 de Agosto.

³⁴ Apesar de o artigo 10.º se manter inalterado, outros foram revogados de acordo com o artigo 2.º do DL 126/2012 de 2 de julho de 2012

Além disso, veem também regulamentado o funcionamento de cada instituição pela legislação específica, nomeadamente pelas Portarias n.º 225/2012, de 30 de julho, e n.º 243-B/2012, de 13 de agosto, que estabelecem, respetivamente, os planos de estudo dos cursos de ensino artístico de música de nível básico e a organização dos cursos de iniciação os planos de estudo dos cursos do ensino secundário.

2.2.3. Caracterização física

Tal como já foi referido, a EMCN situa-se no n.º 29 da Rua dos Caetanos, num edifício do séc. XVII, onde os alunos do ensino integrado têm as aulas de ensino geral e de ensino musical e os alunos do ensino articulado³⁵ e supletivo têm as disciplinas de ensino musical. No ano letivo 2015/2016 a escola contava com 908 alunos³⁶, vinte e um docentes de ensino geral, cento e vinte e três docentes de ensino artístico, dezasseis acompanhadores e vinte e cinco funcionários (Assistentes Técnicos e Operacionais).

O edifício da EDCN, sita na Rua João Pereira da Rosa, num antigo palacete datado do séc. XVIII e adaptado às funções escolares, pertence-lhe também uma parte do Convento dos Caetanos, visto o edifício principal desta escola não ser capaz de comportar todos os alunos. No ano letivo 2015/2016 a escola contava com 209 alunos³⁷, vinte e cinco docentes de ensino geral, vinte e oito docentes de ensino artístico, quinze acompanhadores musicais e vinte e dois funcionários (Assistentes Técnicos e Operacionais). (EDCN, 2015, p. 8)

³⁵O ensino articulado consiste numa modalidade em que é permitido ao aluno frequentar apenas as disciplinas da componente de formação vocacional, no curso básico, e das disciplinas das componentes de formação científica e técnico-artística, no nível secundário, em articulação com a escola regular, aliviando a carga horária do aluno, na medida em que as disciplinas frequentadas na EMCN substituem as disciplinas de formação artística da escola regular. O plano de estudos é assim adaptado ao aluno. (EMCN, 2013, p. 8)

O ensino supletivo permite ao aluno frequentar os cursos constituídos apenas pelas disciplinas da componente de formação vocacional, no nível básico, e pelas disciplinas das componentes de formação científica e técnico-artística, no nível secundário, sem substituição das disciplinas da escola regular. (EMCN, 2013, p. 8)

³⁶ Dos 908 alunos contabilizados pela escola, apenas 273 fazem parte das estatísticas deste estudo. Isto deve-se ao facto de os alunos que frequentam a modalidade de ensino supletivo (576) e articulado (59) frequentarem apenas disciplinas de formação artística. Os alunos do ensino profissional entram nas estatísticas por o seu grau de ensino ser correspondente ao Ensino Secundário.

³⁷ Dos 209 alunos contabilizados pela escola, apenas 188 fazem parte das estatísticas deste estudo. Isto deve-se ao facto de parte dos alunos do ensino secundário serem estrangeiros e por isso frequentarem apenas as disciplinas de formação artística.

As áreas partilhadas no Convento dos Caetanos contam com três salas de aulas, cinco estúdios de dança, uma sala de música, dois balneários e um refeitório que pertencem à EDCN. No mesmo edifício a EMCN beneficia de uma biblioteca, um ginásio, quinze salas de aula, trinta e uma salas de instrumento, uma sala com palco, uma sala de audições e um salão para espetáculos. O refeitório é partilhado irmãmente pelas duas escolas com sessenta lugares sentados.

No edifício da EDCN na Rua João Pereira Rosa, a escola conta com dois estúdios de dança, 6 salas de aulas, uma sala de música e uma sala adaptada à disciplina de educação Visual e Tecnológica. (EDCN, 2015, p. 9)

No contexto deste estudo interessa também saber que a EDCN dispõe de uma cafetaria como alternativa ao refeitório, enquanto a EMCN tem à disposição dos alunos um espaço com três micro-ondas onde podem aquecer as refeições trazidas de casa, e duas *vending machines*. Nas imediações destas instalações existem dois cafés e um bar que servem refeições (menus) a baixo custo, a que os alunos de ambas as instituições recorrem frequentemente.

2.3. Caracterização da Gertal

A Gertal - Companhia Geral de Restaurantes Sociais, S.A. fundada em 1973, é uma empresa pertencente ao ramo da restauração coletiva (social). Assim, e de acordo com o que foi apresentado no subcapítulo dos serviços alimentares, a Gertal atua em vários setores, como escolas, universidades, hospitais, lares, prisões, etc. celebrando contratos tanto com o setor privado como com o público. Esta é a empresa que presta serviços na cantina escolar em estudo desde o ano letivo 2011/2012.

A empresa corresponde ao NIPC n.º 500126623, atualmente tem sede na Rua da Garagem, n.º 10 em Carnaxide e na Rua das Cardosas, n.º 1495 na Maia, entre 2011 e 2015 foi adjudicatária em 710 contratos com diversas entidades da Administração Pública.

Em 1989 esta empresa deixou de atuar como membro independente, passando a pertencer ao grupo da Trivalor – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A., um grupo que pertence aos líderes de mercado de prestação de serviços de *outsourcing* em Portugal. Esta empresa integra desde serviços de restauração coletiva, a serviços de segurança humana e eletrónica, gestão documental, *vending*, limpeza, etc., tendo como constituinte 14 empresas (aquisições, parcerias e crescimento orgânico) que garantem um posicionamento transversal no segmento de *business & Facility Services*. (<http://www.trivalor.pt/o-grupo/perfil>)

Os serviços da Gertal “vão desde um fornecimento pontual de refeições até à gestão integral de refeitórios e cafetarias”, responsabilizando-se pela gestão de “todo o processo desde a encomenda de matérias-primas, passando pela gestão de *stocks* e recursos humanos, planeamento de ementas por nutricionistas, confeção e empratamento.” (<http://www1.gertal.pt/servicos>)

De acordo com o seu *marketing*, a Gertal preocupa-se com a qualidade dos serviços que presta garantindo a melhor relação preço qualidade do mercado, recorrendo à formalização das suas práticas através das medidas ISO 14001:2004 e posteriormente pela NP EN ISO 9001:2008.

Capítulo III

Metodologia de Investigação

3.1. Metodologia de investigação

Todo e qualquer plano de investigação, seja ela de cariz quantitativo, qualitativo ou multimetodológico, implica uma recolha de dados originais por parte do investigador (Coutinho, 2013/2015). Para a realização deste estudo procedeu-se à recolha de dados através de um inquérito por questionário. Posteriormente recolheram-se informações complementares através de entrevista junto a um dos professores da direção da EDCN.

O questionário foi elaborado a fim de averiguar o grau de satisfação dos alunos utentes do refeitório escolar partilhado pelas duas instituições em estudo.

Barañano³⁸ (2004) afirma que o estudo de caso “é um método de investigação (...) que pressupõe uma apresentação rigorosa de dados empíricos, baseada numa combinação de evidências quantitativas e qualitativas” (Santos, 2010, p. 18). Acrescenta ainda que no caso da área de gestão e “dada a complexidade das situações e, portanto, a necessidade crescente de informação qualitativa que explique a informação quantitativa de forma completa, recorre-se cada vez com maior frequência, à realização de estudos de caso.”

3.1.1. Caracterização do estudo

Sempre que o objetivo de um estudo é conhecer as motivações, atitudes, processo e decisão de compra ou comportamento de milhões de pessoas, é impossível entrevistar ou aplicar questionários a toda a população-alvo. (Lendrevie et. al., 1992/2015)

Lima & Pacheco (2006) consideram que uma análise quantitativa pode ter como objetivo geral confirmar hipóteses explícitas formuladas *a priori* pelo investigador (análise confirmatória), ou usar esses dados para gerar hipóteses (análise exploratória). Em qualquer caso, este tipo de estudo tem sempre um de dois objetivos específicos: “descrever a distribuição

³⁸ Barañano, A. (2004), *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo IN Santos, M. C. (2010). Outsourcing nos Serviços Públicos: Caso de Estudo Academia Militar. Dissertação apresentada em Ciências Militares na especialidade de Administração Militar da Academia Militar para obtenção do grau de mestre, orientada por Ana Bravo, coorientada por Elisa Coimbra, Lisboa. p. 18 Acedido em 7 de maio de 2016 em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7153/1/Outsourcing%20AM.pdf>

das entidades pelos diversos valores das variáveis ou descrever a relação entre variáveis”. (Lima & Pacheco, 2006, p. 51)

Dadas estas definições, afirma-se que este é um estudo de caráter quantitativo, enquadrando-se na análise confirmatória.

3.1.2. Hipóteses de investigação

Este estudo pretende averiguar o nível de satisfação dos alunos da EDCN e da EMCN com o serviço de refeitório que têm, ao mesmo tempo que identifica os pontos fortes e fracos do mesmo. Assim, as hipóteses básicas apresentadas só podem ser verificadas através de algumas variáveis em estudo. Tal como já foi referido as hipóteses centrais são:

H1: A externalização do serviço alimentar traz benefícios para as escolas;

H2: O consumidor fica satisfeito com o serviço prestado pela empresa externa.

No caso da não verificação de H1, o seu fundamento virá diretamente dos questionários, através da questão aberta onde os utentes podem comentar o serviço do refeitório escolar e, da entrevista dirigida a um professor membro da direção da EDCN.

No caso da não verificação da H2, originam-se três novas hipóteses, ligadas ao exposto no enquadramento teórico no subcapítulo dos serviços alimentares:

H3: A insatisfação do consumidor está ligada ao ambiente/contexto da refeição;

H4: A insatisfação do consumidor está ligada à qualidade da comida servida;

H5: A insatisfação do consumidor está ligada ao serviço prestado pelos funcionários.

3.1.3. Caracterização da população e amostra

Amostragem é, por definição, um processo pelo qual determinados sujeitos (indivíduos) são selecionados para participação num estudo.

População é o conjunto de sujeitos ou unidades que partilham uma característica comum, que constituem objeto de estudo e por esse motivo se pretende generalizar os resultados.

De acordo com Charles³⁹ (1998), a amostra é “um grupo de sujeitos ou objetos selecionados para representar a população inteira de onde provierem” (Coutinho, 2013/2015, p. 89), tratando-se de um número reduzido de casos.

Inicialmente considerou-se que “a eleição de amostra probabilística ou não-probabilística depende dos objetivos do estudo, do plano de investigação e da contribuição que se pensa fazer com tal estudo.” (Moreira, 2007, p. 121) Neste caso, adota-se a amostra não probabilística pois a seleção dos elementos depende inteiramente do objetivo do estudo e do processo de tomada de decisão da investigadora (Moreira, 2007)

No ano letivo de 2015/2016, 461 alunos frequentaram as escolas EMCN e EDCN em regime integrado e profissional. Este estudo incide sobre a população utente do serviço de cantina, constituída por 105 alunos na EDCN e 93 da EMCN. Graças à colaboração dos diretores e docentes das escolas obteve-se uma amostra constituída por 102 alunos da EDCN e 91 da EMCN num total de 193 alunos.

Assim, a população deste estudo é constituída por 198 indivíduos, a amostra recolhida é composta por 193 indivíduos. Esta amostra representa 97,48% da população escolar que utiliza o refeitório.

³⁹ Charles, C. (1998) *Introduction to educational research (3rd Ed.)*. New York: Longman In Coutinho, C. (2015). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. (2nd ed.) Coimbra: Grupo Almedina. P. 89.

Apesar do elevado número de questionários obtidos, é necessário proceder à validação da amostra obtida e ao cálculo do erro amostral. Para isso, utiliza-se a fórmula de cálculo da amostra e do erro para populações finitas. (Moreira, 2007)

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde n corresponde à dimensão da amostra que se pretende calcular, e é o valor máximo de erro amostral que o investigador admite; z é o desvio de valor médio aceite para alcançar grau de confiança estimada, o valor adotado corresponde ao valor determinado pela distribuição da curva de Gauss; N corresponde ao tamanho da população em estudo; p é a probabilidade de encontrar o parâmetro da população e q é a probabilidade de não encontrar o parâmetro da população.

Neste estudo, para e é admitido o valor de 5%; para z admite-se o nível de confiança de 95%, correspondendo ao valor 1,96; a N corresponde a população de 198 alunos; para o valor p admite-se o valor de 50% por conveniência; q é calculado pelo processo $1-p=q$. Assim,

$$n = \frac{1,96^2 \times 198 \times 0,5 \times (1-0,5)}{0,05^2 \times (198-1) + 1,96^2 \times 0,5 \times (1-0,5)} \Leftrightarrow n = \frac{190,1592}{1,4529} \Leftrightarrow n \cong 131$$

De acordo com este resultado o número de questionários obtidos (193) é suficiente para este estudo. Relativamente ao cálculo do erro amostral, considera-se a seguinte fórmula (Moreira, 2007):

$$e = \sqrt{\frac{z^2 \cdot p \cdot q}{n} \times \frac{N - n}{N - 1}}$$

Os valores admitidos são os mesmos que se utilizaram na fórmula anterior. Nesta fórmula o valor de n corresponde ao valor da amostra que se obteve (193). Assim,

$$e = \sqrt{\frac{1,96^2 \times 0,5 \times (1-0,5)}{193} \times \frac{198-193}{198-1}} \Leftrightarrow e = \sqrt{\frac{0,9604}{193} \times \frac{5}{197}} \Leftrightarrow e = \sqrt{\frac{4,802}{38021}} \Leftrightarrow e \cong 0,01$$

De acordo com este resultado o erro amostral deste estudo é de 0,01%.

Relativamente ao número mínimo de vezes que um aluno deve almoçar no refeitório para que o seu contributo seja relevante. Assim, todos os alunos que almoçaram pelo menos uma vez por semana, durante o período mínimo de três meses, foram abordados; neste caso terão almoçado no mínimo onze vezes no refeitório escolar, capacitando-os de formar uma opinião sobre os serviços prestados.

Assim, numa situação como esta não “é necessário o investigador constituir uma amostra para o seu estudo de caso, (...) estudos em que o grupo-alvo (*target group*) coincide com a população, ou seja, é analisado na sua totalidade.” (Coutinho, 2013/2015, p. 90)

3.1.4. Instrumentos de recolha de dados

3.1.4.1. Questionários

Nesta investigação os questionários tiveram um papel fundamental para a verificação das hipóteses iniciais.

Para a elaboração do questionário teve-se em atenção a extensão, pois determina em grande parte a validade das respostas. Um questionário demasiado longo (superior a vinte minutos) por um lado pode ser recusado pela instituição inquirida, e por outro, pode induzir os entrevistados a responderem com pouca precisão, apenas com o objetivo de o “despachar”.

O questionário é constituído por dois grupos de questões assinalados. O primeiro grupo (Grupo I) é constituído por três questões abertas e duas fechadas, que pretendem enquadrar o inquirido na realidade do estudo de caso.

O segundo grupo (Grupo II) é constituído por uma escala de atitudes ou escala de Likert – este tipo de resposta foi especialmente escolhida para permitir ao inquirido indicar o seu grau de acordo/desacordo com cada uma das afirmações a que foi exposto. Neste caso optou-se por uma exposição a adjetivos sem nível correspondente a “relativamente satisfeito”, contrariamente ao que Lendrevie et. al. (1992/2015) aconselham. Esta decisão foi tomada tendo

em atenção a faixa etária dos entrevistados, que em caso de indecisão os pode levar a responder neste grau intermédio, levando ao enviesamento dos resultados. Além disso, este questionário não é destinado a conhecimentos estranhos aos questionados, pelo que não se justifica falta de conhecimento. (Hill & Hill, 2002/2009)

Uma vez que as respostas estão numa escala de número par, é possível fazer uma divisão de 50-50. Assim, sempre que mais de 50% dos alunos respondam nos parâmetros “Muito insatisfeito” e “Insatisfeito”, considera-se que a questão obteve uma classificação negativa; do mesmo modo, quando uma questão tiver mais de 50% nos campos “Muito satisfeito” e “Satisfeito”, considera-se que a avaliação é positiva.

Dada a natureza da população-alvo, optou-se pelo método dos inquéritos face a face, uma vez que se trata de um método mais seguro de aplicação de questionários pela realização de “entrevistas pessoais aos indivíduos que pertencem à amostra.” (Lendrevie et. al. 1992/2015, p. 102)

Para uma interpretação mais fácil por parte do leitor, os resultados dos questionários serão apresentados simultaneamente no que refere à EMCN e à EDCN, permitindo comparações imediatas.

Durante a análise das respostas ao Grupo II do questionário, foi feita uma separação por grupos de amostra, num total de seis, cada um constituído pelo total de utilizadores do refeitório presentes nos dias dos questionários. É pelo facto de os grupos não serem uniformes que cada análise é feita em percentagem, a fim de minimizar a margem de erro que poderia resultar de uma análise numérica e não percentual.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Onde k é o número de itens do questionário, $\sum S_i^2$ é a somatória da variância de cada item S_T^2 é a variância total da escala do instrumento utilizado.

$$\alpha = \frac{10}{10-1} \left(1 - \frac{0,59 + 0,56 + 0,62 + 0,60 + 0,73 + 0,75 + 0,65 + 0,60 + 0,65 + 0,51}{27,89} \right) \Leftrightarrow$$

$$\Leftrightarrow \alpha = 1,11 \left(1 - \frac{6,26}{27,89} \right) \Leftrightarrow \alpha = 1,11 \times 0,7755 \Leftrightarrow \alpha \cong 0,86$$

Assim, para 10 itens constituintes do Grupo II o coeficiente obtido para o Alfa de Cronbach é $\alpha = 0,86$, o que na escala de Murphy & Davidsholder⁴⁰ indica um grau de fiabilidade moderada a elevada.

3.1.4.2. Entrevistas

De acordo com Coutinho “as entrevistas são uma poderosa técnica de recolha de dados porque pressupõem uma interação entre o entrevistado e o investigador, possibilitando a este último a obtenção de informação que nunca seria conseguida através de um questionário.” (Coutinho, 2013/2015, p. 141) Neste caso, a entrevista tem como objetivo obter informações complementares ao estudo e aos questionários. Por esse motivo não se utilizou guião de entrevista.

Silverman⁴¹ afirma que no caso de uma entrevista não estruturada “ as perguntas surgem do contexto imediato e são levantadas no curso natural dos acontecimentos.” (Coutinho, 2013/2015, p. 141) Trata-se, portanto, de um instrumento não estandardizado, criado com o objetivo de recolher perceções e opiniões do entrevistado.⁴²

⁴⁰ Murphy, K., Davidshofer, C. (1988) *Psychological testing: Principles and applications*. New Jersey: Prentice Hall in Garcia-Marques, T., Maroco, J. (2006) Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?, *Laboratório de Psicologia*

⁴¹ Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative research: a practical guide*. Thousand Oaks: SAGE Publications in Coutinho, C. (2015). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. (2nd ed.) Coimbra: Grupo Almedina. P. 141

⁴² A entrevista pode ser lida no Apêndice III

Capítulo IV

Apresentação dos Dados e Tratamento dos Resultados

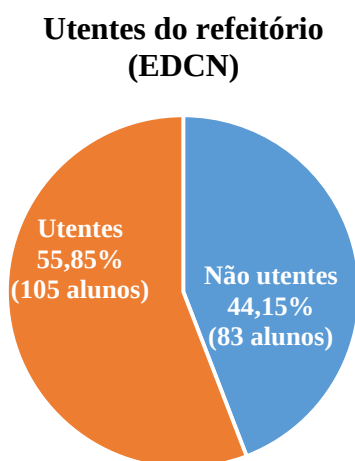
4.1. Análise dos questionários

Geralmente o recurso ao questionário tem a ver com um grupo de inquiridos relativamente extenso que o investigador deseja analisar, com traços identificadores que ajudam a constituir uma amostra. É por este motivo que os questionários são associados a estudos quantitativos, não dispensando informação qualitativa que os justifique. (Coutinho, 2015)

Dos 1117 alunos que no ano letivo de 2015/2016 frequentaram as escolas EMCN e EDCN, apenas 461 frequentam as escolas em regime integrado e profissional, por isso têm o serviço de refeitório ao seu dispor. Destes, 193 foram inquiridos correspondendo a 98% dos utilizadores do refeitório partilhado pelas duas escolas.

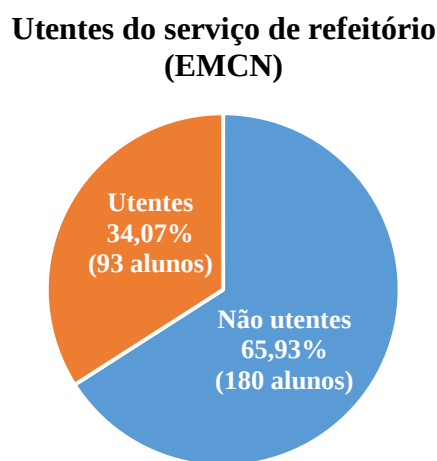
O Gráfico 2 e Gráfico 3 mostram a percentagem de utilizadores em cada uma das escolas. Como se observa, a EDCN embora tenha uma totalidade de alunos menor (188), detém a maior percentagem de utentes do serviço de refeitório escolar (55,85%), ao passo que a EMCN tem mais alunos (273) mas apenas 34,07% recorrem a este serviço.

Gráfico 2: Número efetivo de utentes do serviço de refeitório (EDCN)



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 3: Número efetivo de utentes do serviço de refeitório (EMCN)



Fonte: Elaboração própria

Dado que o interesse recai sobre a satisfação dos alunos com o serviço que é prestado para fornecimento das suas refeições, os questionários foram aplicados apenas à população usuária das duas escolas.

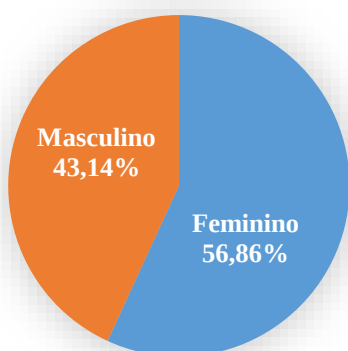
4.1.1. Análise dos resultados das respostas aos questionários (Grupo I)

Como foi dito anteriormente, este grupo de questões tem como objetivo principal identificar a população estudada, resultando na caracterização dos inquiridos. Para uma comparação imediata, os resultados dos questionários são apresentados simultaneamente no que refere à EMCN e à EDCN.

A amostra é constituída, conforme o Gráfico 4 e Gráfico 5, por 91 alunos da EMCN e 102 alunos da EDCN. Na EDCN os 58 indivíduos pertencem ao sexo feminino (57%) e 44 ao sexo masculino (43%). Na EMCN 43 indivíduos são do sexo feminino (47%) e 48 são do sexo masculino (53%).

Gráfico 4: Distribuição dos utentes do refeitório por género (EDCN)

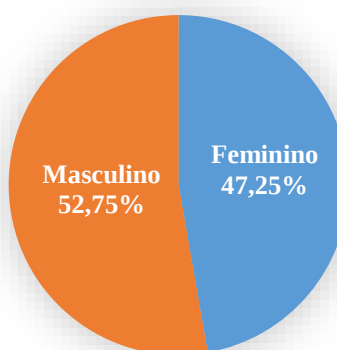
Distribuição por Género (EDCN)



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 5: Distribuição dos utentes do refeitório por género (EMCN)

Distribuição por Género (EMCN)

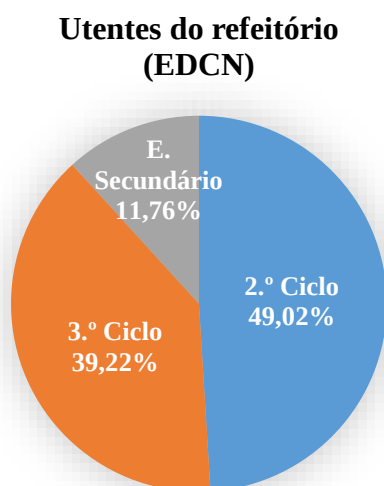


Fonte: Elaboração própria

Na EDCN, relativamente aos utentes do refeitório, 50 alunos frequentam ao ensino do 2.º Ciclo do Ensino Básico (49,02%), 40 alunos são do ensino do 3.º Ciclo do Ensino Básico (39,22%) e apenas 12 alunos pertencem ao ensino integrado do Ensino Secundário (11,76%). Na EMCN, o número de utentes por ciclo também é decrescente; sendo 47,25% (43 alunos) do

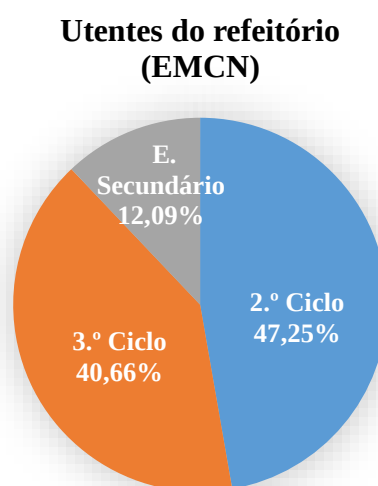
ensino integrado do 2.º Ciclo do Ensino Básico, os alunos do 3.º Ciclo do Ensino Básico do ensino integrado representam 40,66% dos inquiridos (37 alunos) e apenas 12,09% são do ensino integrado do Ensino Secundário (13 alunos). Verifica-se que conforme os alunos avançam no ciclo de ensino começam a optar por alternativas ao sistema de refeitório implementado nesta escola. Além disso observa-se que na EMCN os alunos do Ensino Profissional não utilizam o refeitório escolar.

Gráfico 6: Distribuição dos utentes por ciclos de ensino (EDCN)



Fonte: Elaboração própria

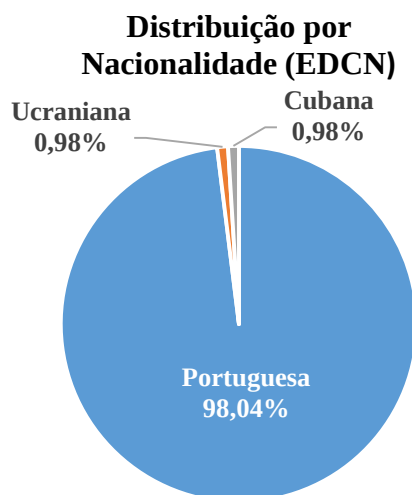
Gráfico 7: Distribuição dos utentes por ciclos de ensino (EMCN)



Fonte: Elaboração própria

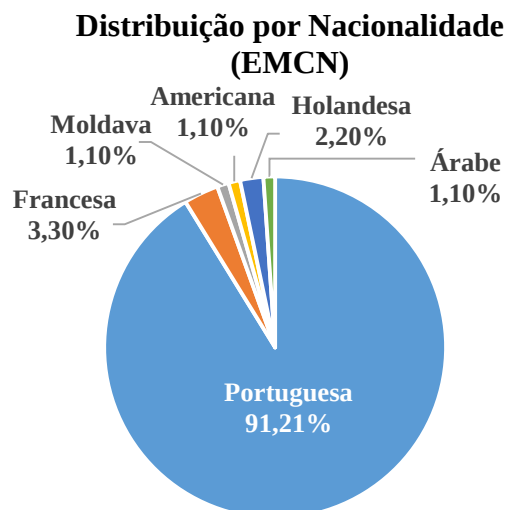
Os dados revelam que nas duas escolas a maioria dos alunos é de nacionalidade portuguesa; na EDCN 100 alunos (98%) são portugueses e na EMCN são 83 alunos (91,21%). O número de alunos estrangeiros é relativamente diminuto; na EDCN apenas 1,96% (2 alunos) de nacionalidade estrangeira; na EMCN verifica-se maior diversidade cultural, com 8,79% de alunos de nacionalidade estrangeira. A maioria destes jovens já obteve a dupla nacionalidade.

Gráfico 8: Distribuição dos utentes por nacionalidade (EDCN)



Fonte: Elaboração própria

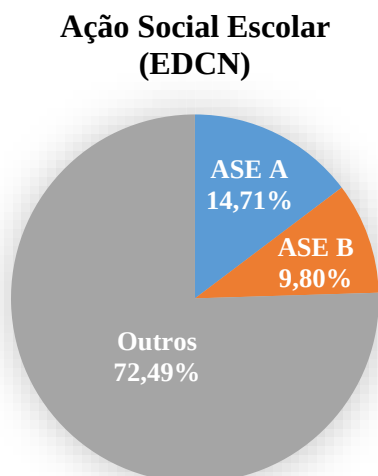
Gráfico 9: Distribuição dos utentes por nacionalidade (EMCN)



Fonte: Elaboração própria

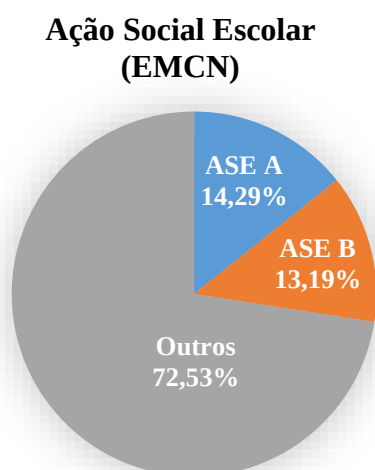
Os alunos foram ainda questionados acerca do seu estrato sociodemográfico, caracterizado através do ASE. Os resultados mostram que as duas escolas têm o mesmo número de alunos (que utilizam o refeitório) com atribuição de ASE (25 alunos); no entanto, a EDCN tem mais alunos com ASE A (14,71% - 15 alunos) do que a EMCN (14,29% - 13 alunos); na EDCN 10 alunos têm ASE B (9,80%) e na EMCN 12 alunos têm ASE B (13,19%). Os restantes alunos não beneficiam de ASE.

Gráfico 10: Atribuição de ASE aos utentes do refeitório (EDCN)



Fonte: Elaboração própria

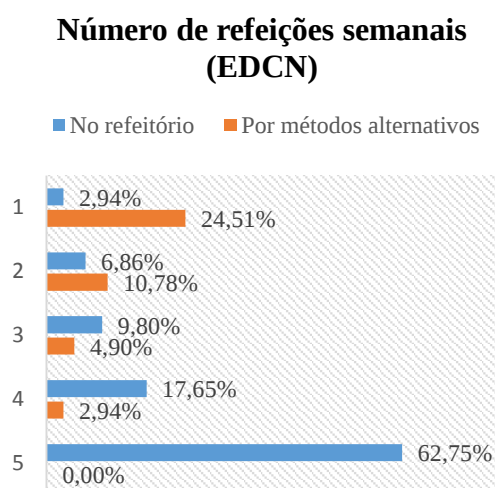
Gráfico 11: Atribuição de ASE aos utentes do refeitório (EMCN)



Fonte: Elaboração própria

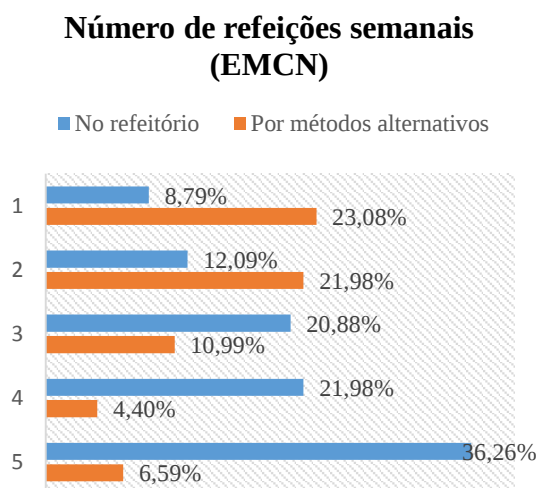
Em último lugar, os alunos foram inqueridos acerca da média de refeições que fazem no refeitório escolar e também acerca do número de vezes que têm de recorrer a métodos alternativos para se alimentarem por não gostarem da confeção do refeitório (bar escolar, snack-bar exterior à escola, trazer comida de casa).

Gráfico 12: Número de refeições que toma semanalmente (EDCN)



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 13: Número de refeições que toma semanalmente (EMCN)



Fonte: Elaboração própria

Pelo gráfico acima pode concluir-se que há mais alunos da EDCN a frequentar o refeitório diariamente (62,75%) do que na EMCN em que apenas 36,26% o faz. Por este motivo na EMCN verifica-se uma maior distribuição de alunos que recorrem ao serviço de refeitório apenas algumas vezes por semana, complementando os restantes dias com almoço por vias alternativas.

Na EMCN 6,59% dos alunos afirmam que apesar de optarem pelo serviço de refeitório, por muitas vezes não gostarem do sabor da comida, têm obrigatoriamente que tomar um reforço desta refeição no exterior da escola.

4.1.2. Análise dos resultados das respostas aos questionários (Grupo II)

Segundo Sarmiento⁴³, quando se apresentam resultados obtidos através de inquérito por questionário “indica-se a taxa de respostas recebidas e a taxa de respostas válidas relativamente ao número total de inquéritos administrados.” (Gomes, 2015, p. 31) Assim, afirma-se que se realizaram 102 questionários na EDCN e 91 na EMCN. O total de questionários obtidos (193) corresponde 100,00% dos questionários validados.

Em todo o processo de análise e apresentação dos resultados apresentam-se em primeiro lugar os resultados de cada escola e só depois a análise do conjunto, para que seja perceptível a diferença de avaliação dos dois grupos e a forma como influenciam o resultado final. Como este Grupo teve com principal base de incidência a escala de Likert, há necessidade de corresponder cada adjetivo a um valor nominal, assim atribuem-se os seguintes valores 1- “muito insatisfeito”, 2 - “insatisfeito”, 3 - “satisfeito”, 4 - “muito satisfeito”, escala nominal fica assim compreendida entre 1 e 4.

As respostas do Grupo II foram ainda submetidas a uma análise estatística como no Quadro 3 com apresentação da média, moda, mediana, desvio-padrão, valor mínimo e máximo para cada uma das dez questões relativas ao serviço de refeições escolares.

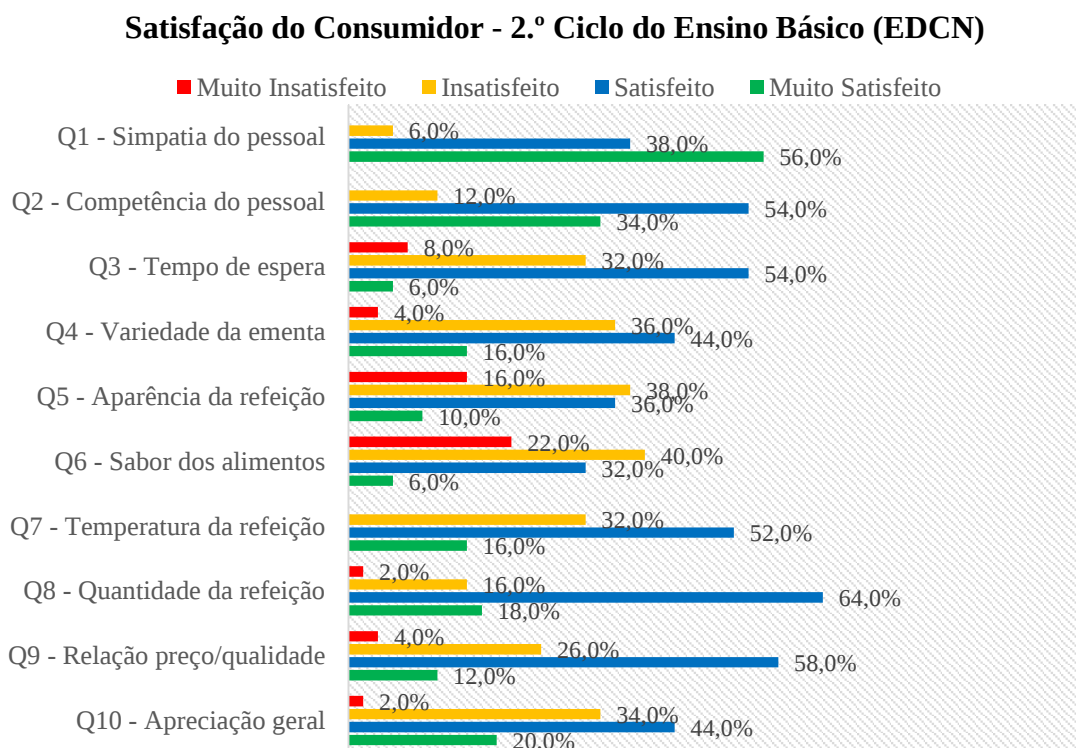
Na análise estatística o mais importante são os valores das médias, tendo em conta que a escala nominal está compreendida entre 1 e 4, o ponto médio da mesma é 2,50; abaixo desse valor considera-se que a questão correspondente teve uma avaliação negativa; do mesmo modo, se o valor da média estiver acima de 2,5 a questão obteve uma avaliação positiva.

Nesta primeira fase há uma separação por grupos de amostra (GA), por ciclos de ensino e por escolas; no final apresenta-se a análise geral de satisfação do cliente. Como os grupos não são uniformes a apresentação dos resultados faz-se em percentagem, minimizando a margem de erro que poderia resultar de uma análise numérica.

⁴³ Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora. In Gomes, M. (2015). O exército, a alimentação e o serviço de *catering* (*outsourcing*): possibilidades, amplitudes e contingências. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada na especialidade de Administração Militar da Academia Militar, orientada por Maria Coelho, Lisboa.

A análise de resultados das respostas do Grupo II inicia-se através dos dados obtidos com os alunos do 2.º Ciclo do Ensino Básico, esta amostra é composta por 50 indivíduos do sexo feminino e masculino com idade compreendida entre os 10 e 12 anos. Esta amostra corresponde à identificação GA1/EDCN.

Gráfico 14: Satisfação do cliente relativo ao grupo-amostra do 2.º Ciclo do Ensino Básico da EDCN



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à afirmação Q1 – Simpatia do pessoal 6,0% dos inquiridos dizem estar insatisfeitos (3 inquiridos), 38,0% diz estar satisfeito (19 inquiridos) e 56,0% diz-se muito satisfeito (28 inquiridos), esta foi uma das questões com maior nível de satisfação relativamente ao serviço de *catering*, uma vez que a maioria dos inquiridos (94,0%) está satisfeito com o pessoal da empresa.

Na afirmação Q2 – Competência do pessoal 12,0% dos inquiridos diz-se insatisfeito (6 inquiridos), 54,0% diz estar satisfeito (27 inquiridos) e 34,0% diz-se muito satisfeito (17 inquiridos).

À afirmação Q3 – Tempo de espera 8,0% revelaram-se muito insatisfeitos (4 inquiridos), 32,0% dizem-se insatisfeitos (16 inquiridos), 54,0% dizem estar satisfeitos (27 inquiridos) e apenas 6,0% dizem-se muitos satisfeitos (3 inquiridos).

Na afirmação Q4 – Variedade da ementa 4,0% afirmam estar muito insatisfeitos com o serviço (2 alunos), 36,0% diz-se insatisfeito (18 alunos), 44,0% está satisfeito (22 alunos) e 16,0% muito satisfeito (8 alunos)

No caso da afirmação Q5 – Aparência da refeição, 16,0% diz-se muito insatisfeito (8 alunos), 38,0% está insatisfeito (19 alunos), 36,0% está satisfeito (18 alunos) e 10,0% muito satisfeito (5 alunos). É de notar que nesta afirmação 54,0% da amostra dá uma avaliação negativa ao serviço prestado.

A afirmação Q6 – Sabor dos alimentos é sem dúvida aquela que se mostra mais crítica, uma vez que 22,0% está muito insatisfeito (11 alunos), 40,0% revela-se insatisfeito (20 alunos), 32,0% afirma-se satisfeito (16 alunos) e apenas 6,0% se diz muito satisfeito (3 alunos). Esta afirmação foi a que teve pior apreciação uma vez que 62,0% dos inquiridos a avalia negativamente.

Relativamente à Q7 – Temperatura da refeição 32,0% revela-se insatisfeito (16 inquiridos), 52,0% está satisfeito (26 inquiridos) e 16,0% está muito satisfeito (8 inquiridos), o que indica um quadro ligeiramente mais positivo face às afirmações anteriores.

À afirmação Q8 – Quantidade da refeição 2,0% revelou-se muito insatisfeito (1 inquirido), 16,0% insatisfeito (8 inquiridos), 64,0% está satisfeito (32 inquiridos) e 18,0% muito satisfeito (9 inquiridos).

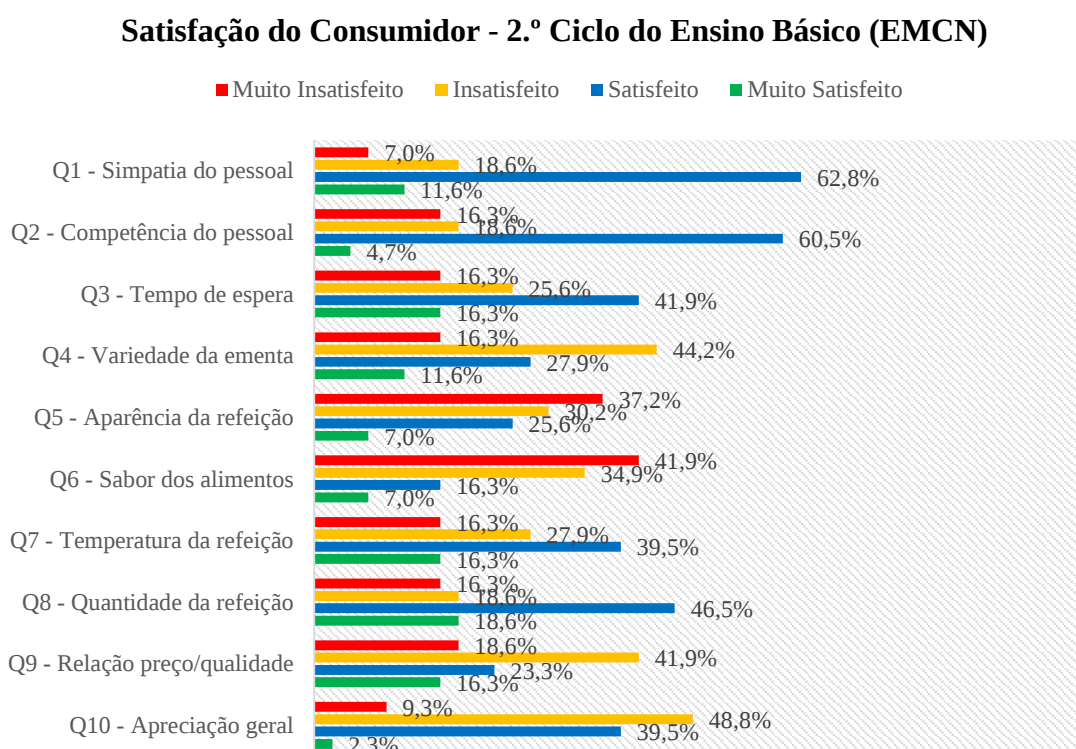
Na afirmação Q9 – Relação preço/qualidade 4,0% diz-se muito insatisfeito (2 inquiridos), 26,0% insatisfeito (13 inquiridos), 58,0% satisfeito (29 inquiridos) e 12,0% muito satisfeito (6 inquiridos).

Por último, na afirmação Q10 – Apreciação geral do serviço de *catering*, 2,0% revela-se muito insatisfeito (1 aluno), 34,0% insatisfeito (17 alunos), 44,0% satisfeito (22 alunos) e

20,0% muito satisfeito (10 alunos), terminando com uma avaliação positiva em que 64,0% dos utentes estão satisfeitos com o serviço.

Passa-se a proceder à análise de resultados também do 2.º Ciclo do Ensino Básico, na EMCN. Esta amostra é constituída por 43 alunos do sexo feminino e masculino, com idades compreendidas entre os 10 e 13 anos. Esta amostra será posteriormente identificada como GA1/EMCN.

Gráfico 15: Satisfação do consumidor, relativo ao grupo-amostra do 2.º Ciclo do Ensino Básico da EMCN



Fonte: Elaboração própria

Na afirmação Q1 – Simpatia do pessoal 7,0% dos inquiridos disseram sentir-se muito insatisfeitos (3 alunos), 18,6% dos inquiridos dizem estar insatisfeitos (8 alunos), 62,8% diz estar satisfeito (27 alunos) e 11,6% diz-se muito satisfeito (5 alunos), apesar de a avaliação neste parâmetro não ser tão positiva como na EMCN, é igualmente a questão com melhor grau de satisfação, sendo que 74,4% dos inquiridos diz-se satisfeito.

Na afirmação Q2 – Competência do pessoal 16,3% dos inquiridos diz-se muito insatisfeito (7 alunos), 18,6% dos inquiridos diz-se insatisfeito (8 alunos), 60,5% diz estar

satisfeito (26 alunos) mas apenas 4,7% se diz muito satisfeito com esta componente do serviço prestado (2 alunos).

Relativamente à afirmação Q3 – Tempo de espera 16,3% dos que participaram no estudo está muito insatisfeito (7 alunos), 25,6% diz-se insatisfeito (11 alunos), 41,9% diz estar satisfeito (18 alunos) e 16,3% muito satisfeito (7 alunos).

Na afirmação Q4 – Variedade da ementa 4,0% afirmam estar muito insatisfeitos com o serviço (2 alunos), 36,0% diz-se insatisfeito (18 alunos), 44,0% está satisfeito (22 alunos) e 16,0% muito satisfeito (8 alunos)

Na Q5 – Aparência da refeição, 16,3% diz-se muito insatisfeito (7 inquiridos), 44,2% está insatisfeito (19 inquiridos), 27,9% está satisfeito (12 inquiridos) e 11,6% muito satisfeito (5 inquiridos). Note-se que nesta afirmação 60,5% da amostra dá uma avaliação negativa ao serviço prestado, um valor de insatisfação superior face ao GA1/EDCN.

No que diz respeito à Q6 – Sabor dos alimentos é também a afirmação mais crítica, uma vez que 41,9% dos alunos se mostra muito insatisfeito (18 inquiridos), 34,9% diz-se insatisfeito (15 inquiridos), 16,3% afirma-se satisfeito (7 inquiridos) e apenas 7,0% se diz muito satisfeito (3 alunos). Esta afirmação é aquela que tem uma apreciação mais negativa, sendo que 76,8% dos alunos se dizem-se insatisfeitos, mais 14,8% de insatisfeitos do que na GA1/EDCN.

Relativamente à afirmação Q7 – Temperatura da refeição 16,3% diz-se muito insatisfeito (7 inquiridos), 34,9% revela-se insatisfeito (15 inquiridos), 39,5% satisfeito (17 inquiridos) e 16,3% está muito satisfeito (7 inquiridos), oferecendo uma perspetiva ligeiramente mais positiva do que na questão anterior.

Na afirmação Q8 – Quantidade da refeição 16,3% diz-se muito insatisfeito (7 alunos), 18,6% insatisfeito (8 alunos), 46,5% satisfeito (20 alunos) e 18,6% diz-se muito satisfeito (8 alunos).

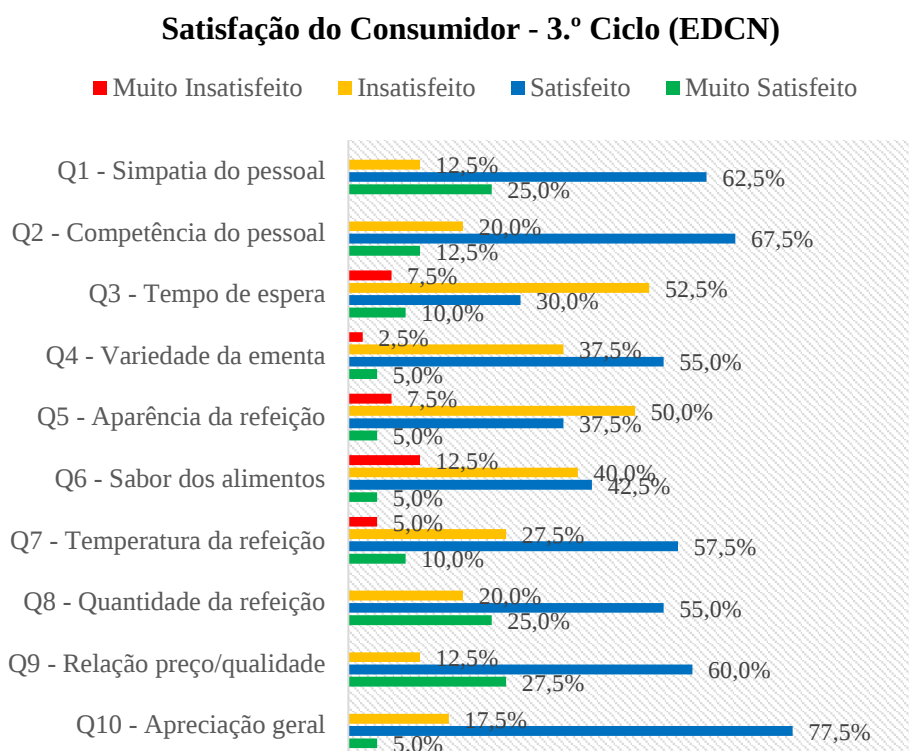
Na afirmação Q9 – Relação preço/qualidade 18,6% diz-se muito insatisfeito (8 alunos), 41,9% está insatisfeito (18 alunos), 23,3% satisfeito (7 alunos) e 16,3% muito satisfeito

(7 alunos), esta questão também mostra algum descontentamento sendo que 60,5% diz-se insatisfeito com o preço pago pela refeição, face à qualidade do que é servido pela Gertal.

Na afirmação Q10 – Apreciação geral do serviço de *catering*, 9,3% revela-se muito insatisfeito (4 alunos), 48,8% insatisfeito (21 alunos), 39,5% está satisfeito (17 alunos) e apenas 2,3% muito satisfeito (1 aluno). Como se pode provar, os alunos avaliaram depreciativamente alguns dos campos acerca do qual foram questionados, resultando assim num serviço em que apenas 41,8% se considera satisfeito com o serviço de refeitório escolar.

Seguidamente apresentam-se os resultados obtidos junto ao 3.º Ciclo do Ensino Básico da EDCN. Esta amostra é constituída por 40 alunos, do sexo feminino e masculino, com idades compreendidas entre os 12 e 15 anos. A esta amostra corresponde a identificação GA2/EDCN.

Gráfico 16: Satisfação do consumidor, relativo ao grupo-amostra do 3.º Ciclo do Ensino Básico da EDCN



Fonte: Elaboração própria

Na afirmação Q1 – Simpatia do pessoal 12,5% dos questionados dizem-se insatisfeitos (5 inquiridos), 62,5% diz-se satisfeito (25 inquiridos) e 25,0% diz-se muito satisfeito (10

inquiridos), novamente, esta foi uma das questões com maior nível de satisfação já que 87,5% dos alunos está satisfeito com o pessoal da empresa.

Na afirmação Q2 – Competência do pessoal 20,0% diz-se insatisfeito (8 inquiridos), 67,5% diz estar satisfeito (27 inquiridos), mas apenas 12,5% diz-se muito satisfeito (5 inquiridos), o que nos mostra uma taxa de satisfação 8,0% mais baixa relativamente à GA1/EDCN.

Na afirmação Q3 – Tempo de espera 7,5% revelaram-se muito insatisfeitos (3 inquiridos), 52,5% dizem-se insatisfeitos (21 inquiridos), 30,0% satisfeito (27 inquiridos) e 10% dizem-se muito satisfeitos (4 inquiridos). Neste ciclo, esta é a afirmação que se vê com maior grau de insatisfação, sendo que 60% dos inquiridos está descontente com o serviço prestado.

Na afirmação Q4 – Variedade da ementa apenas 2,5% afirma como muito insatisfeito com o serviço (1 aluno), 37,5% diz-se insatisfeito (15 alunos), 55,0% está satisfeito (22 alunos) e 5,0% muito satisfeito (2 alunos).

Relativamente à afirmação Q5 – Aparência da refeição, 7,5% diz-se muito insatisfeito (3 alunos), 50,0% está insatisfeito (20 alunos), 37,5% está satisfeito (15 alunos) e 5,0% muito satisfeito (2 alunos). Este campo obteve um nível de descontentamento maior face à amostra GA1/EDCN com mais 3,5% de inquiridos insatisfeitos.

A afirmação Q6 – Sabor dos alimentos 12,5% está muito insatisfeito (5 alunos), 40,0% revela-se insatisfeito (16 alunos), 42,5% afirma-se satisfeito (17 alunos) e apenas 5,0% se diz muito satisfeito (2 alunos). Assim, apesar de não ser a afirmação mais crítica, mantém-se com um elevado nível de insatisfação, registando 57,5% de consumidores insatisfeitos com o serviço.

Na afirmação Q7 – Temperatura da refeição 5,0% diz estar muito insatisfeito com o serviço prestado (2 inquiridos), 27,5% revela-se insatisfeito (11 inquiridos), 57,5% está satisfeito (23 inquiridos) e 10,0% está muito satisfeito (4 inquiridos). Assim, verifica-se

novamente que a maioria dos alunos está satisfeita com esta componente do serviço, no entanto, o grau de satisfação não é tão alto como na GA1/EDCN.

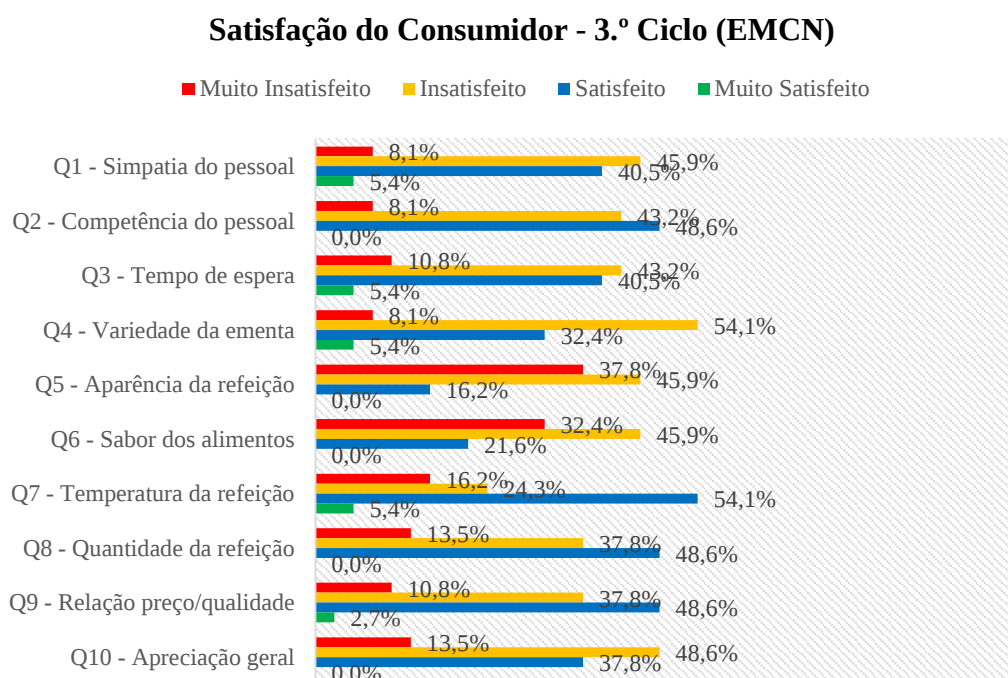
À afirmação Q8 – Quantidade da refeição 12,5% diz-se insatisfeito (8 inquiridos), 55,0% está satisfeito (22 inquiridos) e 25,0% está muito satisfeito (10 inquiridos).

Na afirmação Q9 – Relação preço/qualidade apenas 12,5% se diz insatisfeito (5 inquiridos), 60,0% satisfeito (24 inquiridos) e 27,5% muito satisfeito (11 inquiridos). Neste campo verifica-se um aumento de satisfação significativo face à GA1/EDCN, com mais 17,5% dos inquiridos a mostrarem-se satisfeitos.

Por último, na afirmação Q10 – Apreciação geral do serviço de *catering*, 17,5% diz-se insatisfeito (7 alunos), 77,5% está satisfeito (41 alunos) e 5,0% muito satisfeito (2 alunos), sendo assim, a GA2/EDCN tem 82,5% dos constituintes desta amostra satisfeitos.

De seguida apresentam-se os dados recolhidos no 3.º Ciclo do Ensino Básico da EMCN. Esta amostra é constituída por 37 indivíduos do sexo feminino e masculino, com idades compreendidas entre os 12 e os 15 anos. Esta amostra é identificada por GA2/EMCN.

Gráfico 17: Satisfação do consumidor, relativo ao grupo-amostra do 3.º Ciclo do Ensino Básico da EMCN



Fonte: Elaboração própria

Na afirmação Q1 – Simpatia do pessoal 8,1% dos inquiridos disseram sentir-se muito insatisfeitos (3 inquiridos), 45,9% dos inquiridos dizem estar insatisfeitos (17 inquiridos), 40,5% diz estar satisfeito (15 inquiridos) e 5,4% diz-se muito satisfeito (2 inquiridos). Ao contrário do que se verificou até ao momento, na GA2/EMCN 54,1% dos alunos está insatisfeito com o pessoal da empresa de *catering*.

Na afirmação Q2 – Competência do pessoal 8,1% dos alunos afirma-se muito insatisfeito (3 inquiridos), 43,2% diz-se insatisfeito (16 inquiridos) e 48,6% está satisfeito (18 inquiridos). Também esta afirmação fica com um registo negativo com 51,4% dos alunos insatisfeitos.

Na afirmação Q3 – Tempo de espera 10,8% dos alunos diz-se muito insatisfeito (4 inquiridos), 43,2% diz-se insatisfeito (16 inquiridos), 40,5% diz estar satisfeito neste parâmetro (15 inquiridos) e 5,4% muito satisfeito (2 inquiridos).

Na afirmação Q4 – Variedade da ementa 8,1% afirma estar muito insatisfeito com o serviço (3 alunos), 54,1% diz-se insatisfeito (20 alunos), 32,4% está satisfeito (12 alunos) e apenas 5,4% muito satisfeito (2 alunos). Novamente o campo foi avaliado negativamente, com 62,2% de insatisfação, mais 22,2% do que no GA2/EDCN.

No que diz respeito à afirmação Q5 – Aparência da refeição, 37,8% diz-se muito insatisfeito (14 inquiridos), 45,9% está insatisfeito (17 inquiridos) e 16,2% está satisfeito (6 inquiridos). Na amostra GA2/EMCN é esta afirmação que fica com mais apreciações negativas uma vez que 83,8% dos alunos está insatisfeito, o que significa que este grupo tem mais 25,8% de elementos insatisfeitos face ao GA2/EDCN.

A afirmação Q6 – Sabor dos alimentos, é a segunda com maior nível de insatisfação desta amostra, uma vez que 32,4% dos questionados está muito insatisfeito (12 alunos), 45,9% diz-se insatisfeito (17 alunos) e 21,6% afirma-se satisfeito (8 alunos), resultando em 78,4% de consumidores insatisfeitos.

Na afirmação Q7 – Temperatura da refeição 16,2% está muito insatisfeito (6 inquiridos), 24,3% revela-se insatisfeito (9 inquiridos), 54,1% do total de questionados está satisfeito (20 inquiridos) e 5,4% está muito satisfeito (2 inquiridos). Apesar de a percentagem não ser muito elevada, esta questão é aquela que tem mais consumidores satisfeitos (59,5%), apesar de o GA2/EDCN ter registado mais 8,0% de consumidores satisfeitos.

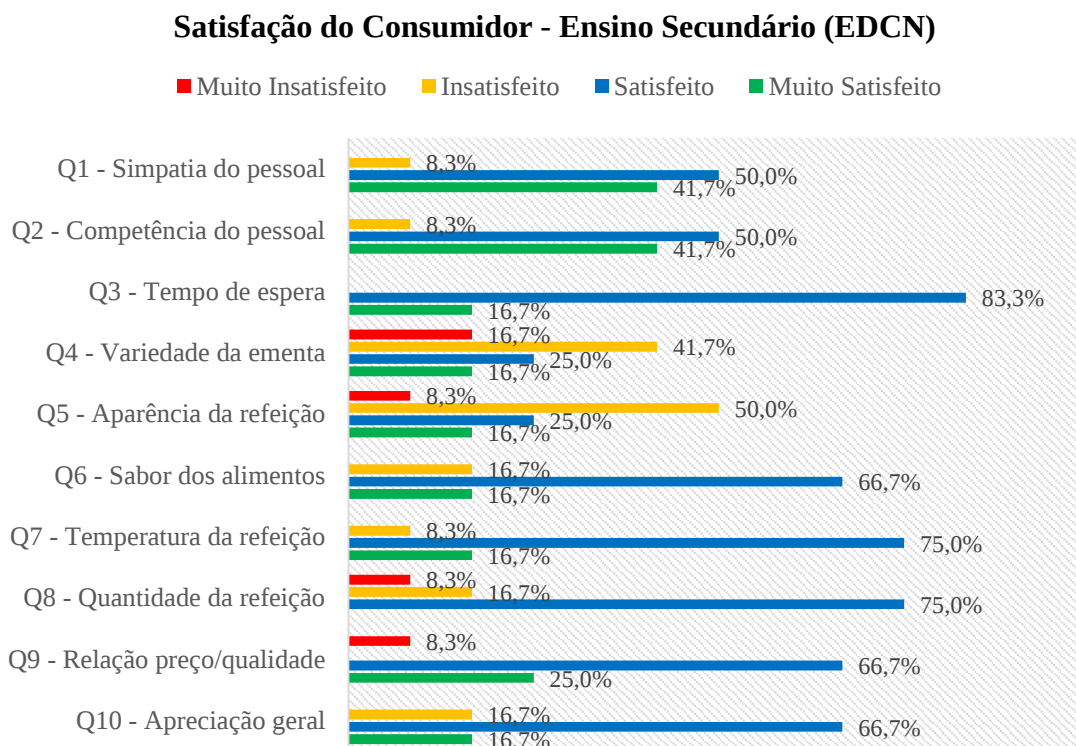
Relativamente à afirmação Q8 – Quantidade da refeição 13,5% diz-se muito insatisfeito (5 inquiridos), 37,8% está insatisfeito (14 inquiridos) e 48,6% satisfeito (18 inquiridos).

Na afirmação Q9 – Relação preço/qualidade 10,8% diz-se muito insatisfeito (4 inquiridos), 37,8% está insatisfeito (14 inquiridos), 48,6% satisfeito (18 alunos) mas apenas 2,7% muito satisfeito (1 inquirido).

Na afirmação Q10 – Apreciação geral do serviço de *catering*, 13,5% revela-se muito insatisfeito (5 alunos), 48,6% insatisfeito (18 alunos) e 37,8% está satisfeito (17 alunos), não havendo um único aluno que se considere muito satisfeito com a globalidade do serviço prestado pela Gertal. Como se pôde provar, os alunos avaliaram depreciativamente muitos dos parâmetros em resultando que no GA2/EMCN apenas 37,8% se diz satisfeito com este serviço, ou seja, menos 44,7% de indivíduos satisfeitos comparativamente ao GA2/EDCN.

O Gráfico 18 mostra as percentagens de satisfação relativas aos alunos do Ensino Secundário da EDCN. Este grupo é constituído por 12 indivíduos do sexo feminino e masculino, com idades compreendidas entre os 15 e 18 anos. A este grupo é atribuída a identificação GA3/EDCN.

Gráfico 18: Satisfação do consumidor, relativo ao grupo-amostra do Ensino Secundário da EDCN



Fonte: Elaboração própria

Na afirmação Q1 – Simpatia do pessoal 8,3% dos inquiridos diz estar insatisfeitos (1 aluno), 50,0% diz estar satisfeito (6 alunos) e 41,7% diz-se muito satisfeito (5 alunos), esta é uma das afirmações com melhor aceitação, com 91,7% dos alunos satisfeitos.

Na afirmação Q2 – Competência do pessoal 8,3% diz-se insatisfeito (1 aluno), 50,0% está satisfeito (6 alunos) e 41,7% diz-se muito satisfeito (5 inquiridos).

Relativamente à afirmação Q3 – Tempo de espera 83,3% afirma-se satisfeito (10 alunos) e 16,7% muito satisfeito (2 alunos). Este parâmetro regista então um total de 100,0% de alunos satisfeitos no GA3/EDCN.

Na afirmação Q4 – Variedade da ementa 16,7% está muito insatisfeito com o serviço (2 inquiridos), 41,7% diz-se insatisfeito (5 inquiridos), 25,0% está satisfeito (3 inquiridos) e 16,7% muito satisfeito (2 inquiridos). Assim, este campo fica com o registo de 58,3% de consumidores insatisfeitos.

Relativamente à afirmação Q5 – Aparência da refeição, 8,3% está muito insatisfeito (1 inquirido), 50,0% diz-se insatisfeito (6 inquiridos), 25,0% está satisfeito (3 inquiridos) e 16,7% muito satisfeito (2 inquiridos). Tal como na questão anterior, 58,3% dos alunos dizem-se insatisfeitos quando confrontados com este campo, sendo as duas questões com maior taxa de insatisfação.

Na afirmação Q6 – Sabor dos alimentos 16,7% dos alunos diz-se insatisfeito (2 inquiridos), 66,7% está satisfeito (8 inquiridos) e 16,7% muito satisfeito (2 alunos).

À afirmação Q7 – Temperatura da refeição 8,3% respondeu que está insatisfeito (1 aluno), 75,0% satisfeito (9 alunos) e 16,7% muito satisfeito (2 alunos), registando assim a melhor taxa de satisfação, neste campo, dos três grupos da mesma escola, com 91,7% dos alunos satisfeitos.

À afirmação Q8 – Quantidade da refeição 8,3% está muito insatisfeito (1 aluno), 16,7% está insatisfeito (2 alunos) e 75,0% muito satisfeito (9 alunos).

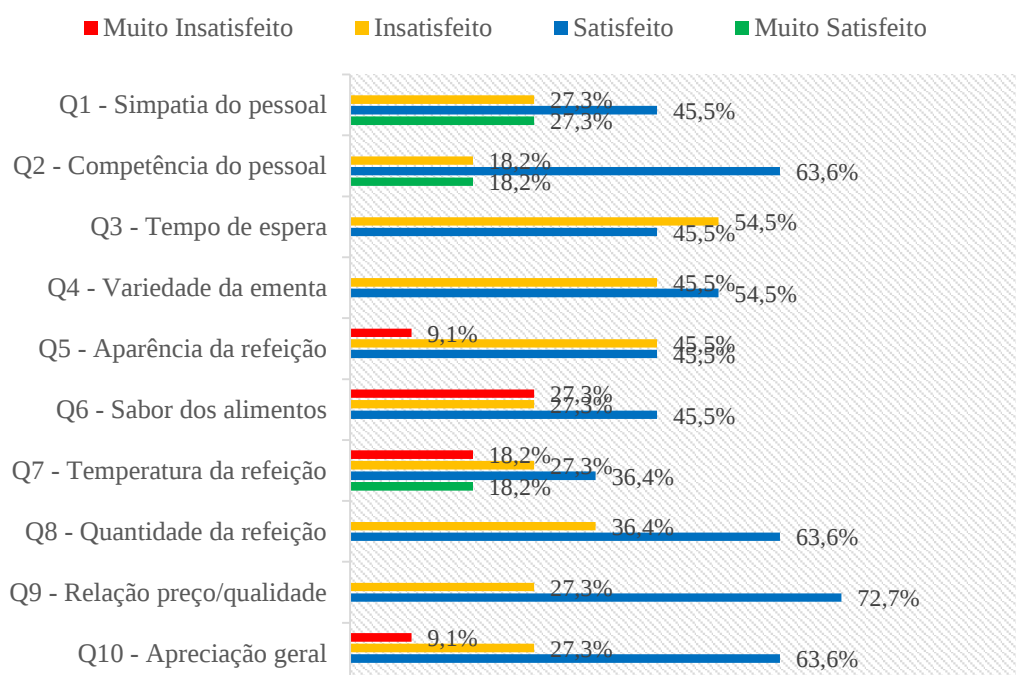
Relativamente à afirmação Q9 – Relação preço/qualidade 8,3% diz-se muito insatisfeito (1 aluno), 66,7% satisfeito (8 alunos) e 25,0% muito satisfeito (3 alunos).

Na afirmação Q10 – Apreciação geral do serviço de *catering*, 16,7% revela-se insatisfeito (2 alunos), 66,7% satisfeito (8 alunos) e 16,7% muito satisfeito (2 alunos), terminando a avaliação geral com 83,3% dos alunos satisfeitos, a melhor taxa de satisfação registada neste campo.

Por último, procede-se à análise dos dados obtidos no Ensino Secundário da EMCN. Este grupo é formado por 11 indivíduos do sexo feminino e masculino, com idades compreendidas entre os 15 e 19 anos. A este grupo corresponde a identificação GA3/EMCN.

Gráfico 19: Satisfação do consumidor, relativo ao grupo-amostra do Ensino Secundário da EMCN

Satisfação do Consumidor - Ensino Secundário (EMCN)



Fonte: Elaboração própria

Em relação à afirmação Q1 – Simpatia do pessoal 27,3% dos alunos dizem-se insatisfeitos (3 inquiridos), 45,5% diz estar satisfeito (5 inquiridos) e 27,3% diz-se muito satisfeito (3 inquiridos). Esta foi uma das questões com melhor avaliação, tendo 72,7% de consumidores satisfeitos.

Na afirmação Q2 – Competência do pessoal 18,2% diz-se insatisfeito (2 inquiridos), 63,6% está satisfeito (7 inquiridos) e 18,2% está muito satisfeito (2 inquiridos), obtendo uma taxa de consumidores satisfeitos de 81,8%, tornando-se a questão com melhor avaliação.

Na afirmação Q3 – Tempo de espera 54,5% diz-se insatisfeito (6 inquiridos) e 45,5% diz estar satisfeito (5 inquiridos). Com uma divisão tão nítida, torna-se fácil para o leitor verificar a divergência de opiniões, que de qualquer modo deixam este parâmetro como um dos que tem a avaliação mais negativa. Note-se que no GA3/EDCN este parâmetro obteve um nível de satisfação de 100,0%.

Na afirmação Q4 – Variedade da ementa a divergência é também marcada, estando 45,5% dos alunos insatisfeitos (5 alunos) e 45,5% satisfeitos (6 alunos).

Relativamente à afirmação Q5 – Aparência da refeição 9,1% diz-se muito insatisfeito (1 aluno) e 45,5% está insatisfeito (5 alunos), num total de 54,5% de consumidores insatisfeitos, e 45,5% dos questionados está satisfeito (5 alunos), tornando-se assim uma das questões com nível de satisfação mais baixo.

À afirmação Q6 – Sabor dos alimentos 27,3% dos inquiridos diz estar muito insatisfeito (3 alunos), 27,3% insatisfeito (3 alunos) e 45,5% está satisfeito (5 alunos). Esta é outra das questões que no GA3/EMCN regista uma insatisfação de 54,5% dos consumidores.

Na afirmação Q7 – Temperatura da refeição 18,2% está muito insatisfeito (2 inquiridos), 27,3% está insatisfeito (3 inquiridos), 36,4% está satisfeito (4 inquiridos) e 18,2% está muito satisfeito (2 inquiridos).

No que diz respeito à afirmação Q8 – Quantidade da refeição 36,4% está insatisfeito (4 inquiridos) e 63,6% satisfeito (7 inquiridos).

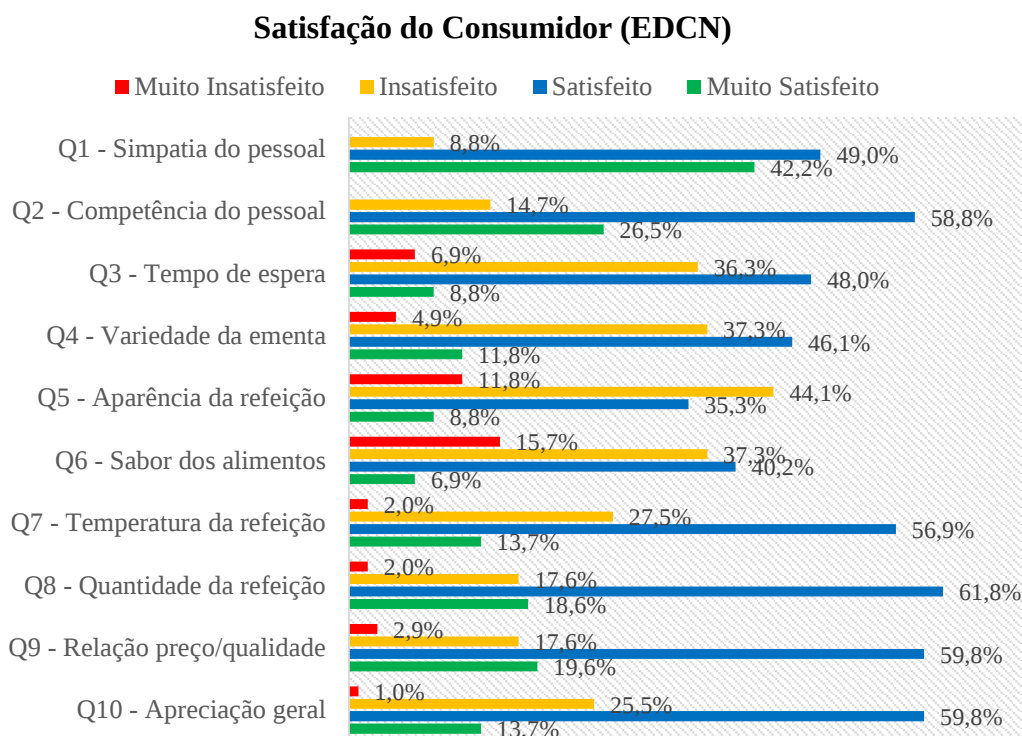
À afirmação Q9 – Relação preço/qualidade 27,3% respondeu estar insatisfeito (3 inquiridos) e 72,7% satisfeito (8 alunos).

Por último, na afirmação Q10 – Apreciação geral do serviço de *catering*, 9,1% diz-se muito insatisfeito (1 aluno), 27,3% está insatisfeito (3 alunos) e 63,6% está satisfeito (7 alunos), sem registo de alguém que se considere muito satisfeito com o serviço prestado pela Gertal o que apesar de não ser o mau resultado indica que neste grupo há menos 19,7% de alunos satisfeitos face ao GA3/EDCN.

Feita a análise por grupos de amostra, importa fazer uma análise mais abrangentes, por esse motivo os grupos de amostra foram agrupados por escola, ao que se fez uma nova análise percentual que em seguida é descrita.

O gráfico seguinte mostra o grau de satisfação de todos os alunos da EDCN utentes do refeitório. Tal como referido anteriormente esta escola é representada por 102 alunos de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 10 e 18 anos.

Gráfico 20: Satisfação do consumidor, relativo à amostra total da EDCN



Fonte: Elaboração própria

Na afirmação Q1 – Simpatia do pessoal 8,8% dos alunos dizem-se insatisfeitos (9 inquiridos), 49,0% diz estar satisfeito (50 inquiridos) e 42,2% diz-se muito satisfeito (43 inquiridos), resultando assim numa taxa de satisfação de 91,2%, sendo este o parâmetro com melhor avaliação.

Na afirmação Q2 – Competência do pessoal 14,7% diz-se insatisfeito (15 inquiridos), 58,8% está satisfeito (60 inquiridos) e 26,5% está muito satisfeito (27 inquiridos), obtendo um total de 85,3% de consumidores satisfeitos, tornando-se a segunda questão com melhor avaliação.

Na afirmação Q3 – Tempo de espera 6,9% está muito insatisfeito (7 inquiridos), 36,3% está insatisfeito (37 inquiridos), 48,0% diz estar satisfeito (49 inquiridos) e 8,8% está muito satisfeito (9 inquiridos).

À afirmação Q4 – Variedade da ementa 4,9% respondeu que está muito insatisfeito (5 alunos), 37,3% está insatisfeito (38 alunos), 46,1% dizem-se satisfeitos (47 alunos) e 11,8% estão muito satisfeitos (12 alunos).

Relativamente à afirmação Q5 – Aparência da refeição 11,8% diz-se muito insatisfeito (12 alunos), 44,1% considera-se insatisfeito (45 alunos), 35,3% dos inquiridos está satisfeito (36 alunos) e 8,8% muito satisfeito (9 alunos). É então o parâmetro com pior avaliação pois 55,9% dos alunos responderam negativamente.

À afirmação Q6 – Sabor dos alimentos 15,7% dos inquiridos respondeu que está muito insatisfeito (16 alunos), 37,3% diz-se insatisfeito (38 alunos), 40,2% está satisfeito (41 alunos) e 6,9% muito satisfeito (7 alunos). Esta questão é a segunda com maior nível de insatisfação, com 52,9% dos inquiridos insatisfeitos.

Na afirmação Q7 – Temperatura da refeição 2,0% diz que está muito insatisfeito (2 inquiridos), 27,5% está insatisfeito (28 inquiridos), 56,9% diz-se satisfeito (58 inquiridos) e 13,7% está muito satisfeito (4 inquiridos).

Na afirmação Q8 – Quantidade da refeição 2,0% está muito insatisfeito (2 inquiridos), 17,6% está insatisfeito (18 inquiridos), 61,8% está satisfeito (63 inquiridos) e 18,6% está muito satisfeito (19 inquiridos).

Na afirmação Q9 – Relação preço/qualidade 2,9% responde que está muito insatisfeito (3 inquiridos), 17,6% está insatisfeito (18 alunos), 59,8% está satisfeito (61 alunos) e 19,6% está muito satisfeito (20 alunos).

No que diz respeito à afirmação Q10 – Apreciação geral do serviço de *catering*, 1,0% diz-se muito insatisfeito (1 aluno), 25,5% está insatisfeito (26 alunos) e 59,8% está satisfeito (61 alunos) e 13,7% está muito satisfeito (14 alunos).

Assim, conclui-se que os alunos da EDCN estão mais satisfeitos com parâmetros que não estão diretamente ligados ao *core business* da empresa, nomeadamente com a simpatia e competência do pessoal (sendo as taxas de satisfação de 91,2% e 62,2% respetivamente), do

que com aquilo que realmente importa, a aparência da refeição e o sabor dos alimentos (com uma taxa de insatisfação de 55,9% e 52,9% respetivamente).

O próximo quadro diz respeito à análise estatística efetuada através dos dados obtidos juntos aos alunos da EDCN. Relembra-se que o ponto médio da escala é 2,50.

Quadro 3: Análise estatística dos questionários (EDCN)

EDCN	Média	Moda	Desvio padrão	Variância	Mínimo	Máximo
Q1 - Simpatia do pessoal no atendimento	3,33	3	0,63	0,40	2	4
Q2 - Competência do pessoal face às funções desempenhadas	3,12	3	0,63	0,40	2	4
Q3 - Tempo de espera pelo atendimento	2,59	3	0,75	0,56	1	4
Q4 - Variedade da ementa	2,65	3	0,75	0,56	1	4
Q5 - Aparência da refeição	2,41	2	0,81	0,65	1	4
Q6 - Sabor dos alimentos	2,38	2	0,83	0,69	1	4
Q7 - Temperatura a que é servida a refeição	2,82	3	0,68	0,46	1	4
Q8 - Quantidade da refeição	2,97	3	0,66	0,44	1	4
Q9 - Relação preço/qualidade	2,96	3	0,70	0,49	1	4
Q10 - Apreciação geral do serviço do refeitório	2,86	3	0,64	0,41	1	4

Fonte: Elaboração própria

A afirmação Q1 – Simpatia do pessoal no atendimento obteve a avaliação positiva com maior média de satisfação, sendo a média de 3,33 e o desvio padrão de 0,63.

Na afirmação Q2 – Competência do pessoal face às funções desempenhadas, os alunos avaliaram também de forma positiva, verificando-se uma média de 3,12 e um desvio padrão de 0,63.

No entanto, a afirmação Q3 – Tempo de espera pelo atendimento, o nível de satisfação é um pouco mais baixo, com uma média de 2,59 e um desvio padrão de 0,75. Apesar se verificar uma divisão de opiniões, existe uma tendência à avaliação positiva.

Relativamente à Q4 – Variedade da ementa, verificou-se uma média de 2,65 e um desvio padrão de 0,75. Alguns dos alunos fundamentaram a sua avaliação com a falta de escolha de um segundo prato (dieta ou vegetariano).

A afirmação Q5 – Aparência da refeição foi a segunda com pior média, tendo o valor negativo de 2,48 e o desvio padrão de 0,81. Verifica-se a não unanimidade de opiniões, com tendência à avaliação negativa.

A afirmação Q6 – Sabor dos alimentos foi a questão que obteve pior classificação junto aos inquiridos com uma notável divergência de opinião, resultando numa média de apenas 2,38 e num desvio padrão de 0,83.

Na Q7 – Temperatura a que é servida refeição, os inquiridos mostraram-se um pouco mais satisfeitos, resultando numa média de satisfação de 2,82 com desvio padrão de 0,62.

Na afirmação Q8 – Quantidade da refeição apresenta-se uma média de 2,97 e um desvio padrão de 0,66.

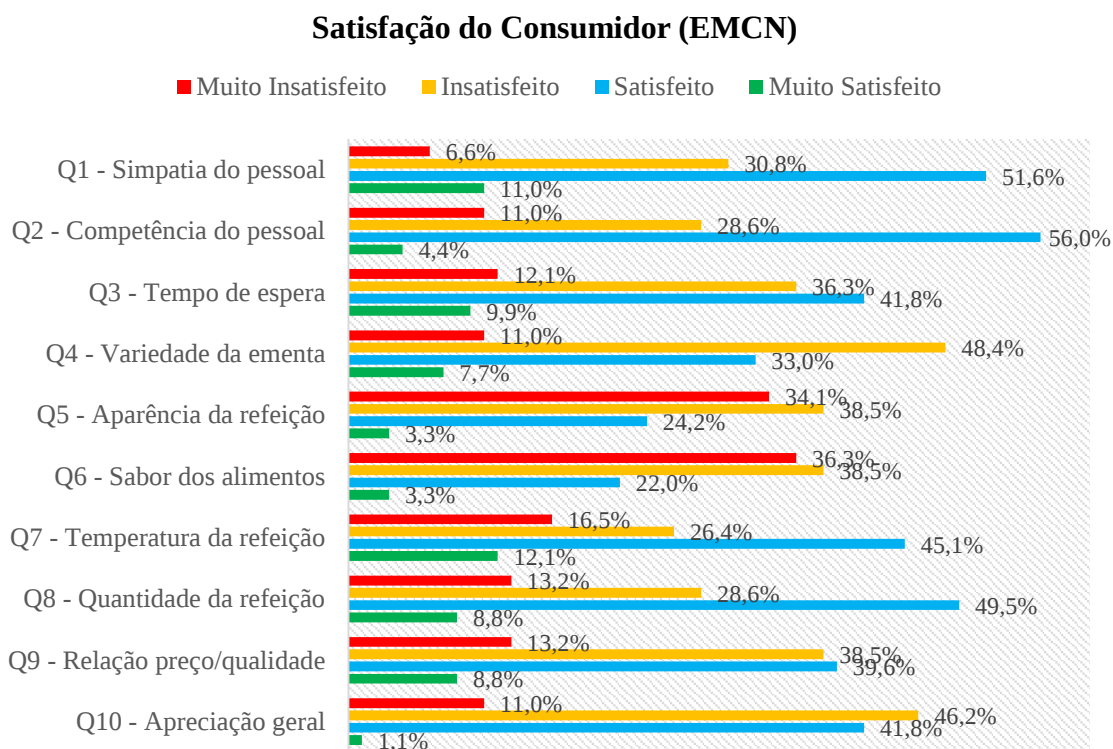
Quanto à afirmação Q9 – relação preço qualidade, verifica-se novamente uma divisão de opinião com uma média 2,96 e um desvio padrão de 0,70.

Finalmente, a afirmação Q10 – apreciação geral do serviço de *catering* tem uma média de respostas de 2,86 e um desvio padrão de 0,64, mostrando unanimidade na satisfação mediana dos alunos.

Uma vez que a empresa contratada é de *catering*, a sua principal preocupação deveria ser manter os alunos satisfeitos com a alimentação que recebe, o que não se verifica, apesar de a média geral de satisfação ser de 2,81 com um desvio padrão de 0,71.

O próximo gráfico é referente ao grau de satisfação de todos os alunos da EMCN que usam o serviço de refeitório. Como referido acima, esta escola é representada por 91 alunos de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 10 e 19 anos.

Gráfico 21: Satisfação do consumidor, relativo à amostra total da EMCN



Fonte: Elaboração Própria

À afirmação Q1 – Simpatia do pessoal 6,6% dos alunos responde estar muito insatisfeito (6 inquiridos), 30,8% diz-se insatisfeito (28 inquiridos), 51,6% está satisfeito (47 inquiridos) e 11,0% diz-se muito satisfeito (10 inquiridos). Esta é a questão com melhores resultados, indicando que 62,2% dos alunos se encontra satisfeito com este parâmetro do serviço, mas com uma diferença de 29,0% de satisfação quando se compara com a EDCN.

Na afirmação Q2 – Competência do pessoal 11,0% responde que está muito insatisfeito (10 inquiridos), 28,6% está insatisfeito (26 inquiridos) e 56,0% considera-se satisfeito (51 inquiridos) e 4,4% está muito satisfeito (4 inquiridos), obtendo um total de 60,4% de consumidores satisfeitos. Apesar do resultado positivo e de esta ser a segunda questão com melhor classificação, tem uma diferença de 24,9% de consumidores satisfeitos ao comparar estes resultados com os da EDCN.

Na afirmação Q3 – Tempo de espera 12,1% responde que está muito insatisfeito (7 inquiridos), 36,3% está insatisfeito (37 inquiridos), 41,8% diz estar satisfeito (38 inquiridos) e 9,9% está muito satisfeito (9 inquiridos).

Na afirmação Q4 – Variedade da ementa 11,0% considera-se muito insatisfeito (10 alunos), 48,4% está insatisfeito (44 alunos), 33,0% diz-se satisfeito (30 alunos) e 7,7% muito satisfeito (7 alunos).

No que diz respeito à afirmação Q5 – Aparência da refeição 34,1% afirma que está muito insatisfeito (31 alunos), 38,5% considera-se insatisfeito (35 alunos), 24,2% dos inquiridos está satisfeito (22 alunos) e 3,3% muito satisfeito (3 alunos). Esta questão é a segunda com maior nível de insatisfação, estando 72,5% dos inquiridos insatisfeitos, o que corresponde a mais 16,6% de insatisfeitos, comparativamente à EDCN.

Relativamente à afirmação Q6 – Sabor dos alimentos 36,3% dos inquiridos mostra-se muito insatisfeito (33 alunos), 38,5% diz-se insatisfeito (35 alunos), 22,0% dos alunos está satisfeito (20 alunos) e apenas 3,3% está muito satisfeito (3 alunos). Este é o parâmetro com pior avaliação das 10 afirmações dispostas. Na verdade, verifica-se que 74,7% dos alunos se encontra insatisfeito, mais 21,8% de insatisfeitos do que na EDCN..

Na afirmação Q7 – Temperatura da refeição 16,5% diz-se muito insatisfeito (15 inquiridos), 26,4% está insatisfeito (24 inquiridos), 45,1% diz-se satisfeito (41 inquiridos) e 12,1% está muito satisfeito (11 inquiridos).

À afirmação Q8 – Quantidade da refeição 13,2% mostra-se muito insatisfeito (12 inquiridos), 28,6% está insatisfeito (26 inquiridos), 49,5% está satisfeito (45 inquiridos) e 8,8% está muito satisfeito (8 inquiridos).

Na afirmação Q9 – Relação preço/qualidade 13,2% responde que está muito insatisfeito (12 inquiridos), 38,5% está insatisfeito (35 alunos), 39,6% está satisfeito (36 alunos) e 8,8% está muito satisfeito (8 alunos).

No que diz respeito à afirmação Q10 – Apreciação geral do serviço de *catering*, 11,0% diz-se muito insatisfeito (10 alunos), 46,2% está insatisfeito (42 alunos) e 41,8% está satisfeito (42 alunos) e apenas 1,1% muito satisfeito (1 aluno).

Conclui-se então que os alunos da EMCN, à semelhança dos alunos da EDCN estão mais satisfeitos com parâmetro não ligados ao *core business* da empresa, também aqui mostram preferência pela simpatia e competência do pessoal (com taxas de satisfação de 62,2% e 60,4% respetivamente), do que com a parte alimentícia, nomeadamente a aparência da refeição e o sabor dos alimentos (taxa de insatisfação de 72,5% e 74,7% respetivamente).

A Gertal, na sua campanha de *marketing* afirma que “a qualidade é parte integrante do nosso modelo de negócio. (...) garante os mais altos padrões de qualidade ao longo de toda a cadeia de valor (das matérias-primas ao empratamento).” No entanto, não é isso que se verifica, pelo menos nesta escola, em que a média geral de satisfação é apenas 2,35.

O quadro seguinte mostra a análise estatística, mas desta vez sobre as respostas dos alunos da EMCN, que tal como o leitor poderá verificar tem uma avaliação crítica, estando a média sempre abaixo de 2,70 com um maior grau de discordância como se verifica pelos valores de desvio padrão mais elevados.

Quadro 4: Análise estatística dos questionários (EMCN)

EMCN	Média	Moda	Desvio padrão	Variância	Mínimo	Máximo
Q1 - Simpatia do pessoal no atendimento	2,64	3	0,76	0,58	1	4
Q2 – Competência do pessoal face às funções desempenhadas	2,48	3	0,74	0,55	1	4
Q3 - Tempo de espera pelo atendimento	2,49	3	0,86	0,74	1	4
Q4 - Variedade da ementa	2,36	2	0,81	0,65	1	4
Q5 - Aparência da refeição	1,91	2	0,85	0,72	1	4
Q6 - Sabor dos alimentos	1,89	2	0,83	0,69	1	4
Q7 - Temperatura a que é servida a refeição	2,51	3	0,90	0,82	1	4
Q8 - Quantidade da refeição	2,52	3	0,86	0,74	1	4
Q9 - Relação preço/qualidade	2,41	2	0,86	0,74	1	4
Q10 - Apreciação geral do serviço do refeitório	2,31	2	0,68	0,46	1	4

Fonte: Elaboração Própria

Na afirmação Q1 – Simpatia do pessoal no atendimento, os inquiridos mostraram uma falta de concordância com uma média de 2,64 e um desvio padrão de 0,76. A média relativa a esta questão é praticamente negativa, ainda assim, é a mais alta deste grupo.

A afirmação Q2 – Competência do pessoal face às funções desempenhadas, foi avaliada negativamente, com uma média de 2,48 e um desvio padrão de 0,74.

A afirmação Q3 – Tempo de espera pelo atendimento revela uma média de satisfação de 2,49 (negativa) e um desvio padrão de 0,86. Nesta questão verifica-se uma acentuada divergência de opiniões.

Relativamente à Q4 – Variedade da ementa, verificou-se uma média de 2,36 e um desvio padrão de 0,81. É uma questão com opiniões divergentes mas com tendência negativa. À semelhança dos alunos da EDCN, estes também fundamentaram a sua avaliação com a falta de uma refeição alternativa (dieta ou vegetariana).

A afirmação Q5 – Aparência da refeição, também nesta escola foi a segunda questão com pior média de apenas 1,91 (negativa) e o desvio padrão de 0,85.

Relativamente à afirmação Q6 – Sabor dos alimentos, a análise revelou novamente a média mais baixa de todas as questões, com uma média de apenas 1,89 (negativa) e um desvio padrão de 0,83

A afirmação Q7 – Temperatura a que é servida refeição, resultou uma média de satisfação de 2,51 e um desvio padrão de 0,90.

Na Q8 – Quantidade da refeição verificou-se que as respostas não eram unânimes, resultando numa média de 2,52 e um desvio padrão de 0,86.

Na afirmação Q9 – relação preço qualidade, resulta numa média 2,41 (negativa) e um desvio padrão de 0,86. Uma vez mais, as opiniões não são unânimes.

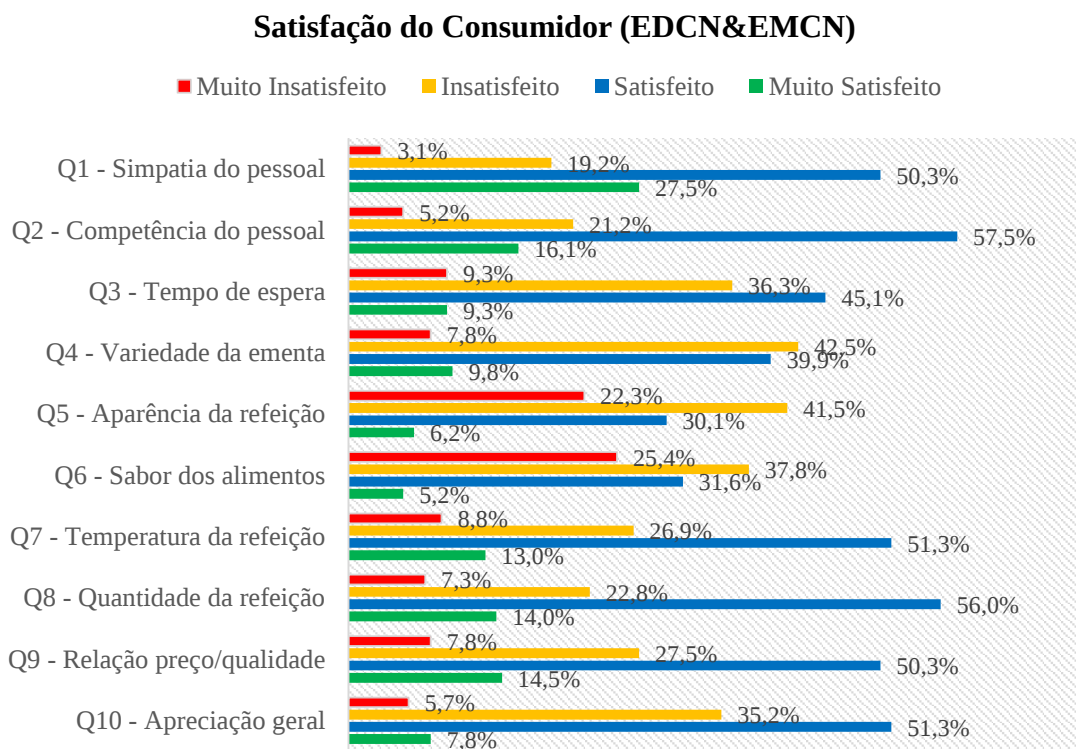
Finalmente, a afirmação Q10 – apreciação geral do serviço de *catering* tem uma média de respostas de 2,61 e um desvio padrão de 0,68. Congruente com as avaliações anteriores, mostra que os alunos se encontram divididos, mas mantêm a avaliação com tendência negativa.

Assim, a média geral de avaliação nesta escola é de 2,35 com desvio padrão de 0,81. Com este valor afirma-se que os alunos encontram-se insatisfeitos com o serviço prestado.

O próximo gráfico mostra o nível de satisfação das duas escolas com o serviço prestado por este refeitório. Desde já se previne o leitor quanto ao eventual desfasamento que poderá existir nesta última análise, especialmente tendo em vista que os alunos da EMCN têm quase sempre uma visão mais depreciativa do que os alunos da EDCN. No entanto, presta-se um certo equilíbrio que é o que provavelmente mantém esta empresa em ação nestas escolas.

Esta análise é feita sobre a população total em estudo, constituída por 193 indivíduos com idades compreendidas entre os 10 e 19 anos.

Gráfico 22: Satisfação do consumidor (Escolas EDCN e EMCN)



Fonte: Elaboração própria

Na afirmação Q1 – Simpatia do pessoal 3,1% do total de alunos diz-se muito insatisfeito (6 inquiridos), 19,2% diz estar insatisfeito (37 inquiridos) e 50,3% está satisfeito (97 inquiridos) e 27,5% encontra-se muito satisfeito (53 inquiridos), resultando assim numa taxa de satisfação de 77,7% (150 indivíduos), a taxa mais alta de 10 parâmetros analisados.

Na afirmação Q2 – Competência do pessoal 5,2% diz estar muito insatisfeito (10 inquiridos), 21,2% está insatisfeito (41 inquiridos), 57,5% diz-se satisfeito (111 inquiridos) e

16,1% está muito satisfeito (31 inquiridos), obtendo um total de 73,6% de consumidores satisfeitos, correspondente a 142 indivíduos.

Na afirmação Q3 – Tempo de espera 9,3% está muito insatisfeito (18 inquiridos), 36,3% está insatisfeito (70 inquiridos), 45,1% diz estar satisfeito (87 inquiridos) e 9,3% está muito satisfeito (18 inquiridos).

À afirmação Q4 – Variedade da ementa 7,8% dos alunos diz que está muito insatisfeito (15 alunos), 42,5% está insatisfeito (82 alunos), 39,9% dizem-se satisfeitos (77 alunos) e 9,8% estão muito satisfeitos (19 alunos), é o primeiro parâmetro em que se verifica algum descontentamento, uma vez que 50,3% dos alunos está insatisfeito.

A afirmação Q5 – Aparência da refeição é aquela que se verifica maior descontentamento dos 10 parâmetros avaliados, pois 22,3% dos alunos diz-se muito insatisfeito (43 alunos), 41,5% considera-se insatisfeito (80 alunos), 30,1% dos inquiridos está satisfeito (58 alunos) e 6,2% muito satisfeito (12 alunos). Assim, verifica-se que 63,7% dos alunos está insatisfeito, o que corresponde a 123 indivíduos.

Na afirmação Q6 – Sabor dos alimentos obtém-se novamente um resultado negativo de satisfação, visto que 25,4% dos inquiridos está muito insatisfeito (49 alunos), 37,8% diz-se insatisfeito (73 alunos), 31,6% está satisfeito (61 alunos) e apenas 5,2% muito satisfeito (10 alunos). Verifica-se um total de 63,2% alunos insatisfeitos, o correspondente a 122 indivíduos.

Na afirmação Q7 – Temperatura da refeição 8,8% diz que está muito insatisfeito (17 inquiridos), 26,9% está insatisfeito (52 inquiridos), 51,3% diz-se satisfeito (99 inquiridos) e 13,0% está muito satisfeito (25 inquiridos).

Na afirmação Q8 – Quantidade da refeição 7,3% está muito insatisfeito (14 inquiridos), 22,8% está insatisfeito (44 inquiridos), 56,0% está satisfeito (108 inquiridos) e 14,0% está muito satisfeito (27 inquiridos). Este é o terceiro parâmetro com melhor classificação, verificando-se um total de 69,9% de alunos satisfeitos, correspondendo a 135 indivíduos.

Na afirmação Q9 – Relação preço/qualidade 7,8% está muito insatisfeito (15 inquiridos), 27,5% está insatisfeito (53 alunos), 50,3% está satisfeito (97 alunos) e 14,5% está muito satisfeito (28 alunos).

No que diz respeito à afirmação Q10 – Apreciação geral do serviço de *catering*, 5,7% diz-se muito insatisfeito (11 alunos), 35,2% está insatisfeito (68 alunos) e 51,3% está satisfeito (99 alunos) e 7,8% está muito satisfeito (15 alunos).

Conclui-se que os parâmetros que deixam os alunos mais satisfeitos são, em geral, a simpatia do pessoal e a sua competência face às funções desempenhadas, sendo que a quantidade da refeição também os deixa relativamente satisfeitos.

No entanto, esta é uma empresa de *catering*, que presta serviços escolares e que portanto deveria desempenhar melhor as suas funções em áreas como o sabor dos alimentos e a aparência da refeição, uma vez que deles dependem os bons resultados. No entanto, o que se verifica é que são estes os campos que deixam os alunos mais descontentes, em certos casos, levando ao abandono do serviço de refeitório.

O quadro seguinte apresenta, tal como referido, o conjunto da avaliação das duas escolas face ao serviço de *catering* prestado pela Gertal.

Quadro 5: Análise estatística dos questionários (EDCN&EMCN)

EDCN & EMCN	Média	Moda	Mediana	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Q1 - Simpatia do pessoal no atendimento	3,02	3	3	0,77	1	4
Q2 – Competência do pessoal face às funções desempenhadas	2,84	3	3	0,75	1	4
Q3 - Tempo de espera pelo atendimento	2,54	3	3	0,79	1	4
Q4 - Variedade da ementa	2,52	2	2	0,78	1	4
Q5 - Aparência da refeição	2,20	2	2	0,86	1	4
Q6 - Sabor dos alimentos	2,17	2	2	0,87	1	4
Q7 - Temperatura a que é servida a refeição	2,68	3	3	0,81	1	4
Q8 - Quantidade da refeição	2,77	3	3	0,78	1	4
Q9 - Relação preço/qualidade	2,72	3	3	0,81	1	4
Q10 - Apreciação geral do serviço do refeitório	2,61	3	3	0,71	1	4

Fonte: Elaboração Própria

A afirmação Q1 – Simpatia do pessoal no atendimento foi aquela que obteve sempre a melhor média de satisfação, com 3,02 com um desvio padrão de 0,77.

Na afirmação Q2 – Competência do pessoal face às funções desempenhadas confirma-se como a segunda melhor média, com média de 2,84 e desvio padrão de 0,75.

Relativamente à afirmação Q3 – Tempo de espera pelo atendimento, verifica-se uma média geral de 2,54 e um desvio padrão de 0,79, mostrando que os alunos não têm opiniões unânimes, mas havendo uma tendência à avaliação positiva.

Na Q4 – Variedade da ementa, verificou-se uma média de 2,52 e um desvio padrão de 0,78, que como foi referido justifica-se essencialmente pela falta de escolhas na ementa diária. A divergência de opiniões é notória.

A afirmação Q5 – aparência da refeição foi novamente a segunda pior média, com 2,20 (negativa) e desvio padrão de 0,86.

A afirmação Q6 – Sabor dos alimentos foi sempre a questão com pior classificação junto aos inquiridos, assim, a sua média geral é de 2,17 (negativa) e o desvio padrão é 0,87.

Na afirmação Q7 – Temperatura a que é servida refeição a média é de 2,68 e o desvio padrão é de 0,81.

Relativamente à afirmação Q8 – Quantidade da refeição apresenta-se uma média geral de 2,77 e um desvio padrão de 0,78.

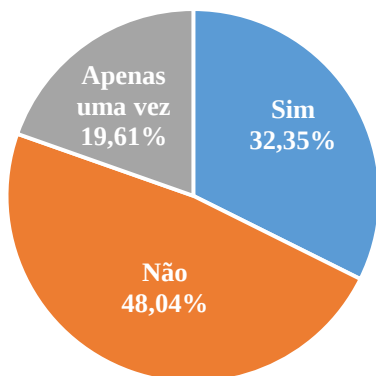
Na afirmação Q9 – relação preço qualidade, a média geral é de 2,72 e com um desvio padrão de 0,81 o que mostra que em geral os alunos consideram que o preço praticado por refeição é justo face à refeição diária disponível (sopa, pão, conduto, fruta, bebida).

Finalmente, a afirmação Q10 – apreciação geral do serviço de *catering* obteve uma média de 2,61 e um desvio padrão de 0,71. Verifica-se uma ligeira divergência de opiniões, mas a tendência é a de uma avaliação positiva.

Depois deste corpo principal do Grupo II, questionou-se também os alunos acerca da atitude que tomam quando o serviço prestado os deixa satisfeitos; na EDCN apenas 32,35% (33 alunos) frequentemente se dirige ao encarregado ou funcionários do refeitório afim de reclamar da refeição, 19,61% (20 alunos) diz que já o fez, mas apenas uma vez e 48,04% (49 alunos) diz que nunca se queixou a ninguém responsável pelos serviços alimentares. Na EMCN o cenário é semelhante, com 27,47% (25 alunos) a fazer queixas direta e regularmente aos funcionários, 27,47% (25 alunos) diz que já tomou essa atitude mas apenas uma vez e 45,05% (41 alunos) diz nunca ter feito queixa a ninguém do refeitório.

Gráfico 23: Utentes que reclamam do serviço aos funcionários do refeitório (EDCN)

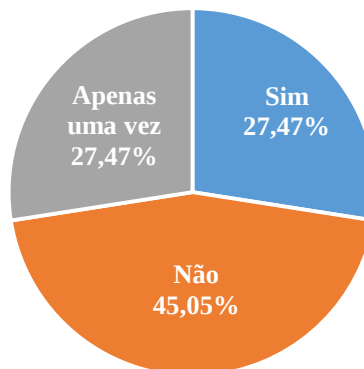
Utentes que reclamam do serviço (EDCN)



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 24: Utentes que reclamam do serviço aos funcionários do refeitório (EMCN)

Utentes que reclamam do serviço (EMCN)



Fonte: Elaboração própria

Assim, cumpre-se uma importante parte daquilo que é considerado “o negócio”, na medida em que o consumidor apresenta queixa face aos serviços que lhes prestaram, no entanto, e de acordo com a entrevista do professor membro da direção, as queixas surtem efeito, mas tardiamente. Assim, a empresa deveria considerar mudar alguns aspetos que os alunos consideram mais pertinentes, a todos os níveis.

De caráter exploratório, e afim de saber quais as principais queixas dos alunos, foi feita uma pergunta aberta em que os alunos deveriam indicar o que deve ser melhorado nestes serviços⁴⁴. Algumas das opiniões dos alunos da EDCN são:

“A comida devia vir mais morna, deviam estar mais pessoas a trabalhar e acho que os alimentos deviam ter mais qualidade.”

“Atendimento rápido, comida mais satisfatória, mais quente ou em maior quantidade.”

⁴⁴ Em cada ciclo de ensino extraíram-se duas, optando-se pela publicação daqueles alunos que mais vezes almoçam no refeitório. Em anexo podem consultar-se mais algumas opiniões dos alunos.

“Procuraria pessoal mais competente, serviria legumes mais frescos e saudáveis e garantiria que não faltava a comida com alunos/professores/funcionários ainda à espera para almoçar.”

“Ter comida suficiente para todos os alunos, de modo que os mesmos não tenham que ficar à espera, e ficarem sujeitos a chegar atrasados à aula seguinte.”

“O tipo de alimentos que são servidos e talvez a forma como são preparados (por vezes há gordura a mais ou não há tempero suficiente, o que torna a refeição pouco agradável.”

“Pelo facto de que somos bailarinos, acho que devíamos ter uma dieta especial. Deviam apostar mais nos legumes verdes. Mais carnes brancas e peixe com melhor qualidade, tanto em apresentação como sabor do peixe em si.”

Nesta escola 6,86% dos alunos (7 inquiridos) diz que não mudaria nada no serviço, 2,94% (3 alunos) diz que mudaria tudo e 1,96% (2 alunos) referem que mudariam alguns aspetos da higiene.

Na EMCN algumas das opiniões são:

“Eu acho que deviam ter mais cuidado com a comida que nos servem, acho que poderiam variar mais e acho que às vezes não deviam obrigar-nos a comer a comida até ao fim, porque podemos mesmo não gostar.”

“Tudo, começando pelo facto de servirem um prato de arroz com "vestígios" de peixe/carne.”

“Eu acho que deveria haver mais do que um prato, por exemplo vegetariano ou prato de dieta.”

“Logo quando se entra no corredor para ir ao refeitório, sente-se um cheiro horrível, a comida nem sempre sabe bem e não nos deixam pedir mais uma dose de comida.”

“O aspeto e a qualidade da comida. A higiene dos talheres, pratos e tabuleiros.”

“Preferia que algumas refeições não fossem servidas frias, alguns pratos (principalmente a massa) têm um aspeto estranho e uma textura espessa. Gostava que servissem muita salada se quiséssemos salada e não houvesse tanta massa a ser servida.

Nesta escola 2,20% dos alunos (2 inquiridos) diz que não mudaria nada, e 2,20% (2 alunos) diz que mudaria tudo no serviço de refeitório; 10,99% dos alunos (10 inquiridos) não expressa opiniões quanto a mudanças; 12,09% (11 alunos) refere que deve haver mudanças quanto à higiene do refeitório.

4.2. Conclusões dos inquéritos por questionário

Depois da análise detalhada à qual se procedeu é possível distinguir e realçar os pontos fortes e fracos da Gertal, enquanto fornecedora de refeições neste refeitório escolar, de acordo com a satisfação dos inquiridos.

Como pontos fortes, os alunos da EDCN destacam a “simpatia do pessoal no atendimento” e a “competência do pessoal face às funções que desempenham”; os alunos da EMCN indicam como pontos fortes a “simpatia do pessoal no atendimento” e a “quantidade da refeição que lhes é servida”; portanto, são aspetos exteriores à refeição e que podem ser classificados como serviços prestados, que deixam os consumidores mais satisfeitos.

Na média geral que se pode observar no Quadro 5, a resposta com média mais elevada é “Simpatia do pessoal no atendimento” com 3,02. Com este valor pode-se afirmar que os inquiridos estão satisfeitos com este serviço; no entanto, estes valores não conferem uma margem confortável de satisfação, pelo que a empresa deve investir numa “recompensa” ou valorização dos funcionários e dos seus contratos de trabalho, mantendo-os satisfeitos, originando uma maior eficiência.

Relativamente aos pontos fracos, apesar de a média de satisfação ser diferente, os alunos da EDCN e da EMCN apontam a aparência da refeição e o sabor dos alimentos como as características que menos lhes agradam no serviço prestado. Na EDCN, Q5 e Q6 têm médias negativas de 2,41 e 2,38 respetivamente. A EMCN as médias de satisfação são ainda mais baixas, Q5 tem uma média de 1,91 e Q6 tem uma média de 1,89.

Assim, no Quadro 5 observa-se que a média mais baixa é conferida à questão “sabor dos alimentos” com 2,17. Este valor permite afirmar que os alunos se encontram insatisfeitos com um dos parâmetros mais importantes do serviço, o sabor da refeição, sendo este o principal motivo pelo qual os alunos evitam o serviço do refeitório destas escolas.

Note-se que, conforme os alunos evoluem nos ciclos de ensino (tornam-se mais velhos), ficam mais criteriosos nas suas escolhas e, por isso, abandonam esta opção de alimentação diária. No entanto, a percentagem diminuta que expressa a sua opinião sobre os

serviços prestados aos funcionários deveria ser tida em conta, devendo os funcionários tentar mudar o que está ao seu alcance.

Apesar de não serem desportistas, verifica-se que são os alunos da EMCN os que mais insatisfeitos estão com o serviço que lhes é prestado, na verdade, mais de metade dos campos avaliados têm médias negativas.

De acordo com este estudo, a média de satisfação do refeitório é de 2,61, uma margem nada confortável, se se tiver em conta que 2,50 é o valor que separa o positivo e o negativo, sendo a diferença de apenas 0,11.

Estando o nível de satisfação tão baixo, a empresa deve, primeiramente, motivar os seus colaboradores a um melhor desempenho profissional; se os colaboradores ficarem alinhados com a missão e visão da empresa, esta terá mais possibilidades de alcançar o sucesso junto aos seus consumidores. Ao mesmo tempo, a empresa deve considerar variar as ementas de acordo com as necessidades destes alunos, que por serem desportistas, artistas, com um esforço físico assinalável e horários extensos, precisam de uma refeição reforçada e equilibrada. A qualidade dos alimentos fornecidos à cantina também deveria ser de melhor, de forma a garantir a satisfação e nutrição adequada deste público.

Sabendo que a direção da EDCN prefere fazer a gestão das ementas, seria desejável um diálogo entre a escola e a entidade adjudicatária, de modo a que o nível de satisfação dos alunos aumentasse e, conseqüentemente, aqueles que desistiram de tomar ali as suas refeições, passassem a fazê-lo novamente.

4.3. Verificação de hipóteses e objetivos

4.3.1. Confirmação de hipóteses

Depois de expor os resultados, procede-se à verificação de hipóteses. Com os objetivos propostos alcançados, apresentam-se reflexões finais, limites à investigação e recomendações para estudos futuros. Nesta fase do estudo, é possível verificar as hipóteses iniciais e derivadas.

H1: A externalização do serviço alimentar traz benefícios para as escolas: esta hipótese não pode ser validada. A justificação advém essencialmente da comunicação estabelecida com o professor membro da direção da EDCN. Através desta, percebe-se que, para além de a escola receber reclamações, a EDCN prefere explorar diretamente o refeitório, ou ser entidade adjudicante, de modo a elaborar as próprias ementas, satisfazendo as necessidades dos seus alunos. Além disso, os equipamentos e espaço são mantidos pelas direções das duas escolas, não beneficiando de uma redução de custos total.

H2: O consumidor fica satisfeito com o serviço prestado pela empresa externa: esta hipótese é parcialmente validada, dado que o Quadro 4, relativo à satisfação dos alunos da EMCN com os serviços alimentares, reflete uma média de satisfação de 2,35. O mesmo não acontece com os alunos da EDCN; de acordo com o Quadro 3 e com a média de 2,81 se encontram medianamente satisfeitos. Se se tiver em conta o Quadro 5, verifica-se que as médias de satisfação não são altas, chegando a haver médias de valor negativo e resultando numa média geral de 2,61. É por este motivo que também se procede à verificação de hipóteses que derivam de H2.

Assim,

H3: A insatisfação do consumidor está ligada a características ambientais/contexto da refeição: esta hipótese não é validada, pois nas duas escolas os alunos mostram-se satisfeitos nas Q3, Q4 e Q9.

H4: A insatisfação do consumidor está ligada à qualidade da comida servida: esta hipótese é validada mediante os resultados apresentados no Gráfico 20 e Gráfico 21. A

validação desta hipótese é feita através da Q5 e Q6, que obteve médias negativas tanto nas escolas analisadas separadamente como em conjunto. Na verdade, no Gráfico 22 pode observar-se que 63,8% de alunos estão descontentes com a “aparência da refeição” e 61,2% estão insatisfeitos com o “sabor da refeição”

H5: A insatisfação do consumidor está ligada ao serviço prestado: esta hipótese não é validada, pois nas duas escolas os alunos mostram-se geralmente satisfeitos com este parâmetro. Na verdade, as médias das Q1, Q7 e Q8 foram sempre positivas, conforme Quadro 3 e Quadro 4; no Quadro 4 observa-se que os alunos da EMCN avaliaram a Q7 e a Q8 de modo a resultar numa média baixa mas positiva. Apenas a Q2 obteve uma média negativa com os alunos da EMCN, conforme Quadro 3; a mesma questão teve avaliação positiva na EDCN e no conjunto das duas escolas, conforme Quadro 5.

4.3.2. Cumprimento dos objetivos

Após a validação das hipóteses, afirma-se que o objetivo deste estudo foi cumprido. Através da revisão de literatura a que se procedeu, compreende-se que um dos objetivos do *outsourcing* é a redução de custos, a possibilidade de libertar a organização para o seu *core-business* e para o foco na satisfação do consumidor, procurando atingir aquilo que ele (consumidor) considera como um serviço/produto de qualidade e preencher as suas necessidades. A nível da escola pública, uma gestão externa do serviço de refeitório permite às escolas o foco no ensino e nas suas melhores práticas, ao mesmo tempo que garante o desenvolvimento saudável das crianças e jovens.

No entanto, o estudo aferiu que os alunos da EDCN e da EMCN não estão totalmente satisfeitos com serviço de refeições diárias. Na verdade, aquela que deveria ser a principal preocupação da empresa, um serviço de refeições diárias de qualidade, não se está a verificar. Se a média de satisfação do consumidor se mantém positiva neste estudo, tem especialmente que ver com os valores obtidos relativamente aos serviços prestados, acima de tudo, relacionados com o desempenho dos funcionários da empresa.

Conclusões finais

Ao longo desta dissertação um aspeto foi frisado várias vezes, a satisfação do consumidor e importância que tem para a empresa. Ao abordar o tema do *outsourcing*, compreende-se que além da redução de custos, a empresa contratante consegue libertar os seus recursos para se concentrar na atividade crítica da organização, o que permite manter o consumidor satisfeito; permite a o acesso a tecnologias e *know-how* que a empresa contratante pode não suportar; também permite o acesso às *best practices* do mercado.

Portanto, quando uma empresa pública ou privada opta pela subcontratação, mais do que a redução de custos deve considerar se esta subcontratação traz algum benefício à sua organização, em termos de: qualidade, melhoria de práticas de produção, se permite chegar mais depressa e com maior eficácia àquilo que o seu consumidor deseja.

Para saber aquilo que o consumidor quer e aquilo que se considera qualidade, várias técnicas podem ser adotadas pelas organizações; estas técnicas têm como fim comum saber se o cliente final está satisfeito com o produto/serviço adquirido e com o serviço prestado em geral (atendimento do pessoal, aspeto do produto/embalagem, preço, serviço pós-venda, etc.). Na verdade, não basta responder à necessidade do consumidor, é preciso preencher o seu desejo, alcançar ou ultrapassar as suas expectativas e compreender aquilo que o cliente final chama “qualidade”.

Uma das técnicas de registo que mais utilizadas pelas empresas para compreender se o seu consumidor está ou não satisfeito é o inquérito por questionário (instrumento utilizado neste estudo), que pode ser realizado pessoalmente, por telefone ou via e-mail. Quando se procede ao estudo da satisfação do consumidor importa identificar qual o papel desse consumidor, se pagante, utente, comprador ou influenciador.

Neste estudo, a empresa contratante é uma entidade pública, o que significa que quando se tomou a decisão de subcontratar se teve em conta a existência de um elevado número de cidadãos com um problema em comum que exigia uma solução.

Verificou-se que as escolas públicas da área da Grande Lisboa não têm capacidade de gestão e financeira para manter as cantinas escolares a funcionar de forma a garantir que os alunos tinham acesso a uma alimentação equilibrada, mesmo com a ajuda das associações de pais.

Assim, a CML em conjunto com a DGEstE decide subcontratar empresas do ramo da Restauração Social que aceitam servir refeições por um determinado período de tempo, numa modalidade de confeção pré-definida e com preços estipulados. O que a CML espera é conseguir que todos os alunos da escola pública tenham acesso a uma boa alimentação de acordo com as suas necessidades. No entanto a realidade é outra.

Se no passado houve vários esforços por parte do Ministério da Educação e do Ministério da Saúde para manter a boa alimentação; como o programa do leite escolar, da fruta escolar, dos lanches e um controlo rigoroso da quantidade de sal utilizado na comida, a verdade é que a maioria destas empresas continua a não corresponder às expectativas dos alunos.

Várias têm sido as queixas que até hoje ouvi de pais e alunos acerca das refeições escolares, o estudo HBSC confirma este descontentamento. Afinal, na questão “o que mais gosta na escola” a afirmação “comida da cantina” ficou posicionada em último lugar com uma média de 2,76 (escala de 1 a 5; 3 é valor intermédio).

O presente estudo, com população de 198 alunos e amostra de 193 alunos, averiguou que a média de satisfação do consumidor relativa a estas duas escolas, é positiva principalmente pelos serviços prestados, isto é, pelo desempenho dos funcionários. Na verdade, no que respeita à alimentação, os alunos classificam negativamente parâmetros como “sabor da comida” e “aparência da refeição” com médias de 2,17 e 2,20 respetivamente (numa escala de 1 a 4; 2,50 é valor intermédio). Estas médias simbolizam o descontentamento de 63,2% a 63,7% dos alunos.

Infelizmente não foi possível averiguar se a qualidade das refeições está diretamente ligada à qualidade da comida ou à qualidade do trabalho dos funcionários da empresa. No entanto, os dados revelam que os alunos estão medianamente satisfeitos com as funcionárias, responsabilizando a qualidade dos alimentos pelo mau sabor da refeição.

Verificou-se também um apelo dos alunos às normas de higiene do refeitório e às suas más condições. Relativamente às condições, como é possível verificar pelas declarações do membro da direção, não são as melhores, mas obras de recuperação já foram efetuadas e no geral o refeitório está em bom estado.

Assim, os alunos desta escola não estão satisfeitos com os serviços da empresa subcontratada. É preciso ter em conta que os alunos, relativamente ao negócio da empresa, desempenham o papel de cliente final/consumidor, comprador (apesar de não ser pagante) e influenciador (na medida que apela aos encarregados de educação para comer ou não na cantina da escola).

Relativamente à satisfação do consumidor, os alunos avaliaram pelo menos três parâmetros indicados por Melo (2006), como a qualidade do produto/serviço, que como já foi referido obteve médias negativas entre 2,17 e 2,20; o atendimento, em que se contabiliza a eficiência, a simpatia dos funcionários e o tempo que esperam pelo serviço, com médias entre 2,54 e 3,02; e o serviço de assistência, em que podem ser englobados aspetos como a temperatura e a quantidade da refeição, visto serem aspetos ligados à satisfação do serviço pós-compra (momento em que a refeição é servida). O preço da refeição também foi submetido à avaliação dos alunos que se revelam satisfeitos com este parâmetro pois têm em conta tudo o que têm à sua disposição, no entanto, alguns revelam descontentamento face à qualidade da refeição, independentemente do preço praticado, com uma média de 2,72.

Reflexo das várias falhas do serviço prestado é a média de 2,61 à apreciação geral do serviço de refeitório.

Uma das medidas que o Estado pode tomar, é o aumento do valor das senhas de refeição na ordem dos 15% (com reajustamento dos escalões de ASE), conferindo assim um encargo total superior àquele que atualmente pratica. Deste modo é esperado que a empresa adquira produtos de qualidade, levando a refeições de qualidade e à consequente satisfação do consumidor.

Tendo em conta os recursos à disposição destas empresas, o *marketing* feito e a finalidade para que são contratadas, seria de esperar que o serviço prestado fosse de melhor

qualidade, sem procurar a confeção por um preço mínimo; mas garantindo que a seleção dos alimentos e a qualidade dos mesmos são o suficiente para a nutrição equilibrada destes alunos com necessidades alimentares específicas.

Além disso, um dos papéis das escolas públicas também é garantir o fornecimento de pelo menos uma refeição diária, que permita o crescimento saudável das crianças e jovens, a par da sua educação e ensino. Se se verifica que os alunos não estão satisfeitos com as refeições a que são sujeitos diariamente, então a escola não consegue desempenhar com sucesso um dos muitos deveres que lhe são atribuídos. Na verdade, muitos alunos preferem refeições trazidas de casa (que ainda são a hipótese nutricionalmente mais correta), ou comer refeições rápidas do tipo “*junk food*” ou menus de cafés, para substituírem uma refeição que deveria ser do gosto geral.

Além disso, a Gertal, enquanto empresa, além de prestadora de serviços, deve garantir que os consumidores ficam satisfeitos. Esta satisfação não deve ser tomada em conta apenas em serviços pontuais de catering, mas sim nesta gestão de refeitórios contínua.

A DGEstE, em parceria com a CML, deve concentrar os seus esforços na altura que procede ao concurso e subsequente contrato público, de modo a garantir que os alunos das escolas públicas recebem alimentações mais equilibradas e confeccionadas corretamente. Deveria também proceder a um controlo de qualidade mais “apertado” e periódico (atualmente as inspeções neste refeitório são realizadas uma vez por trimestre e concentra-se na higiene), garantindo que a qualidade se mantém.

A empresa que presta estes serviços deve optar por uma qualidade de alimentos superior àquela que tem vindo a ser usada, assim, os funcionários podem confeccionar refeições mais saborosas, utilizando as quantidades de ingredientes indicadas e sugeridas pelas normas.

Este tipo de estudo deveria ser feito pela empresa regularmente. Afinal, as empresas subcontratadas devem garantir o bom desempenho das atividades não centrais da contratante. Se os consumidores da empresa contratante estão insatisfeitos com o serviço prestado pela contratada, então a empresa contratada representa uma desvantagem séria. Neste contexto, o

que acontece é que muitos alunos preferem “comida de plástico” à alimentação normal, que deve substituir a refeição de casa.

Limitações da investigação

A ideia inicial deste estudo era conseguir obter o número máximo de questionários em diversas escolas onde existe o Ensino Secundário, no distrito de Lisboa, que usufruem do serviço de refeições prestado por empresas do ramo da restauração social. Deste modo, com uma amostra suficientemente grande poderia extrapolar-se os dados obtidos.

No entanto, a falta de resposta e o bloqueio que se viu nalgumas dessas escolas obrigou a uma recondução do projeto inicial. Afinal, um dos principais obstáculos desta investigação foi a falta de colaboração de outras escolas, que tendo sido contactadas, não deram autorização ou não responderam ao pedido para fazer os inquéritos por questionário junto aos seus alunos. Assim, a amostra viu-se reduzida a um refeitório partilhado.

Claramente os dados obtidos não podem ser extrapolados, no entanto, a investigação pode ser reproduzida, e, caso sejam obtidos dados suficientes, os mesmos podem ser apresentados ao Ministério da Educação a fim de que se efetue uma regulação e revisão do sistema implementado.

Outra das limitações é a impossibilidade de manter as empresas em estudo em anonimato, neste caso, as escolas. Neste estudo encontram-se identificadas apenas porque os diretores das duas escolas permitiram a divulgação dos seus nomes e das instituições, sob o compromisso de manter o anonimato de todos os alunos.⁴⁵

O tempo disponível para fazer a dissertação, face ao período mínimo que os alunos têm para “testar” o serviço de refeitório, constitui também um obstáculo. Isto justifica-se pelo facto de que alguns dos alunos usam o refeitório esporadicamente, impedindo-os de participar no estudo.

⁴⁵ As declarações de renúncia encontram-se no Apêndice VI e Apêndice VII

Infelizmente não foi possível realizar o controlo da qualidade da comida e da higiene (fatores mais apontados pelos consumidores).

Recomendações para investigações futuras

O presente trabalho refere-se apenas a um refeitório; no entanto, em Portugal continental seria interessante efetuar um estudo em que se avaliem todos os refeitórios abrangidos por esta empresa. Posteriormente, pode pensar-se neste estudo a nível nacional, e de acordo com os dados obtidos deve-se sugerir, ou não, uma reformulação da legislação que controla a qualidade destes serviços.

A ideia de comparar o nível da satisfação do consumidor, por exemplo com a Gertal, num refeitório escolar e num refeitório empresarial (como de uma grande empresa ou da DGEstE) ou num serviço pontual também seria interessante.

Em qualquer um dos estudos acima referidos teria de se ter em conta a qualidade dos alimentos e da higiene mantida pela empresa e pelos funcionários.

Uma breve reformulação do questionário poderá permitir questionar os alunos acerca daquilo que acham que falta ao refeitório para ser melhor, bem como questionar os encarregados de educação acerca da perceção que têm do funcionamento do refeitório, do desempenho do mesmo e o que consideram urgente de ver mudado.

Também se sugere que num próximo estudo acerca desta temática se tome a ótica do prestador de serviços, entrevistando os gestores das empresas que prestam serviços em cantinas escolares através de contratação pública, bem como os seus funcionários. Nesta ótica, os gestores devem ser questionados acerca dos benefícios destes contratos para o seu negócio, e os funcionários devem ser questionados acerca da sua satisfação com a prestação de serviços que fazem diariamente.

Bibliografia

Amaral, D. (2006) *Curso de Direito Administrativo – Volume I* (2nd ed.). Coimbra: Edições Almedina. (original publicado em 1994)

Amaral, D. (2011) *Curso de Direito Administrativo – Volume I* (2nd ed.). Coimbra: Edições Almedina. (original publicado em 1994)

Amaral, L., Varajão, J. (2005). *Processos de obtenção de serviços de sistemas de informação*. Comunicação apresentada no II Congresso internacional de gestão da tecnologia e sistemas de informação, São Paulo, Brasil

Almeida, O. (2003, outubro). As linhas de força do *outsourcing*. Banca & Seguros, Ed. 14, 25-29.

Arias-Aranda, D., Bustinza, O. & Barrales-Molina, V. (2011). Operations flexibility and outsourcing benefits: an empirical study in servisse firms [versão eletrónica] The Service Industries Journal, 31:11, 1849-1870

Besanko, D., Dranove, D., Schaefer, M., Shanley, S. (2013) *Economics of Strategy* (6th ed.). EUA: Wiley. (original publicado em 1996)

Borges, P. (2013). A Qualidade dos Serviços de Catering nos Eventos Sociais na Região Oeste: Aplicação do Modelo CATERINGQUAL. Dissertação apresentada ao Departamento de Turismo da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para obtenção do grau de Mestre, orientada por Anabela Elias Almeida, co-orientada por Gilberto Costa. Consultado a 21 de outubro de 2016 em http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8779/1/2014.04.009_.pdf.

Cardoso, A. (2009). *O Comportamento do Consumidor – Porque é que os consumidores compram?*. Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda.

Carvalho, J. (2014). *Manual de Direito do Consumo* (2nd ed.) Coimbra: Edições Almedina, S.A. (original publicado em 2013)

Coelho, S. (2015). Escola de Música do Conservatório Nacional: Entre o museu e a ruína [versão eletrónica]. *Observador*. Retirado a 9 de novembro, 2016, em <http://observador.pt/especiais/escola-de-musica-do-conservatorio-nacional-entre-o-museu-e-a-ruina/>.

Costa, R. (2010). O “outsourcing” dos sistemas de informação como fator de competitividade no sector da banca [versão eletrónica] *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, jul/set, 11-19.

Coutinho, C. (2015). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e prática* (2nd ed.). Coimbra: Grupo Almedina. (original publicado em 2013)

Coutinho, J. (2013). *Manual Prático do Serviço de Mesa – para alunos e profissionais de restauração*. Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo.

Cunha, L., Abrantes, A. (2013) *Introdução ao Turismo* (5th ed.). Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda. (original publicado em 2001)

Despacho n.º 8452-A/2015 de 31 de julho de 2015, publicado na 2.ª Série do Diário da República, n.º 148

Despacho n.º 18987/2009 de 17 de agosto de 2009, publicado na 2.ª Série do Diário da República, n.º 158

Decreto-lei n.º 35/1990 de 25 de janeiro, publicado na 1.ª Série do Diário da República, n.º 21

Direção-Geral da Educação. (2016). <http://www.dge.mec.pt/refeitórios-escolares>. Acedido a 23 de fevereiro, 2016 de Diração-Geral da Educação em <http://www.dge.mec.pt/>

DurClub (Ed.) (2004) *Grande Enciclopédia Universal*. (1.^a ed. Vol.6, Vols 1-20) Lisboa.

Eurest Portugal, Lda. (2016). <http://www.eurest.pt/o-que-fazemos/>. Acedido em 23 de outubro, 2016 de Eurest em <http://www.eurest.pt/>.

Escola de Dança do conservatório Nacional. (2015). *Projeto Educativo – anos letivos 2015-2018*. Consultado a 18 de novembro de 2016 em http://www.edcn.pt/wp-content/uploads/2016/04/Projeto_Educativo_EDCN_-_2015-2018_21.12.2015.pdf.

Escola de Dança do conservatório Nacional. (2015). História e Enquadramento [texto colocado no site <http://www.edcn.pt/pt-pt/>] enviado para <http://www.edcn.pt/pt-pt/a-escola/historia-enquadramento/>. Consultado em 18 de novembro de 2016

Escola de Música do Conservatório Nacional (2012) *Breve notícia histórica* – por Borges, M. [texto colocado no site <http://www.emcn.edu.pt/>] enviado para <http://www.emcn.edu.pt/index.php/instituicao/apresentacao/historia/>. Acedido em 17 de novembro de 2016.

Ferraz, D. (2010). *O outsourcing na administração pública*. Comunicação apresentada no VII Congresso Nacional da Administração Pública, Lisboa, Portugal

Fontura, M., Fernandes, P. (2015). Descentralização de serviços públicos em Portugal continental: A eficácia dos PAC [verão eletrónica] *Tourism and Management Studies*, 11(2), 159-166

Gerson, R. (2001) *Medir a Qualidade e a Satisfação do Cliente* (2nd ed.) Lisboa: Monitor – Projetos e Edições, Lda. (original publicado em 1998)

Gertal, Companhia Geral de Restaurantes e Alimentação, S.A. (2015). <http://www1.gertal.pt/servicos>. Acedido a 26 de outubro, 2015 de Gertal em <http://www1.gertal.pt/>.

Gomes, M. (2015). *O exército, a alimentação e o serviço de catering (outsourcing): possibilidades, amplitudes e contingências*. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada na especialidade de Administração Militar da Academia Militar, orientada por Maria Coelho, Lisboa.

Gomes, V. M. (2009). A restauração nos transportes turísticos: O *catering* no comboio TGV europeu – Projeto de empresa para explorar o *catering* do TGV em Portugal. Dissertação apresentada ao Departamento de Turismo da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias para obtenção do grau de Mestre, orientada por António Augusto Costa, Lisboa. Consultado a 20 de setembro de 2016 em <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/4050/VITOR%20GOMES%20MESTRA%20DO%20TURISMO%20CATERING%20TGV%20.pdf?sequence=1>.

Hill, A., Hill, M. (2009) *Investigação por Questionário* (2nd ed.). Lisboa: Edições Sílabo. (Original publicado em 2002)

Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção -Contratos Públicos Online. (2016). http://www.base.gov.pt/mediaRep/inci//files/base_docs/CCP_Concurso_Publico_2016.pdf. Acedido a 15 de novembro, 2016 de IMPIC em <http://www.base.gov.pt/Base/pt/Homepage>

Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção - Contratos Públicos Online. (2016). http://www.base.gov.pt/mediaRep/inci//files/base_docs/CCP_Concurso_Publico_2016.pdf. Acedido a 15 de novembro, 2016 de IMPIC em <http://www.base.gov.pt/Base/pt/Homepage>

Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção - Contratos Públicos Online. (2016). http://www.base.gov.pt/mediaRep/inci//files/base_docs/CCP_Ajuste_directo.pdf. Acedido a 15 de novembro, 2016 de IMPIC em <http://www.base.gov.pt/Base/pt/Homepage>

Kardes, F., Cronley, M., Cline, T. (2011) *Consumer Behavior*. USA: South-Western, Cengage Learning

Kotler, P., Keller, K. (2012) *Marketing Management* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall. (Original publicado em 2000)

Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro alterada pelas Leis n.º 115/97, de 19 de Setembro, 49/2005, de 30 de Agosto, e 85/2009, de 27 de Agosto. Lei de Bases do Sistema Educativo.

Lei n.º 85/2009 de 27 de agosto com alterações DL 85/2009 de 27 de Agosto, com alterações introduzidas pelo DL 65/2015 de 3 de Julho

Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rodrigues, J. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa – Teoria e Prática do Marketing* (16th ed.). Lisboa: Publicações D. Quixote. (Original publicado em 1992)

Lima, J., Pacheco, J. (2006). *Fazer Investigação: Contributos para a elaboração de dissertações e teses*. Porto: Porto Editora, Lda.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rodrigues, J. (2013). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing* (15th ed.). Lisboa: Publicações D. Quixote. (Original publicado em 1992)

Maroco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas soluções modernas? [versão eletrónica] *Laboratório de Psicologia*, 4, 65-90.

Mata, J. (2013) *Economia da empresa* (8th ed.). Lisboa: Edição da Fundação Calouste Gulbenkian. (original publicado em 2000)

Moreira, C. (2007) *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa: Edição do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Oliveira, M. (2003). Consumidores de palmo e meio: a criança e a família perante o consumo. Dissertação apresentada em Estudos da Criança na especialidade de Sociologia da Infância para obtenção do grau de Mestre, orientada por Engrácia Leandro, coorientada por Ana

Tomás de Almeida, Braga. Consultado a 01 de outubro de 2016 em <http://hdl.handle.net/1822/7622>.

Pilelienė, L., Almeida, N. & Grigaliūnaitė, V. (2016). Customer satisfaction in catering industry: Contrasts between Lithuania and Portugal [versão eletrónica]. *Tourism & Management*, 12(1), 53-59

Pires, A. (2002) *Marketing – Conceitos, técnicas e problemas de gestão* (3rd ed.). Lisboa: Editorial Verbo (original publicado em 1991)

Portal Executivo, Os prós e contras do outsourcing, in PMELink, http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_5051-3_41097--View_429,00.html. Acedido em 13 de dezembro de 2015

Portaria n.º 215/2011 de 31 de maio revogado pelo DL n.º 10/2015, de 16 de janeiro

Rodrigues, P: (2003) Fator de competitividade nacional? *Cadernos inter.face*

Roriz, C., Ministro, P. – Direção Financeira de Estudos e de Estratégia (2016). *Contratação Pública em Portugal 2015*. Lisboa: Direção Financeira de Estudos e de Estratégia. Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção, I. P.

Serra, F., Ferreira, M., Torres, A. & Torres, M. (2010). *Gestão estratégica – Conceitos e prática*. Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda.

Sheth, J., Mittal, B., Newman, B. (2001) *Comportamento do Cliente – Indo Além do Comportamento do Consumidor*, São Paulo: Editora Atlas.

Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

Santos, A. (1998). *Outsourcing e flexibilidade – Uma ferramenta de gestão para o séc. XXI*. Lisboa: Texto Editora.

Santos, B. (2004). *Novo mercado novo consumidor*, Lisboa: Prefácio – Edição de Livros e Revistas, Lda.

Santos, M. C. (2010). *Outsourcing* nos Serviços Públicos: Caso de Estudo Academia Militar. Dissertação apresentada em Ciências Militares na especialidade de Administração Militar da Academia Militar para obtenção do grau de Mestre, orientada por Ana Bravo, coorientada por Elisa Coimbra, Lisboa. Consultado a 7 de maio de 2016 em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7153/1/Outsourcing%20AM.pdf>.

Tanner, J., Raymond, M. (2012). *Marketing Principles v.02*. Boston: Flat World

Teixeira, S. (2014). *Gestão Estratégica* (2nd ed.). Lisboa: Escolar Editora. (Original publicado em 2011)

Trivalor – Business & Facility Services. (2016). <http://www.trivalor.pt/areas-de-actuacao/restauracao-colectiva>. Acedido em 23 de outubro, 2016 de Trivalor – Business & Facility Services em <http://www.trivalor.pt/>.

Vora, M. (2010). *Best practices in business process* [versão eletrónica] Financial Executive, junho, 44-48.

Kanuk, L., Schiffman, L. (1987) *Consumer Behavior* (3rd ed.). USA: Prentice-Hall International Editions. (Original publicado em 1978)

Apêndices

Apêndice I – Pedido de autorização para estudo



Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis, Professora Associada do Grupo Lusófona, declara que é a orientação da dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, de Sónia Cristina Goes Dias com o título “ Outsourcing e a Satisfação do Consumidor nos Serviços Alimentares”.

Nesse sentido peço a autorização para esta aluna fazer o trabalho de campo da dissertação de mestrado na vossa instituição.

Lisboa, 26 de Fevereiro de 2016

(Prof^a. Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis)

Apêndice II – Questionário utilizado para recolha de dados

No âmbito da realização da dissertação de mestrado “Outsourcing e Satisfação do Consumidor nos Serviços Alimentares”, do Mestrado em Gestão de Empresas da ULHT, apresenta-se o presente questionário com o objetivo de quantificar o grau de satisfação relativamente ao serviço de *catering* prestado no refeitório da sua escola. Agradece-se que, com a sua experiência, possa contribuir para o enriquecimento desta dissertação respondendo ao breve questionário.

Grupo I

Sexo: F ☐ M ☐

Idade: ____

Nacionalidade: _____

Ciclo de escolaridade: _____

Detentor de ASE Não ☐ Escalão A ☐ Escalão B ☐

- Indique, em média, o número de refeições semanais que toma no refeitório.

Uma ☐ Duas ☐ Três ☐ Quatro ☐ Cinco ☐

- Na escala seguinte indique a frequência semanal em que recorre ao serviço de bar com o objetivo de substituir a refeição do refeitório (por questões de qualidade).

(Nunca) 0 1 2 3 4 5 (Sempre)

Grupo II

Para cada um dos seguintes parâmetros avalie de forma de acordo com o seu grau de satisfação relativo ao refeitório existente na escola.

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Simpatia do pessoal no atendimento	☐	☐	☐	☐
Competência do pessoal face às funções desempenhadas	☐	☐	☐	☐
Tempo de espera pelo atendimento	☐	☐	☐	☐
Variedade do menu	☐	☐	☐	☐
Aparência da refeição	☐	☐	☐	☐
Sabor dos alimentos	☐	☐	☐	☐
Temperatura a que é servida a refeição	☐	☐	☐	☐
Quantidade da refeição	☐	☐	☐	☐
Relação preço/qualidade	☐	☐	☐	☐
Apreciação geral do serviço do refeitório	☐	☐	☐	☐

• Se o serviço não o deixa satisfeito, costuma dizê-lo à entidade competente (encarregado) ou aos trabalhadores do refeitório?

Sim ☐ Não ☐ Já o fiz mas apenas uma vez ☐

• O que modificaria no serviço do refeitório?

Obrigada pela atenção

Apêndice III – Entrevista a um docente com cargo diretivo (11.04.2016)

Qual é a empresa que vos foi atribuída este ano para o serviço no refeitório?

A Gertal, que já exerce funções há algum tempo.

Desde que ano a Gertal exerce funções neste refeitório?

Desde o ano letivo 2011/2012.

Costumam receber o contrato que a DGEstE estabelece com estas empresas?

O contrato estabelecido entre a GERTAL e a DGEstE não é enviado às escolas, sendo que a estas apenas é dirigido um ofício (por parte da DGEstE), contendo a informação sobre qual será a entidade gestora da cantina. Note-se que, no presente ano letivo, o ofício mencionado ainda não chegou à nossa Escola.

Considera que a contratação de uma empresa exterior traz algum benefício para a EDCN?

As refeições do refeitório da nossa Escola foram sempre asseguradas por empresas de serviços alimentares, pelo que não é possível estabelecermos comparações com sistemas alternativos de fornecimento e confeção de refeições.

Foi vos dado a escolher a modalidade em que as refeições são servidas?

Não, a modalidade em que se servem as refeições é da inteira responsabilidade da DGEstE (Direção Geral dos Estabelecimentos Escolares), em conjunto com a empresa contratada. Como temos capacidade para isso costumam optar pela confeção local.

Os alimentos, são da responsabilidade da empresa?

Sim.

E o espaço?

A EDCN faz a gestão do refeitório e manutenção do espaço alocado ao refeitório.

Trocam algum tipo de impressões com a EMCN relativamente a este espaço e serviço partilhado pelos dois?

Sempre que existe necessidade disso, são estabelecidos contactos entre as direções das duas Escolas.

Ainda relativamente ao espaço, considera que a cantina tem boas condições?

Do ponto de vista das condições físicas do espaço da cantina da EDCN, consideramos que as mesmas não são, de facto, as ideais, apesar de, ainda muito recentemente, termos levado a cabo obras significativas de recuperação e melhoria do mesmo. É de notar que se encontram previstas obras estruturais em todo o edifício da Rua dos Caetanos, da responsabilidade da «Parque Escolar», a terem início a médio prazo. Julgamos que tal intervenção de fundo resolverá definitivamente as questões relacionadas com as condições físicas do espaço em causa.

Quanto às ementas, são produzidas pela empresa e aprovadas pela DGEstE. Consideram as refeições adequadas aos vossos alunos ou sendo estes desportistas, preferiam escolher uma dieta especial para eles?

Consideramos que os mesmos, genericamente falando, não são adequados aos nossos alunos, tendo em conta a especificidade das atividades físicas por eles desenvolvidas.

Pode ser mais específico?

Tendo em conta as características específicas desta escola, assim como as necessidades próprias de alunos a frequentarem um curso especializado de dança, que exige um esforço físico assinalável, consideramos que seria mais vantajoso ser a EDCN a fazer a sua própria gestão de ementas, responsabilizando-se diretamente pela contratação de uma empresa para o efeito.

Preferiam então ter a possibilidade de escolher as ementas e alimentos que dão aos vossos alunos.

Sim, sem dúvida.

Recebem reclamações dos alunos ou Encarregados de Educação? Como lidam com as mesmas?

O volume de reclamações formais não é elevado, ainda que, nas reuniões que os Diretores de Turma mantêm com os Encarregados de Educação, haja, recorrentemente, queixas sobre a

qualidade da comida. Contudo, sempre que existem reclamações que nos sejam diretamente reportadas, as mesmas são reencaminhadas para a empresa responsável pela confeção da comida, ou, em casos que configurem uma maior gravidade, para os serviços responsáveis da DGEstE. Normalmente, a empresa em causa procura resolver os problemas detetados, embora nem sempre com a eficácia e a celeridade desejadas.

Qual o volume de vendas (semanal e mensal) de refeições?

Volume semanal: 700 a 750 refeições (EDCN+EMCN)

Volume mensal 2800 a 3000 refeições (EDCN+EMCN)

Apêndice IV – Dados obtidos através do inquérito por questionário

Quadro 6: Dados obtidos através de questionário (n.º de alunos) – Divisão por género

Sexo	EDCN	EMCN
Feminino	58	43
Masculino	44	48
	102	91

Fonte: Elaboração própria

Quadro 7: Dados obtidos através de questionário (em percentagem) – Divisão por género

Sexo	EDCN	EMCN
Feminino	56,86%	47,25%
Masculino	43,14%	52,75%
	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Quadro 8: Dados obtidos através de questionário (n.º de alunos) – Divisão por idade

Idade	EDCN	EMCN
10	15	12
11	33	23
12	11	10
13	15	20
14	11	10
15	9	6
16	4	3
17	3	3
18	1	3
19	0	1
	102	91

Fonte: Elaboração própria

Quadro 9: Dados obtidos através de questionário (em percentagem) – Divisão por idade

Idade	EDCN	EMCN
10	14,71%	13,19%
11	32,35%	25,27%
12	10,78%	10,99%
13	14,71%	21,98%
14	10,78%	10,99%
15	8,82%	6,59%
16	3,92%	3,30%
17	2,94%	3,30%
18	0,98%	3,30%
19	0,00%	1,10%
	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Quadro 10: Dados obtidos através de questionário (n.º de alunos) – Divisão por nacionalidade

Nacionalidade	EDCN	EMCN
Portuguesa	100	83
Moldava	0	1
Cubana	1	0
Ucraniana	1	0
Francesa	0	3
Holandesa	0	2
Árabe	0	1
Americana	0	1
	102	91

Fonte: Elaboração própria

Quadro 11: Dados obtidos através de questionário (em percentagem) – Divisão por nacionalidade

Nacionalidade	EDCN	EMCN
Portuguesa	98,04%	91,21%
Moldava	0,00%	1,10%
Cubana	0,98%	0,00%
Ucraniana	0,98%	0,00%
Francesa	0,00%	3,30%
Holandesa	0,00%	2,20%
Árabe	0,00%	1,10%
Americana	0,00%	1,10%
	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Quadro 12: Dados obtidos através de questionário (n.º de alunos) – Divisão por ciclo de ensino

Ciclo de escolaridade	EDCN	EMCN
2.º Ciclo do Ensino Básico	50	43
3.º Ciclo do Ensino Básico	40	37
Ensino Secundário	12	11
	102	91

Fonte: Elaboração própria

Quadro 13: Dados obtidos através de questionário (em percentagem) – Divisão por ciclo de ensino

Ciclo de escolaridade	EDCN	EMCN
2.º Ciclo do Ensino Básico	49,02%	47,25%
3.º Ciclo do Ensino Básico	39,22%	40,66%
Ensino Secundário	11,76%	12,09%
	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Quadro 14: Dados obtidos através de questionário (n.º de alunos) – Divisão por ASE

ASE	EDCN	EMCN
ASE A	15	13
ASE B	10	12
Outros	77	66
	102	91

Fonte: Elaboração própria

Quadro 15: Dados obtidos através de questionário (em percentagem) – Divisão por ASE

ASE	EDCN	EMCN
ASE A	14,71%	14,29%
ASE B	9,80%	13,19%
Outros	75,49%	72,53%
	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Quadro 16: Dados obtidos através de questionário (n.º de alunos) – Número de refeições que os alunos fazem no refeitório escolar

Número de refeições que faz semanalmente no refeitório da escola	EDCN	EMCN
Nenhuma refeição	0	0
1 refeição	3	8
2 refeições	7	11
3 refeições	10	19
4 refeições	18	20
5 refeições	64	33
	102	91

Fonte: Elaboração própria

Quadro 17: Dados obtidos através de questionário (em percentagem) – Número de refeições que os alunos fazem no refeitório escolar

Número de refeições que faz semanalmente no refeitório da escola	EDCN	EMCN
Nenhuma refeição	0,00%	0,00%
1 refeição	2,94%	8,79%
2 refeições	6,86%	12,09%
3 refeições	9,80%	20,88%
4 refeições	17,65%	21,98%
5 refeições	62,75%	36,26%
	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Quadro 18: Dados obtidos através de questionário (n.º de alunos) – Número de refeições que os alunos fazem fora do refeitório escolar

Número de refeições que faz semanalmente fora do refeitório da escola	EDCN	EMCN
Nenhuma refeição	58	30
1 refeição	25	21
2 refeições	11	20
3 refeições	5	10
4 refeições	3	4
5 refeições	0	6
	102	91

Fonte: Elaboração própria

Quadro 19: Dados obtidos através de questionário (em percentagem) – Número de refeições que os alunos fazem fora do refeitório escolar

Número de refeições que faz semanalmente fora do refeitório da escola	EDCN	EMCN
Nenhuma refeição	56,86%	32,97%
1 refeição	24,51%	23,08%
2 refeições	10,78%	21,98%
3 refeições	4,90%	10,99%
4 refeições	2,94%	4,40%
5 refeições	0,00%	6,59%
	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Quadro 20: Dados obtidos através de questionário (n.º de alunos) – 2.º Ciclo do Ensino Básico

2.º Ciclo do Ensino Básico		Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Q1 - Simpatia do pessoal	EDCN	0	3	19	28
	EMCN	3	8	27	5
Q2 - Competência do pessoal	EDCN	0	6	27	17
	EMCN	7	8	26	2
Q3 - Tempo de espera	EDCN	4	16	27	3
	EMCN	7	11	18	7
Q4 - Variedade da ementa	EDCN	2	18	22	8
	EMCN	7	19	12	5
Q5 - Aparência da refeição	EDCN	8	19	18	5
	EMCN	16	13	11	3
Q6 - Sabor dos alimentos	EDCN	11	20	16	3
	EMCN	18	15	7	3
Q7 - Temperatura da refeição	EDCN	0	16	26	8
	EMCN	7	12	17	7
Q8 - Quantidade da refeição	EDCN	1	8	32	9
	EMCN	7	8	20	8
Q9 - Relação preço/qualidade	EDCN	2	13	29	6
	EMCN	8	18	10	7
Q10 - Apreciação geral	EDCN	1	17	22	10
	EMCN	4	21	17	1

Fonte: Elaboração própria

Quadro 21: Dados obtidos através de questionário (em percentagem) – 2.º Ciclo do Ensino Básico

2.º Ciclo do Ensino Básico		Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Q1 - Simpatia do pessoal	EDCN	0,00%	6,00%	38,00%	56,00%
	EMCN	6,98%	18,60%	62,79%	11,63%
Q2 - Competência do pessoal	EDCN	0,00%	12,00%	54,00%	34,00%
	EMCN	16,28%	18,60%	60,47%	4,65%
Q3 - Tempo de espera	EDCN	8,00%	32,00%	54,00%	6,00%
	EMCN	16,28%	25,58%	41,86%	16,28%
Q4 - Variedade da ementa	EDCN	4,00%	36,00%	44,00%	16,00%
	EMCN	16,28%	44,19%	27,91%	11,63%
Q5 - Aparência da refeição	EDCN	16,00%	38,00%	36,00%	10,00%
	EMCN	37,21%	30,23%	25,58%	6,98%
Q6 - Sabor dos alimentos	EDCN	22,00%	40,00%	32,00%	6,00%
	EMCN	41,86%	34,88%	16,28%	6,98%
Q7 - Temperatura da refeição	EDCN	0,00%	32,00%	52,00%	16,00%
	EMCN	16,28%	27,91%	39,53%	16,28%
Q8 - Quantidade da refeição	EDCN	2,00%	16,00%	64,00%	18,00%
	EMCN	16,28%	18,60%	46,51%	18,60%
Q9 - Relação preço/qualidade	EDCN	4,00%	26,00%	58,00%	12,00%
	EMCN	18,60%	41,86%	23,26%	16,28%
Q10 - Apreciação geral	EDCN	2,00%	34,00%	44,00%	20,00%
	EMCN	9,30%	48,84%	39,53%	2,33%

Fonte: Elaboração própria

Quadro 22: Dados obtidos através de questionário (n.º de alunos) – 3.º Ciclo do Ensino Básico

3.º Ciclo do Ensino Básico		Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Q1 - Simpatia do pessoal	EDCN	0	5	25	10
	EMCN	3	17	15	2
Q2 - Competência do pessoal	EDCN	0	8	27	5
	EMCN	3	16	18	0
Q3 - Tempo de espera	EDCN	3	21	12	4
	EMCN	4	16	15	2
Q4 - Variedade da ementa	EDCN	1	15	22	2
	EMCN	3	20	12	2
Q5 - Aparência da refeição	EDCN	3	20	15	2
	EMCN	14	17	6	0
Q6 - Sabor dos alimentos	EDCN	5	16	17	2
	EMCN	12	17	8	0
Q7 - Temperatura da refeição	EDCN	2	11	23	4
	EMCN	6	9	20	2
Q8 - Quantidade da refeição	EDCN	0	8	22	10
	EMCN	5	14	18	0
Q9 - Relação preço/qualidade	EDCN	0	5	24	11
	EMCN	4	14	18	1
Q10 - Apreciação geral do serviço do refeitório	EDCN	0	7	31	2
	EMCN	5	18	14	0

Fonte: Elaboração própria

Quadro 23: Dados obtidos através de questionário (em percentagem) – 3.º Ciclo do Ensino Básico

3.º Ciclo do Ensino Básico		Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Q1 - Simpatia do pessoal	EDCN	0,00%	12,50%	62,50%	25,00%
	EMCN	8,11%	45,95%	40,54%	5,41%
Q2 - Competência do pessoal	EDCN	0,00%	20,00%	67,50%	12,50%
	EMCN	8,11%	43,24%	48,65%	0,00%
Q3 - Tempo de espera	EDCN	7,50%	52,50%	30,00%	10,00%
	EMCN	10,81%	43,24%	40,54%	5,41%
Q4 - Variedade da ementa	EDCN	2,50%	37,50%	55,00%	5,00%
	EMCN	8,11%	54,05%	32,43%	5,41%
Q5 - Aparência da refeição	EDCN	7,50%	50,00%	37,50%	5,00%
	EMCN	37,84%	45,95%	16,22%	0,00%
Q6 - Sabor dos alimentos	EDCN	12,50%	40,00%	42,50%	5,00%
	EMCN	32,43%	45,95%	21,62%	0,00%
Q7 - Temperatura da refeição	EDCN	5,00%	27,50%	57,50%	10,00%
	EMCN	16,22%	24,32%	54,05%	5,41%
Q8 - Quantidade da refeição	EDCN	0,00%	20,00%	55,00%	25,00%
	EMCN	13,51%	37,84%	48,65%	0,00%
Q9 - Relação preço/qualidade	EDCN	0,00%	12,50%	60,00%	27,50%
	EMCN	10,81%	37,84%	48,65%	2,70%
Q10 - Apreciação geral do serviço do refeitório	EDCN	0,00%	17,50%	77,50%	5,00%
	EMCN	13,51%	48,65%	37,84%	0,00%

Fonte: Elaboração própria

Quadro 24: Dados obtidos através de inquérito por questionário (n.º de alunos) – Ensino Secundário

Ensino Secundário		Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Q1 - Simpatia do pessoal	EDCN	0	1	6	5
	EMCN	0	3	5	3
Q2 - Competência do pessoal	EDCN	0	1	6	5
	EMCN	0	2	7	2
Q3 - Tempo de espera	EDCN	0	0	10	2
	EMCN	0	6	5	0
Q4 - Variedade da ementa	EDCN	2	5	3	2
	EMCN	0	5	6	0
Q5 - Aparência da refeição	EDCN	1	6	3	2
	EMCN	1	5	5	0
Q6 - Sabor dos alimentos	EDCN	0	2	8	2
	EMCN	3	3	5	0
Q7 - Temperatura da refeição	EDCN	0	1	9	2
	EMCN	2	3	4	2
Q8 - Quantidade da refeição	EDCN	1	2	9	0
	EMCN	0	4	7	0
Q9 - Relação preço/qualidade	EDCN	1	0	8	3
	EMCN	0	3	8	0
Q10 - Apreciação geral do serviço do refeitório	EDCN	0	2	8	2
	EMCN	1	3	7	0

Fonte: Elaboração própria

Quadro 25: Dados obtidos através de inquérito por questionário (em percentagem) – Ensino Secundário

Ensino Secundário		Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Q1 - Simpatia do pessoal	EDCN	0,00%	8,33%	50,00%	41,67%
	EMCN	0,00%	27,27%	45,45%	27,27%
Q2 - Competência do pessoal	EDCN	0,00%	8,33%	50,00%	41,67%
	EMCN	0,00%	18,18%	63,64%	18,18%
Q3 - Tempo de espera	EDCN	0,00%	0,00%	83,33%	16,67%
	EMCN	0,00%	54,55%	45,45%	0,00%
Q4 - Variedade da ementa	EDCN	16,67%	41,67%	25,00%	16,67%
	EMCN	0,00%	45,45%	54,55%	0,00%
Q5 - Aparência da refeição	EDCN	8,33%	50,00%	25,00%	16,67%
	EMCN	9,09%	45,45%	45,45%	0,00%
Q6 - Sabor dos alimentos	EDCN	0,00%	16,67%	66,67%	16,67%
	EMCN	27,27%	27,27%	45,45%	0,00%
Q7 - Temperatura da refeição	EDCN	0,00%	8,33%	75,00%	16,67%
	EMCN	18,18%	27,27%	36,36%	18,18%
Q8 - Quantidade da refeição	EDCN	8,33%	16,67%	75,00%	0,00%
	EMCN	0,00%	36,36%	63,64%	0,00%
Q9 - Relação preço/qualidade	EDCN	8,33%	0,00%	66,67%	25,00%
	EMCN	0,00%	27,27%	72,73%	0,00%
Q10 - Apreciação geral do serviço do refeitório	EDCN	0,00%	16,67%	66,67%	16,67%
	EMCN	9,09%	27,27%	63,64%	0,00%

Fonte: Elaboração própria

Quadro 26: Dados obtidos através de inquérito por questionário (n.º de alunos) – Quando a refeição não agrada, comunica-o ao encarregado ou a algum funcionário do refeitório

Fala com o encarregado do refeitório quando a refeição não o (a) satisfaz	EDCN	EMCN
Sim	33	25
Não	49	41
Sim, mas apenas uma vez	20	25
	102	91

Fonte: Elaboração própria

Quadro 27: Dados obtidos através de inquérito por questionário (em percentagem) – Quando a refeição não agrada, comunica-o ao encarregado ou a algum funcionário do refeitório

Fala com o encarregado do refeitório quando a refeição não satisfaz	EDCN	EMCN
Sim	32,35%	27,47%
Não	48,04%	45,05%
Sim, mas apenas uma vez	19,61%	27,47%
	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Apêndice V – Comentários dos alunos relativamente ao serviço de refeitório

EDCN

- Eu melhorava a comida em geral, principalmente o peixe. Teria mais cuidado com a temperatura da sopa pois muitas das vezes vem fria.
- A comida tem de ser servida mais quente e mais depressa.
- Acho que modificaria para uma refeição mais saudável pois estamos numa escola de dança.
- Na minha opinião nós podíamos pedir especiarias como orégãos, e se quiséssemos a senhora da cantina punha.
- As refeições deveriam ser cozinhadas com menos molhos e a alimentação devia ser adequada a atletas.
- Mudaria a rigidez de alguns funcionários. Estou satisfeito com a cozinheira
- Modificaria a variedade das refeições, a quantidade de gordura (azeite) na refeição e também a confeção da refeição para que transmita um sabor gostoso ao paladar
- Normalmente as frutas da sobremesa não são muito boas nem estão no seu melhor estado.
- Principalmente a qualidade dos alimentos, que se apresenta muito baixa.
- O tipo de alimentos que são servidos e talvez a forma como são preparados. Por vezes há gordura a mais ou não há tempero suficiente, o que torna a refeição pouco agradável.

- Variava mais os menus (incluindo refeições vegetarianas) e também acho que a comida poderia ter um sabor melhor.

EMCN

- Deveriam ter mais gente a servir a comida para a fila da comida ficar mais rápida.
- Começar a fazer comida boa. Usar luvas de plástico e redes para o cabelo.
- A comida poderia ficar mais saborosa, a sopa sabe muito mal poderia ficar melhor. A comida poderia ser mais quente e variar mais no menu.
- Repetem muitas vezes a comida, deviam variar mais.
- A aparência da comida e o sabor, às vezes pôr um pouco menos de molho, o peixe devia ser melhor.
- A limpeza podia ser melhor. Podia haver mais variação de sopa. Podíamos ser melhor tratados, os funcionários gritam connosco e dizem para comer depressa. O peixe é horrível.
- Deviam melhorar a higiene, a qualidade da comida, e mais fruta e sobremesas de qualidade.
- As pessoas que nos atendem são antipáticas e eu gostaria que fosse o contrário, gostava que a comida não estivesse fria e que o sabor fosse minimamente aceitável, e a qualidade da comida é má. Fazem comida diferente da que nos dão no dia da inspeção.
- Que as batatas pré-fritas não fossem cozidas em banho-maria; não apanhar unhas, cabelos ou pastilhas de detergente no prato.
- Muitas vezes a temperatura da comida é muito má, notando-se claramente que alguns alimentos parecem crus. a refeição deverá ser bem cozinhada. A própria refeição não tem qualquer tipo de sabor. Não espero muito de haver um peixe cozido que me agrade, mas não considero o peixe saber a carne e carne saber a peixe algo agradável. Há que variar mais os alimentos das refeições.

Apêndice VI – Declaração de renúncia à proteção de dados (EDCN)



REPÚBLICA
PORTUGUESA

EDUCAÇÃO

404238 – Escola de Dança do Conservatório Nacional

Declaração

Eu, Pedro Carneiro, Diretor da Escola de Dança do Conservatório Nacional, sita na Rua João Pereira Rosa n.º 22, declaro que, no âmbito exclusivo do trabalho de mestrado de Sónia Cristina Goes Dias, renuncio aos Direitos de Proteção de Dados, relativamente ao meu nome e ao nome da nossa Escola, Deste modo, autorizo a mestranda acima referida, com a dissertação orientada por Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis, Professora Associada do Grupo Lusófona, a publicar os dados recolhidos em questionário na Escola, no ano letivo 2015/2016, tendo consciência que, ao serem divulgados, não permitem a identificação dos alunos.

Lisboa, Novembro de 2016



Apêndice VII – Declaração de renúncia à proteção de dados (EMCN)

Declaração

Eu, Ana Mafalda Pernão, Diretora da Escola de Música do Conservatório Nacional, sita na Rua dos Caetanos n.º 29, declaro que renuncio aos Direitos de Proteção de Dados, relativamente ao meu nome e ao nome da nossa Escola.

Neste sentido autorizo a mestrandia Sónia Cristina Goes Dias com a dissertação orientada por Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis, Professora Associada do Grupo Lusófona, a publicar os dados recolhidos em questionário na Escola no ano letivo 2015/2016, tendo consciência que ao serem expostos não permitem a identificação dos alunos.

A diretora,



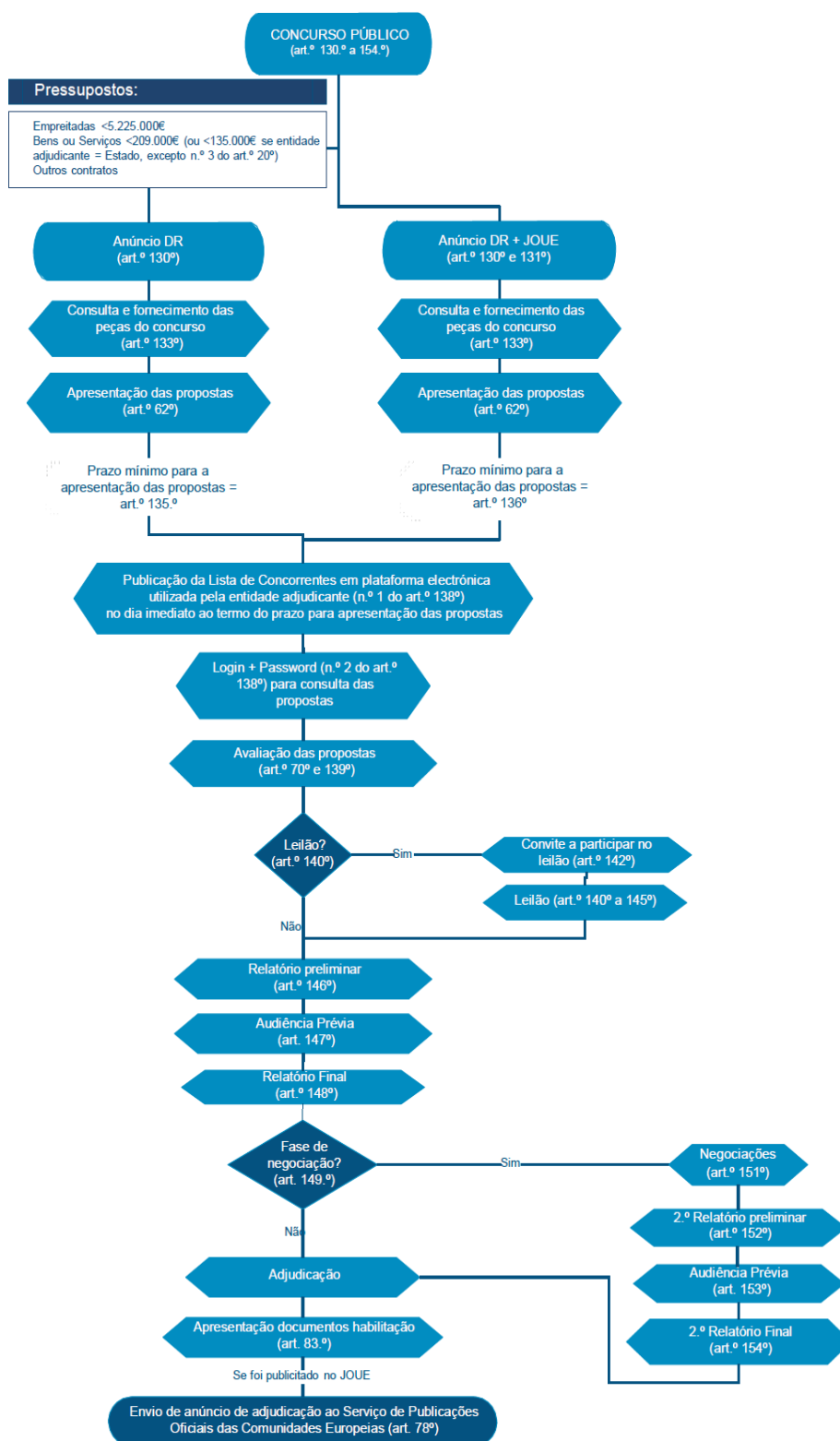
Ministério da Educação
ESCOLA DE MÚSICA
DO
CONSERVATÓRIO NACIONAL

Lisboa, Novembro de 2016

Nestas condições, concordo

Anexos

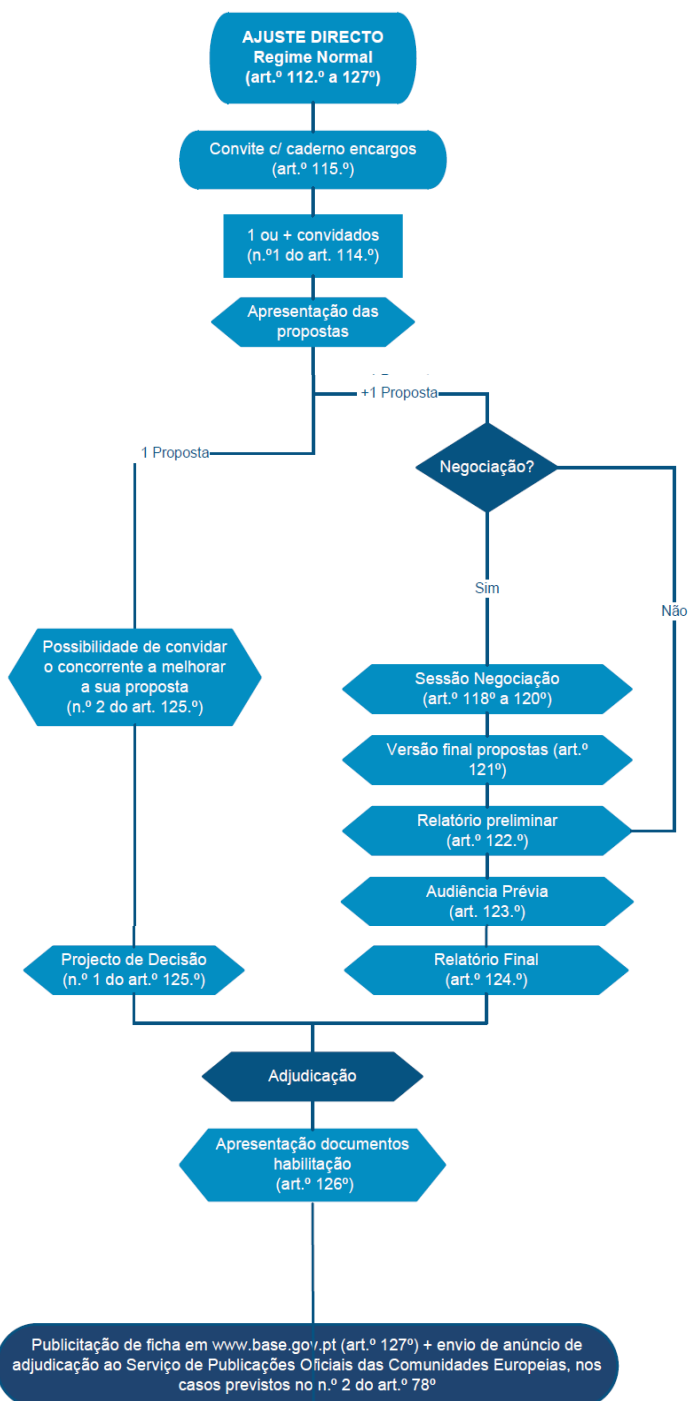
Anexo I – Processo de Contratação através de Concurso Público



Fonte: Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção - Contratos Públicos Online (2016).

Anexo II – Processo de Ajuste Direto

Pressupostos:
Bens ou Serviços < 75.000€ Empreitadas < 150.000€ Outros contratos < 100.000€ Critérios materiais – qualquer valor (art.º 23º a 27 e 31º, n.º 3)



Fonte: Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção -Contratos Públicos Online (2016)Biblio

Anexo III – Publicação do Diário do Governo que cria o Conservatório Geral da Arte Dramática

Numero 273.

Anno 1836.



Diario do Governo.

QUINTA FEIRA 17 DE NOVEMBRO.

Parte Official.

SECRETARIA DE ESTADO DOS NEGOCIOS DO REINO.

ATTENDENDO ao merecimento e mais partes que concorrem no Bacharel Philippe Antonio Freitas Machado; Hei por bem Nome-lo Presidente da Junta do Deposito Publico de Lisboa. O Secretario d'Estado dos Negocios do Reino assim o tenha entendido, e faça executar. Palacio das Necessidades, em quinze de Novembro de mil oitocentos trinta e seis. — **MANOEL DA SILVA PAUOS.**

Hei por bem Exonerar a Luiz Teixeira Homem de Brederode do Cargo de Presidente da Junta do Deposito Publico de Lisboa, por haver sido nomeado pelo Decreto de nove do corrente, Juiz do Tribunal Commercial de Segunda Instancia. O Secretario d'Estado dos Negocios do Reino assim o tenha entendido, e faça executar. Palacio das Necessidades, em quinze de Novembro de mil oitocentos trinta e seis. — **MANOEL DA SILVA PAUOS.**

SENHORA! — Por Portaria Regia de vinte e oito de Setembro do anno corrente, houve Vossa Magestade por bem Mandar que se propozesse um plano para a fundação e organização de um Theatro Nacional, e bem assim informasse com meu parecer sobre as providencias com que se poderia levar a effecto o melhoramento dos outros Theatros existentes. Valetudinario, e acchiado de corpo e espirito, que ambos quebrei e consumi no Serviço de Vossa Magestade, e pela Santissima Causa da Liberdade da minha Patria, pês-me não poder já empregar em serviço tanto de meu gosto, e tanto de meus habitos e sympathias, se não restos de desejos que não entibiam, e recordações bem apagadas já, de projectos e estados de minha primeira e ditosa idade, que uns e outra me apparecem agora quasi como um sonho afortunado e impossivel, no meio das calamidades, das agitações e anxiedade por que ha treze annos todos os Portuguezes temos passado, que se não pôde dizer vivido.

Foi mister um esforço de animo bem difficil, e uma contração bem violenta do espirito, para o tranter; em tempos como estes, aos meus pensamentos das bellas artes, que é verdade, em nenhuma desgraça nos abandonam; que ate de mim posso dizer, que nos carceres, e depreços, em que tantos annos andei por ser fiel a Vossa Magestade, e a Causa da Civilização e Liberdade do meu Paiz, me desampararam nunca; mas que certas nos abandonam a todos sempre no meio das discordias civis.

O desejo porém de conjuar, com meu pouco, o Ministro mais sinceramente Patriota que Vossa Magestade ainda. Se Dignou Chamar a Seus Conselhos, e o primeiro que de coração apuro zello se tem dado a melhorar radicalmente a sorte de nossa desgraçada terra; este desejo, e o zelo pela Gloria de Vossa Magestade reuniram minhas extinctas forças.

Senhora, o Theatro Portuguez nasceu no Palacio de nossos Reis; ao bafo e amparo dos Augustos Avós de Vossa Magestade se acceudiu e brilhou o facho luminoso, que depois foi illustrar outros Paizes.

Logo o perdemos: que nos não illuminou mais; mas a gloria de o haver acceudido não ficou menos aos Senhores Reis de Portugal, a quem tanto deve a civilização da especie humana, e o progresso das Nações modernas.

O mesmo genio poderoso que mandava descobrir a India; e que alterava o modo de exis-

tir do universo, mandou tambem abrir a scena moderna da Europa. E o Senhor Rei D. Manoel tanto achou em Portugal os animos, e corações de Vasco da Gama, e de Pedro Nunes como os talentos deste, e os de Gil Vicente.

Bem entendera aquelle grande Antepassado de Vossa Magestade a civilização e seus meios — no commercio, nas letras, e nas boas artes. Vossa Magestade, que não Succede a menos obscuros tempos, não Abrirá tambem para Portugal uma era menos gloriosa de civilização e fortuna.

Escusado é recordar que entre as joias que da Coroa Portugueza nos levou a usurpação de Castella, não foi a menos bella esta de nosso Theatro. Como o Senhor Rei D. Manoel deixou pouco viduaria descendencia, tambem o seu poeta Gil Vicente deixou morredouros sucessores. Outros pendões foram fazer a coroa, navegando, e commercio dos altos mares, que nós abandonámos; outras Musas occuparam o Theatro que nós deixámos. E desta ultima gloria perdida, nem se quer memoria ficou nos titulos de nossos Reis.

Mas tudo nos tem sempre assim ido em Portugal, cujo fado é começar as grandes cousas do mundo, vê-las acabar por outros — acordarmos depois á luz, — distante já do facho que acenderamos, olhar á roda de nós, — e não ver senão trevas!

Com effecto, desde aquella epocha, nunca mais houve Theatro Portuguez. Todos os povos modernos foram, um de pôs o outro, pelo caminho que nós encetamos, adiantando-se na carreira dramatica: nós voltámos para traz, e perdemos o tino da estrada, que nunca mais acertámos com ella.

Alguns esforços, alguma tentativas se tem feito, assim por individuos como pelo Governo: todos infructuosos, porque se não deu impulso simultaneo aos tres elementos que é preciso crear, porque nenhum delles existe.

Nem temos um Theatro material, nem um Drama, nem um Actor. Os actos de Gil Vicente, e as operas do infeliz Antonio José foram nossas unicas produções dramaticas verdadeiramente nacionaes. Umás e outros, inda que por motivos diferentes, são obsoletos e incapazes da scena.

Mas em Portugal ha talentos para tudo; ha mais talento, e menos cultivação que em nenhum Paiz da Europa!

Basta que Vossa Magestade Se Digne evocar do cahos os elementos que ahí lutam; e uma criação bella e grande surgirá á Sua Voz; tal, que Vossa Magestade Se comprazerá na Sua obra, e Alcancará na opinião do mundo um dos mais illustres titulos com que a historia honra os Principes — o de Protector das boas Artes.

Os meios e modos de levar a effecto esta grande obra, segundo as Ordens de Vossa Magestade, os recopiliei em um plano breve, e coordenado quanto entendo, e sei faze-lo.

O zelo e efficacia do Ministro illustrado que por Mandado de Vossa Magestade me encarregou este trabalho, ha de supprir a todos os defeitos delle.

Deos guarde a preciosa Vida de Vossa Magestade os muitos annos que todos os Portuguezes havemos mister. Lisboa, aos 12 de Novembro de 1836. — **João Baptista de Almeida Garrett.**

HAVENDO encarregado a João Baptista de Almeida Garrett, do Meu Conselho, de Me propor um Plano para a fundação, e organização de um Theatro Nacional; e bem assim as providencias necessarias para levar a effecto os melhoramentos possiveis nos Theatros existentes, pela confiança que Tenho em seus talentos, litteratura, e patriotismo; Hei por bem, Conformando-Me com o seu parecer, Decretar o seguinte:

Artigo 1.º

§. 1.º E' creada uma Inspeção Geral de Theatros, e Espectaculos Nacionaes.

§. 2.º A Inspeção Geral dos Theatros ficará immediatamente sujeita ao Secretario de Estado dos Negocios do Reino.

§. 3.º A Inspeção Geral dos Theatros será confiada a um Cidadão de reconhecido patriotismo, sabedoria, e conhecimentos especiaes neste ramo.

§. 4.º As funções do Inspector Geral são tuas gratuitas, e por ellas não haverá ordenação algum, nem perceberá emolumento.

§. 5.º Ao Inspector Geral incumbem: 1.º velar, e prover em tudo quanto não fôr a policia externa dos Theatros, e mais Espectaculos; 2.º approvar as peças, e mais representações, que se hão de dar ao publico; 3.º interpor juizo de equidade, e conciliação em todos os casos de desintelligencia, que possam occorrer entre os Artistas dos Theatros, e seus Empressarios, ou Directores, e que não pertencam aos Juizes, e Tribunaes; 4.º dirigir, e fiscalisar a boa regencia dos Conservatorios, e Escolas, de que abaixo se trata (Art. 3.º); 5.º convocar, e presidir o jury dos premios (Art. 6.º); 6.º propor ao Governo todas as providencias que julgar necessarias no melhoramento dos estabelecimentos que lhe são confiados.

Artigo 2.º

O Secretario d'Estado dos Negocios do Reino dará immediatamente ao Inspector Geral as necessarias instruções para que, accordando com os Cidadãos zelosos, e amigos das Artes, que propozeram formar uma Sociedade para a fundação do Theatro Nacional, se effectue quanto antes esta transacção, do modo mais conveniente.

Artigo 3.º

§. 1.º E' creado em Lisboa um Conservatorio Geral da Arte Dramatica.

§. 2.º O Conservatorio da Arte Dramatica é dividido em tres Escolas, a saber: 1.º a Escola Dramatica, propriamente dita, ou de Declamação; 2.º a Escola de Musica; 3.º a Escola de Dança, Mimica, e Gymnastica especial.

§. 3.º Fica incorporado neste Estabelecimento o Conservatorio de Musica, erecto na Casa Pia por Decreto de 5 de Maio de 1835, depois de adoptadas as providencias que se vão tomar sobre este objecto.

§. 4.º Para reger as outras Escolas, e instruir os Alumnos nas diversas disciplinas que convem, serão tirados dos diversos Theatros de Lisboa os Actores, e Artistas mais excellentes, a quem por seu trabalho se dará uma gratificação correspondente.

§. 5.º O Inspector Geral proporá sem perda de tempo um Plano de Estatutos, e Regimento destas Escolas, em que, pelo systema de premios e accessos, se fomenta, e proteja a Arte Dramatica, e suas subsidiarias tão abandonadas e perdidas entre nós.

Artigo 4.º

A' proporção que se forem formando os Alumnos, se irá tambem formando uma nova Companhia de Actores Nacionaes, que Eu tomarei debaixo de Minha Especial e Regia Protecção.

Artigo 5.º

§. 1.º Do mesmo modo se estabelecerão premios para os Auctores Dramaticos, assim da peças declamadas, como de peças cantadas, ou lyricas, que merecendo a publica acceitação, concorrerem para o melhoramento da Litteratura, e Artes Nacionaes.

Fonte: Coelho (2015, 27 de fevereiro, Escola de Música do Conservatório Nacional: Entre o museu e a ruína [versão eletrónica])