

**Alexandre Matos Ferreira**

**A IMPORTÂNCIA DA SATISFAÇÃO NOS SERVIÇOS - O  
CASO DA a. hartrodt España S.A.**

Relatório de Estágio Profissional para obtenção do grau de Mestre  
em Gestão de Empresas

Orientador: Professor Doutor Manuel José Fonseca

**Instituto Superior de Administração e Gestão**

**PORTO, NOVEMBRO DE 2023**

## DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Alexandre Matos Ferreira abaixo-assinado, estudante do mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 211260013, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 17/11/2023

*Alexandre Matos Ferreira*

---

## AGRADECIMENTOS

Com a finalização deste Relatório de Estágio não posso deixar de agradecer a algumas pessoas que, direta ou indiretamente, me ajudaram neste percurso tão importante da minha vida pessoal e profissional.

Gostaria de começar por agradecer aos meus pais, à minha irmã e aos meus avós por todo o apoio e motivação que me deram durante todo este percurso.

Agradeço também aos meus amigos mais próximos e à minha namorada por me apoiarem e terem a paciência que foi necessária para passar por todas estas fases, tanto da minha vida pessoal como profissional.

A todos os docentes do Instituto Superior de Administração e Gestão pelo trabalho excelente e, em especial, aos professores do curso de Gestão de Empresas pelo trabalho excepcional e por me terem dado toda a motivação e conhecimento para seguir e gostar desta área.

Queria agradecer também ao meu orientador de estágio, Professor Doutor Manuel José Fonseca, que esteve sempre disponível para tirar qualquer dúvida e que me apoiou em todas as fases deste trabalho.

Agradeço também à instituição que me acolheu, destacando toda a disponibilidade e compreensão da excepcional equipa. Especial agradecimento à orientadora de estágio Lorena Figaro, que sempre me apoiou em todos os processos e que me ensinou imenso.

A todos o meu mais sincero agradecimento.

## RESUMO

O presente relatório pretende demonstrar as tarefas realizadas no estágio na empresa a. hartrodt España localizada na cidade de Barcelona, fazendo esta parte de um grupo multinacional de transportes (internacionais), com sede na Alemanha. O estágio foi realizado no âmbito do mestrado de Gestão de Empresas, lecionado no ISAG e teve a duração de 400 horas, tendo começado a 3 de novembro de 2022 e finalizado a 27 de janeiro de 2023.

Uma equipa de colaboradores feliz e satisfeita fornece produtos e serviços com melhor qualidade aos clientes deixando-os, igualmente, felizes e satisfeitos. Para tal, o gestor tem de planear adequadamente o futuro de modo a garantir que os recursos humanos operam em máxima capacidade, gerando, assim, o melhor resultado possível para a organização. Com este objetivo em mente, utilizaram-se inquéritos por questionários desenvolvidos em conjunto com a chefia dos diferentes departamentos, de modo a obter informação dos clientes e dos colaboradores em relação à organização.

Da análise dos inquéritos realizados aos clientes e aos colaboradores foi possível aferir o grau de satisfação dos clientes, com base nas premissas definidas pela chefia da empresa, e também o grau de satisfação dos trabalhadores da empresa, com base nos critérios definidos pela administração. Por fim, foram analisadas as práticas de gestão de recursos humanos em desenvolvimento na empresa e, com base nesta análise, foi feito um diagnóstico e proposto um conjunto de boas práticas que contribuirão para a otimização dos recursos humanos e das suas práticas.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Gestão; Qualidade; Serviços; Satisfação

## ABSTRACT

The present report aims to demonstrate the tasks conducted during the internship at the company a. hartrodt España located in the city of Barcelona, which is part of a multinational group based in Germany. The internship was carried out as part of the master's in business management taught at ISAG and lasted 400 hours, starting on November 3, 2022 and ending on January 27, 2023.

A happy and satisfied team of employees provides better quality products and services to customers, leaving customers happy and satisfied. To this end, the management must plan properly for the future to ensure that human resources operate at maximum capacity, thus generating the best possible result for the organization. With this objective in mind, questionnaire surveys were developed in conjunction with the department managers in order to obtain both general and more specific information on the opinions of customers and employees in relation to the organization.

From the analysis of the customer and employee surveys, it was possible to gauge the level of customer satisfaction based on the premises defined by the company's management, and also the level of satisfaction of the company's employees based on the criteria defined by the management. Finally, the company's current human resources management practices are analysed and, on the basis of this analysis, a diagnosis was made and a new approach is proposed.

Keywords: Human Resources; Management; Quality; Services; Satisfaction

## ÍNDICE

Declaração de honra.....	i
Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Lista de abreviaturas e siglas.....	viii
Lista de quadros e figuras.....	ix
Índice de gráficos.....	x
Lista de apêndices.....	xiii
1 Introdução.....	1
1.1 Estrutura do trabalho .....	1
1.2 Objetivos do trabalho.....	2
2 Enquadramento técnico e científico.....	5
2.1 Satisfação do cliente.....	5
2.2 Satisfação do colaborador .....	6
2.3 Qualidade .....	7
2.4 Matriz BCG .....	8
2.5 Perfil do consumidor .....	9
2.6 Análise PESTEL .....	10
2.7 Análise SWOT .....	11
2.8 Análise do ambiente organizacional .....	12

2.9	Gestão de Recursos Humanos .....	13
2.10	Planeamento da carreira.....	15
2.11	Formação e Desenvolvimento .....	15
2.12	Cadeia de valor Porter .....	15
3	Diagnóstico da empresa e da problemática .....	19
3.1	a. hartrodt global.....	19
3.1.1	Descrição da história da a. hartrodt .....	19
3.1.2	Caracterização do grupo .....	20
3.1.3	a. hartrodt España, SA (sucursal da a. hartrodt group) .....	20
3.1.4	História da a. hartrodt España, SA.....	20
3.2	a. hartrodt atualmente.....	20
3.3	Descrição das tecnologias utilizadas pela empresa .....	21
3.4	Descrição das atividades realizadas pela empresa.....	23
3.5	Análise interna.....	24
3.5.1	Caracterizar a organização (missão, visão e valores).....	24
3.5.2	Caracterização a oferta atual (matriz BCG) .....	25
3.5.3	Perfil do consumidor .....	26
3.5.4	Cadeia de valor .....	26
3.6	Análise externa.....	27
3.6.1	Caracterizar a indústria.....	27
3.6.2	Análise da concorrência .....	28

3.6.3	Análise PEST .....	28
3.6.4	SWOT.....	31
4	Metodologia, atividades desenvolvidas e contributos para a organização.....	33
4.1	Metodologia.....	33
4.1.1	Objetivos .....	33
4.2	Atividades principais desenvolvidas.....	34
4.2.1	Inquérito de satisfação dos clientes .....	34
4.2.2	Inquérito de satisfação dos colaboradores.....	35
4.2.3	Análise do contexto recurso humanos atual da a. hartrodt España SA..	36
4.3	Contributos para a empresa .....	39
4.3.1	Inquérito de satisfação dos clientes .....	39
4.3.2	Inquérito de satisfação dos colaboradores.....	54
4.3.3	Principais conclusões retiradas dos dois estudos empíricos.....	60
4.3.4	Contributos para a otimização da gestão de RH.....	63
5	Reflexão e autoavaliação do trabalho.....	71
6	Conclusão.....	72
	Referências bibliográficas .....	73
	Apêndices.....	78

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RH - Recursos Humanos

ROI - *Return on Investment*

ISAG - Instituto Superior de Administração e Gestão

F&B - *Food & Beverage*

NATO - North Atlantic Treaty Organization

EUA - Estados Unidos da América

APAC - *Asia-Pacific*

PESTEL - Análise Política, Economia, Social, Tecnológica, Ecológica e Social

BCG - *Boston Consulting Group*

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

AEO - Operador Económico Autorizado

OEC - *Observatory of Economic Complexity*

## LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Figura 1 - Programa CargoSoft.....	21
Figura 2 - Logotipo EXCEL.....	22
Figura 3 - Exemplo de folha de cálculo.....	22
Figura 4 - Áreas de negócio.....	23
Figura 5 - Matriz BCG.....	25
Figura 6 - Modelo SWOT.....	31
Figura 7 - Organigrama atual.....	36
Figura 8 - Organigrama sugerido.....	64
Figura 9 - Cronologia e grau de importância sugeridos.....	69

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Setor da empresa.....	39
Gráfico 2 - Antiguidade de relação com a a. hartrodt. ....	40
Gráfico 3 – Proatividade da equipa operacional.....	40
Gráfico 4 - A equipa operacional compreende facilmente as necessidades e satisfá-las. .....	41
Gráfico 5 - O departamento operacional proporciona o seguimento do embarque informando de quaisquer alterações. ....	41
Gráfico 6 - É fácil entrar em contacto com o nosso departamento operacional.....	42
Gráfico 7 - Recebo respostas aos meus e-mails num tempo satisfatório. ....	42
Gráfico 8 - O processo operativo integra-se facilmente na forma de trabalhar no dia a dia da sua empresa. ....	43
Gráfico 9 - São apresentadas cotações de forma rápida e eficaz. ....	43
Gráfico 10 - O serviço orçamentado é o mesmo que oferecido no final. ....	44
Gráfico 11 - A a. hartrodt é rápida a apresentar uma solução. ....	44
Gráfico 12 - Os nossos orçamentos são claros e fáceis de entender. ....	45
Gráfico 13 - Os preços apresentados estão em linha com o mercado. ....	45
Gráfico 14 - A equipa comercial atende e compreende corretamente as suas necessidades.....	46
Gráfico 15 - As soluções oferecidas apresentam segurança para a sua cadeia logística. .....	46
Gráfico 16 - Sente-se bem a trabalhar com a equipa comercial.....	47

Gráfico 17 - A a. hartrodt é a escolha preferida quando são necessários serviços de expedição de mercadorias.....	47
Gráfico 18 - Os valores da a. hartrodt coincidem com os da sua empresa.....	48
Gráfico 19 - A a. hartrodt conhece as particularidades e necessidades do seu produto. .....	48
Gráfico 20 - A a. hartrodt oferece um serviço totalmente personalizado .....	49
Gráfico 21 - Poupo tempo ao trabalhar com a a. hartrodt. ....	49
Gráfico 22 - Com quantos transitários colabora a sua empresa? .....	50
Gráfico 23 - Visita regularmente o website da a. hartrodt.....	50
Gráfico 24 - O website da a. hartrodt é acessível.....	51
Gráfico 25 - Gostaria de ter acesso a um portal do cliente.....	51
Gráfico 26 - Sigo a a. hartrodt nas redes sociais.....	52
Gráfico 27 - As publicações da a. hartrodt são interessantes.....	52
Gráfico 28 - Quais as funcionalidades que gostaria de ter acesso no portal do cliente? .....	53
Gráfico 29 - Nível de satisfação com a a. hartrodt. ....	53
Gráfico 30 - Como classificaria o seu nível de felicidade no trabalho? .....	54
Gráfico 31 - Como classificaria a reputação da nossa empresa? própria.....	54
Gráfico 32 - Como classificaria a transparência da gestão?.....	55
Gráfico 33 - A empresa proporciona um ambiente de trabalho agradável.....	55
Gráfico 34 - A empresa oferece oportunidades adequadas para promoções desenvolvimento de carreira. ....	55

Gráfico 35 - Os gestores encorajam o trabalho em equipa.. .....	56
Gráfico 36 - Os gestores comunicam as informações da empresa de forma eficaz e atempada.....	56
Gráfico 37 - O trabalho é distribuído uniformemente pela equipa.....	56
Gráfico 38 - As responsabilidades do trabalho são claramente definidas.....	57
Gráfico 39 - Como classificaria os seguintes? >> Salário. ....	57
Gráfico 40 - Como classificaria os seguintes? >> Benefícios globais.....	57
Gráfico 41 - Como classificaria os seguintes? >> Benefícios para a saúde. ....	58
Gráfico 42 - Como classificaria os seguintes? >> Ambiente físico de trabalho.....	58
Gráfico 43 - Como classificaria os seguintes? >> Gestão individual. ....	58
Gráfico 44 - Como classificaria os seguintes? >> Oportunidades de progresso.....	59
Gráfico 45 - Qual é a probabilidade de recomendar a empresa como um bom local para trabalhar? .....	60

## LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE I - Resultados do inquérito de satisfação dos colaboradores.....	78
APÊNDICE II - Modelo do inquérito de satisfação dos colaboradores.....	83
APÊNDICE III - Modelo do inquérito de satisfação dos clientes .....	85

# 1 INTRODUÇÃO

O presente relatório tem como objetivo sintetizar o estágio curricular realizado entre os meses de novembro de 2022 e janeiro de 2023 na a. hartrodt España S.A., empresa do setor de transportes internacionais. Este consiste na descrição e caracterização da empresa; das tecnologias utilizadas; das atividades da empresa; das atividades realizadas pelo estudante e também reflexões críticas a todo o processo de estágio em termos de competências pessoais, interpessoais e instrumentais em relação ao adquirido na a. Hartrodt, ao longo dos três meses de estágio.

A a. hartrodt España S.A. opera no setor transitário, sendo uma sucursal da a. hartrodt group, que foi estabelecida em outubro de 1980. Atualmente possui 14 colaboradores. As atividades realizadas durante o estágio prendem-se com:

- qualidade nos serviços;
- satisfação nos serviços;
- satisfação dos colaboradores;
- recursos humanos;
- gestão estratégica.

O estágio passou por todas as áreas que integram a empresa, de modo a perceber o funcionamento da mesma, propondo-se melhorias, com a finalidade de aplicar os conteúdos lecionados no âmbito do mestrado em Gestão de Empresas.

Foi feita uma auscultação a partir de inquéritos de satisfação de clientes e colaboradores, realizados em conjunto com a chefia dos diferentes departamentos da empresa, de modo a obter informação genéricas e também mais específicas das opiniões dos clientes e dos colaboradores em relação à organização. Foi também feita uma análise das práticas de gestão dos recursos humanos da organização com a proposta de melhorias ao sistema já existente que continha alguns pontos a melhorar.

## 1.1 Estrutura do trabalho

O presente relatório é composto por seis capítulos.

O primeiro capítulo é uma breve introdução aos conteúdos abordados no relatório e apresenta a estrutura e os objetivos do mesmo.

O segundo capítulo revela os conceitos técnicos e científicos correspondentes ao desenvolvimento de todo o trabalho, bem como os objetivos do estágio e deste relatório. Neste são também expostos alguns conceitos relacionados com as atividades desenvolvidas como o de satisfação dos clientes e colaboradores, gestão de RH e qualidade.

No terceiro capítulo é elaborado o diagnóstico da empresa, uma breve introdução da empresa estudada, os objetivos deste estágio e o desenvolvimento das tarefas executadas ao longo do mestrado em gestão de empresas.

O quarto capítulo apresenta as metodologias utilizadas, as atividades desenvolvidas e os contributos para a organização. Neste são realizados dois inquéritos por questionário, que foram desenvolvidos em conjunto com a chefia dos diferentes departamentos. O objetivo geral destes estudos foi o de aferir a satisfação dos clientes e paralelamente a satisfação dos colaboradores, de maneira a obter resultados, que por sua vez possibilitaram o desenvolvimento de propostas de melhoria para os processos da dinâmica da empresa.

No capítulo cinco é feita uma reflexão e autoavaliação de todo o trabalho desenvolvido.

Por fim, no último capítulo é elaborada uma conclusão com foco na problemática da empresa e nos processos que foram necessários para chegar a uma proposta de melhoria, bem como a sua explicitação.

## **1.2 Objetivos do trabalho**

A a. hartrodt afirma-se na sua área de mercado como uma empresa de excelência que se foca na personalização e qualidade de prestação de serviços de transporte ao cliente. Isto é demonstrado por toda a história da empresa que manteve sempre a filosofia e propósito, desde 1887, até ao presente dia. Tendo estes objetivos da empresa em mente, o presente relatório resulta de um estudo focado no desenvolvimento das atividades de gestão de recursos humanos (RH) e gestão de qualidade. Dentro destas atividades foi dada especial atenção às áreas comercial, operacional e administrativa.

No que toca à área comercial, foi projetado o objetivo do aumento do número de novos clientes, uma maior facilidade de fecho de negócios e reatar laços perdidos anteriormente com diversos clientes.

Foi então realizada uma pesquisa da maneira a entender as necessidades dos clientes e os aspetos a melhorar do ponto de vista dos mesmos em relação à área comercial, com o objetivo de os clientes se sentirem ouvidos e, por sua vez, não pensarem na a. hartrodt como um simples fornecedor de serviços, mas sim como um parceiro de negócios.

Na área operacional direcionou-se o foco para a vertente da qualidade, sendo que os profissionais desta área são os que têm mais contacto com o cliente num contexto de dia-a-dia, fazendo com que estes tenham margens muito pequenas de erro, pois poderão causar bastante despesa aos clientes levando assim à perda do mesmo. Esta área é também responsável pela resolução dos problemas/necessidades quotidianas dos clientes e, portanto, uma responsabilidade acrescentada à prestação de serviços.

Assim, os clientes foram questionados sobre as suas perspetivas referentes à área operacional da a. Hartrodt, questionando a rapidez de resposta e a eficácia na resolução de problemas, com o objetivo de aperfeiçoar os processos e trazer, assim, um melhor ambiente de trabalho e confiança entre cliente e colaborador.

A área administrativa foi fulcral para a realização destas pesquisas, sendo esta a área com o melhor conhecimento sobre os processos e limites da empresa fornecendo assim informação vital para a realização dos inquéritos. Esta foi também muito importante para entender o porquê de certos problemas sistemáticos, que por sua vez foram analisados a partir de ambos os inquéritos, levando à melhoria da dinâmica e dos processos da a. hartrodt.

Foi a área administrativa que forneceu todas as bases de dados internas, com as informações relativas aos clientes e que apoiou na descoberta de outras informações relativas a antigos clientes, que não se encontram a trabalhar com a empresa.

Outro ponto importantíssimo desta área foi a elaboração de inquéritos por questionário destinados aos colaboradores, de todos os departamentos, com o objetivo de entender quais as limitações que sentiam no seu dia-a-dia, em termos profissionais.

Pretendeu-se, assim, analisar as condições de trabalho, felicidade, objetivos de carreira, ambiente de trabalho e relações entre colaboradores e a consequente qualidade dos serviços prestados aos clientes.

Este segundo inquérito por questionário teve como objetivo indagar possíveis atritos entre os colaboradores e a entidade empregadora, levando assim ao foco no aumento de qualidade de todos os departamentos para oferecer um melhor serviço ao cliente.

## 2 ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

Neste capítulo são apresentados e contextualizados os diferentes conceitos teóricos utilizados na análise da empresa que foi levada a cabo, de forma a compreender mais profundamente o estado e a situação da mesma.

Foi utilizada a matriz BCG, numa parte inicial, de forma a entender o portfólio de produtos/serviços oferecidos pela a. Hartrodt. De seguida foi feita a análise do perfil do consumidor para compreender o cliente alvo da empresa. Foi realizada também um estudo ao ambiente envolvente da a. hartrodt utilizando uma análise PESTEL e uma SWOT com o a ambição de encontrar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças relativas à empresa e ao mercado.

Por fim, foi realizado uma análise das práticas de gestão dos recursos humanos da organização, com o objetivo de entender o seu estado atual e propor melhorias. Nesta, foram utilizadas várias abordagens como o planeamento de carreiras de maneira a estudar a possibilidade da promoção interna, a formação e o desenvolvimento, incentivando à melhoria contínua dentro da empresa e terminando com a cadeia de Porter, sugerindo a implementação de atividades na empresa.

### 2.1 Satisfação do cliente

O conceito de satisfação do cliente pode ser várias definições. Segundo Kotler et al (2023), a satisfação representa o nível de sensação que é gerada pela comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um serviço, com as expectativas do cliente.

Segundo Howard e Sheth (2019), a satisfação corresponde à crença do comprador de que é adequadamente recompensado pelos sacrifícios com os quais concorda. A qualidade desta adequação é avaliada com base na comparação entre os resultados obtidos na compra ou consumo dos bens e as expectativas da marca em causa, tendo em conta as razões de utilização da categoria de produto em causa.

A inconsistência nas expectativas é amplamente reconhecida como um determinante da satisfação do consumidor (Kotler e Keller, 2019). De acordo com este paradigma, os consumidores formam expectativas antes do consumo, observando o desempenho do produto e comparando o desempenho percebido com as expectativas iniciais. As expectativas são ideias que criam um quadro de referência para o julgamento

do consumidor, surgem inconsistências quando os resultados diferem deste padrão. A negatividade torna-se positiva se o resultado for melhor do que o esperado e a negatividade torna-se negativa se o resultado for pior do que o esperado, o que muitas vezes cria insatisfação (Larán e Espinoza, 2004).

Segundo Wilson et al. (2020), a satisfação do cliente é influenciada pelas características específicas do produto ou serviço e pelas percepções de qualidade e preço. Bem como fatores pessoais, como o humor ou estado emocional do cliente, e fatores situacionais, como as opiniões dos familiares.

Para Silva e Zambon (2020), a satisfação está relacionada às respostas do consumidor. É uma avaliação das características de um produto ou serviço, ou do próprio produto ou serviço, que indica o grau de prazer obtido através do seu consumo.

## **2.2 Satisfação do colaborador**

A satisfação do colaborador é um aspeto do trabalho que, dependendo do indivíduo, pode desenvolver emoções positivas ou negativas relacionadas com a sua atividade (Schermerhorn e Bachrach, 2020). Representa a resposta emocional de um trabalhador face às tarefas, com base na sua saúde física, bem como nas condições do local de trabalho. Luthans (2015) afirmou, ainda, que a satisfação no trabalho é um estado emocional agradável, ou uma atitude positiva que decorre da valorização de alguém.

Existe uma relação entre a satisfação no trabalho e a produtividade, motivação, absentismo/atraso, acidentes, saúde mental/física e satisfação geral com a vida (Conte e Landy, 2020). Existem dois tipos de satisfação no trabalho com base no nível emocional do funcionário em relação ao trabalho. A primeira, e mais investigada, é a satisfação geral no trabalho, que se refere à felicidade geral do trabalhador em relação ao seu trabalho. Outro tipo de satisfação no trabalho refere-se a sentimentos sobre aspetos específicos do trabalho, como remuneração, benefícios e qualidade da relação com os colegas de trabalho (Mueller e Kim, 2008).

De acordo com Judge et al (2020), uma perspetiva de satisfação no trabalho pode ser usada para identificar necessidades específicas de melhoria de uma empresa. Os resultados podem beneficiar a organização, melhorando a satisfação geral no trabalho ou explicando problemas organizacionais, como a alta rotatividade. No entanto,

algumas pesquisas sugerem que a relação causal é na verdade uma relação inversa entre produtividade e satisfação (Bassett, 1994).

Outro equívoco é que o salário é um fator chave na satisfação dos funcionários. Na verdade, os funcionários ficam mais satisfeitos com um ambiente de trabalho agradável (Berry e Houston, 1994). Uma pessoa pode ter um emprego bem remunerado, mas estar profundamente insatisfeita porque se sente entediada e desestimulada. Na verdade, um emprego com baixos salários pode ser considerado satisfatório se for suficientemente estimulante ou desafiador. No entanto, a satisfação relacionada com a motivação pode ser vista através de cinco dimensões: trabalho mentalmente desafiante, recompensas razoáveis/justas, condições de trabalho estimulantes, colegas amigáveis e ajustamento/congruência pessoal e profissional (Robbins e Judge, 2021).

### **2.3 Qualidade**

No mercado, os produtos/serviços vendidos têm várias formas de serem classificados perante a qualidade. Esta classificação pode ser resultante da relação de custo/benefício, utilidade, compatibilidade com as necessidades do consumidor, entre outras. O termo é frequentemente usado para indicar a excelência de um produto ou serviço.

Segundo Calejo (2020), a qualidade é o grau de utilidade pretendido ou alcançável de algo, conforme verificável pela sua forma e elementos constituintes, e pelos resultados do seu uso.

Deming (1990) afirma que a qualidade de um serviço ou produto pode ser vista sob duas perspectivas: a do produtor e a do consumidor. Do ponto de vista do produtor, a qualidade está relacionada ao design e à produção de produtos para atender às necessidades do cliente. Do ponto de vista do cliente, a qualidade está relacionada ao valor, à utilidade e, em alguns casos, ao preço de um produto.

Na visão dos clientes, a qualidade não é unidimensional, portanto, os clientes não avaliam um produto com base apenas em uma característica, mas sim em múltiplas características. Assim sendo, a qualidade é um conceito multidimensional tendo muitas dimensões tornando assim mais difícil a sua definição. Dessa forma, torna-se difícil até mesmo para um cliente expressar a sua opinião sobre um produto de qualidade. Os

clientes não julgam a qualidade dos produtos/serviços apenas pelo preço ou por determinadas características, pelo contrário, determinam a qualidade dos produtos/serviços quando estes vão ao encontro das expectativas dos clientes. A definição de qualidade deve estar sempre relacionada à satisfação do cliente (Deming, 1990).

Já na visão da organização, a qualidade tem de estar definida de forma clara e objetiva, significando, assim, que a empresa deve determinar quais são as necessidades do cliente e, com base nisso, definir os requisitos de qualidade do produto. Estes requisitos são definidos com variáveis como: comprimento, largura, altura, peso, cor, resistência, durabilidade, função desempenhada, prazo de entrega, facilidade de atendimento, rapidez de atendimento, disponibilidade de serviço, entre outros. Cada requisito é então quantificado para que toda a organização e os consumidores possam interpretar a qualidade exatamente da mesma maneira (Deming, 1990).

## **2.4 Matriz BCG**

A matriz BCG é uma das técnicas que mantém a sua relevância: após anos de evolução da indústria, vários autores chegam a classificá-la como icónica e única. Um desses autores é Madsen (2017), que afirma que, embora os tempos dominantes da matriz BCG já passaram, esta ainda se encontra viva e deixou a sua marca na gestão como um dos mais proeminentes métodos de planeamento de gestão.

A matriz BCG divide os produtos/serviços de uma organização em 4 secções: As “Question Marks”, produtos que se encontram em mercados de alto crescimento mas com baixa participação no mesmo; as “Stars”, que são produtos em mercados de alto crescimento com elevada participação no mercado; as “Cash Cows”, ou seja, produtos em mercados de baixo crescimento mas com alta participação e, por último, os “Dogs”, produtos que se encontram em mercados de baixo crescimento e com pouca participação. Cada secção da matriz BCG representa um determinado tipo de negócio (Hoffman e Bateson, 2023).

A matriz BCG, fornece ao seu utilizador uma análise bidimensional dos produtos da organização, através da observação do crescimento do mercado e da participação do mercado do produto/serviço em análise Hossain e Kader (2020).

Segundo Morrison e Wensley (1991) a matriz BCG atingiu o seu auge nos anos 80-90 sendo esta a matriz mais usada para o planeamento estratégico e uma inestimada ferramenta para qualquer gestor. Embora muitos autores louvem a matriz BCG pelo seu impacto, muitos reconheciam as suas limitações, como é o caso de Burgelman et al (2009) que afirmavam que apesar da sua utilidade, era uma representação simplista de uma realidade complexa e em constante evolução.

Segundo Hossain (2020), a matriz BCG requer regras de classificação sistemáticas, ferramentas de análise exploratória baseadas na interação para chegar a um consenso entre diferentes gestores e uma análise de cenários de classificação personalizada para procurar classificações lógicas. Na matriz BCG, devem ser gerados fundos para as vacas leiteiras, utilizados para transformar pontos de interrogação em estrelas que podem eventualmente tornar-se vacas leiteiras, e para limitar a geração de cães. Na filosofia de crescimento da BCG, é necessário equilibrar os produtos, desviar dinheiro das vacas leiteiras para alimentar produtos estrela, financiar atividades de investigação e desenvolvimento e incentivar o desenvolvimento de novos produtos. As vacas leiteiras devem ser geridas de modo a garantir a máxima geração de dinheiro e a canalizá-lo para negócios mais recentes e de crescimento mais rápido, como os pontos de interrogação e as estrelas. Os cães de baixo crescimento ou baixa quota de mercado são vistos como um grande desperdício de dinheiro que tem de ser rapidamente recolhido, liquidado ou vendido.

## **2.5 Perfil do consumidor**

A definição e conhecimento do perfil do consumidor são cada vez mais vitais para as empresas modernas, sendo que é através deste perfil que as empresas são capazes de criar elos mais fortes com os seus clientes, assegurando assim a sua lealdade. Wiedmann et al (2002) afirmam que uma das maiores dificuldades das marcas atualmente é a retenção da lealdade dos seus clientes, derivado do enorme leque de concorrentes que disponibilizam os mesmos serviços num só setor. Para tal, as marcas veem cada vez mais a necessidade de criar ligações emocionais com os seus clientes, aliando-se a causas e movimentos com o intuito de criar uma imagem com que o cliente se identifica, motivando-o também a ter mais participação nestes assuntos, idealmente debaixo de uma “comunidade” de clientes apoiados pela marca. Estes autores afirmam também que o sucesso de uma empresa está diretamente relacionado com a capacidade de esta estabelecer diversos pontos de contacto com o consumidor.

## 2.6 Análise PESTEL

A análise PESTEL é uma ferramenta vital para a análise do ambiente externo onde a empresa se encontra, ou seja, como é que o ambiente pode influenciar a missão da empresa. Yüksel (2012) afirma isto mesmo, que a análise PESTEL realiza uma observação do ambiente onde a empresa se encontra (a nível político, económico, social, tecnológico, ambiental e legal) de modo a usar estes mesmos fatores para influenciar os resultados da empresa. A autora Matović (2020) dá ênfase à importância que a análise PESTEL tem nas empresas *start-up*, afirmando que através da análise PESTEL é possível concluir quais as áreas a melhorar, definir diretrizes e aumentar a competitividade destas empresas.

Como afirmou Duncan (1972), esta análise deve considerar, não apenas o ambiente de negócios em si, mas também todos os fatores físicos e sociais que são externos à organização e, portanto, ultrapassam o controle da organização, mas que têm a capacidade de influenciar os processos de negócios. Todos esses ambientes externos e indiretos têm o poder de influenciar a capacidade de levar uma empresa à criação de valor.

Este modelo ajuda a avaliar ambientes de negócios dinâmicos e competitivos. O modelo avalia todos os fatores-chave que afetam direta e indiretamente o desempenho de uma empresa para formular estratégias para superar os problemas e conquistar uma melhor posição no mercado (Johnson, 2019).

O modelo permite que as organizações entendam o posicionamento do mercado, tendências e diversos aspetos, o que facilita a atualização de estratégias, objetivos e cronograma de desempenho (Dwyer e Tanner, 2008). O modelo também pode ser usado para identificar riscos e desenvolver estratégias de resposta a riscos com base nas capacidades de risco da organização e nas decisões sobre o risco da alta administração da organização.

Compreender os mercados externos e as suas consequências ajudará a compreender as ameaças e oportunidades e a minimizar o risco de falhas e atrasos operacionais, o que ajudará a reduzir custos. Portanto, está claro que o modelo é de grande importância para a avaliação de empresas e muito mais, mas o modelo também pode ser utilizado para avaliações de mercado e da indústria, especialmente antes de entrar em novos mercados. O modelo permitirá que as organizações identifiquem as

condições do mercado ao entrar no mercado e desenvolvam planos de implementação em conformidade (Paul et al, 2020).

## 2.7 Análise SWOT

Ainda no tópico de ferramentas de análise, é de mencionar a análise SWOT. Aplicada pela primeira vez na década de 1960, a análise SWOT ganhou aceitação generalizada e forneceu uma base importante para a compreensão de situações e a conceção de procedimentos futuros que podem ser considerados necessários para o pensamento estratégico. De acordo com Nikolaou & Evangelinos (2010), a análise SWOT pode ser uma ferramenta útil no processo de planeamento estratégico para a gestão ambiental porque identifica os benefícios que uma organização terá com a implementação de um plano (pontos fortes), os obstáculos que impedem a sua implementação, os obstáculos à implementação bem sucedida do plano de acordo com os objetivos originais (pontos fracos), as oportunidades e as ameaças à implementação do plano relacionadas com fatores externos.

A análise SWOT permite às organizações encontrar o ponto em que se situa a nível interno (pontos fracos e pontos fortes) e externo (ameaças e oportunidades). Jiskani et al (2020), afirmam que a análise SWOT é das mais importantes para as empresas/organizações.

A análise SWOT é elogiada pela sua simplicidade e utilidade. Foi amplamente adotada como uma ferramenta de análise de referência, e a sua utilização é geralmente aceite sem críticas. Não obstante, quando aplicado de forma simplificada, o quadro SWOT é uma ferramenta incompleta que pode levar a erros durante o processo de planeamento. Uma análise mais pormenorizada, utilizando quadros complementares, pode compensar as deficiências inerentes à análise SWOT. A análise SWOT não deve ser considerada uma ferramenta de análise estática que se concentra apenas nos resultados. Deve ser utilizada como uma parte dinâmica do processo de gestão e desenvolvimento empresarial.

Embora muitos autores, como por exemplo Porter (2017), descrevam frequentemente o planeamento estratégico como sistemático, sequencial e racional, a realidade do planeamento mostra que o desenvolvimento da estratégia é frequentemente mais incremental, irracional e errático; mais "orgânico" do que

"mecânico". A utilização de uma estrutura SWOT tende a estar mais intimamente associada à abordagem "mecânica" e é influenciada por ela.

## **2.8 Análise do ambiente organizacional**

Frishammar (2014) menciona que as investigações sobre gestão e organização eram tipicamente desconsideradas no que diz respeito ao ambiente organizacional durante a primeira metade do século XX. A relevância do ambiente organizacional começou com a teoria dos sistemas abertos, que foi desenvolvida por Bertalanffy (1968) e vinculou a organização aos componentes ambientais ao seu redor. Isto foi seguido por outros investigadores como por exemplo Burns (2021). Frishammar (2014) afirma que as organizações não criam ou inventam os seus ambientes, mas sim, o ambiente é uma parte intrínseca da organização. Estes podem investigar e explorar as propriedades desta matéria para alcançar a evolução. Além de ser compreensível, o meio ambiente também pode servir como componente do processo de formação de planos estratégicos. Segundo Terreberry (1968), a evolução dos climas organizacionais é seguida pela crescente capacidade dos sistemas em aprender e agir em resposta às constantes mudanças no ambiente organizacional.

Os ambientes organizacionais devem ser criados para conectar os colaboradores com o seu trabalho. Um ambiente de trabalho é considerado positivo se os colaboradores realizarem as suas tarefas num ambiente ideal, saudável, estável e confortável (Purna, 2018). O contexto organizacional está relacionado com o ambiente de uma determinada organização, em que os colaboradores desempenham as suas funções (Danish, 2013).

O contexto organizacional é um elemento-chave que afeta a satisfação e o comprometimento dos funcionários com a organização. Segundo Hanaysha (2016), o ambiente organizacional refere-se à atmosfera organizacional em que os funcionários realizam tarefas/atividades organizacionais. De acordo com Evan (1966), o relacionamento entre uma organização e os seus membros é mediado por um conjunto de papéis que estabelecem limites. As relações organizacionais são concebidas a partir do fluxo de informações, produtos ou serviços e funcionários.

Gitman et al (2018) afirmam que o contexto organizacional se refere às características de um ambiente organizacional que podem ser direta ou indiretamente compreendidas pelos indivíduos que trabalham nesse ambiente. O ambiente

organizacional tem impacto no comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional. Para os autores, o clima consiste numa variável que intervém nos fatores do sistema organizacional e no comportamento individual dos colaboradores. Essas características organizacionais são relativamente persistentes ao longo do tempo e variam de organização para organização e de departamento para departamento dentro de uma organização.

## 2.9 Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos (RH) tem um papel crucial em todos os níveis operacionais da empresa. É através dos recursos humanos que a empresa/organização é capaz de operar seja pelo meio da produção de matérias-primas ou pelo de fornecimento de serviços; mesmo as empresas que apostam na automatização dos seus processos operacionais deparam com a necessidade de ter colaboradores responsáveis pelo bom funcionamento destes e os diretores deparam-se com a necessidade de otimizar o funcionamento das equipas que operam nos departamentos. Walker (1980) afirma que através do planeamento dos recursos humanos a organização é capaz de prever e ajustar os seus recursos consoante o que for futuramente necessário; afirma também que a eficácia deste planeamento está diretamente conectada com a perspetiva dos planeadores, ou seja, os responsáveis necessitam de ter um objetivo conciso e claro para facilitar a execução do mesmo.

Norton e Kaplan (2015) afirmam que, no que diz respeito a medidas específicas de questões relacionadas com os RH e a força de trabalho, as organizações têm feito poucos esforços para medir os resultados ou os fatores impulsionadores destas competências. Esta lacuna é dececionante porque um dos principais objetivos da adoção da estrutura de medição e gestão do *scorecard*<sup>1</sup> é incentivar o crescimento das competências individuais e organizacionais. Isto reflete o progresso limitado que a maioria das organizações tem feito no alinhamento das pessoas e da organização com os seus objetivos estratégicos.

---

<sup>1</sup> Conjunto de informações valiosas sobre o serviço e a qualidade de uma empresa, bem como sobre o seu histórico financeiro.

Embora grande parte do trabalho de um *scorecard* de RH seja de natureza técnica, fornecer um *scorecard* é inerentemente pessoal. Exige que os profissionais de RH tenham o desejo de fazer a diferença, de alinhar o seu trabalho com a estratégia empresarial, de aplicar a ciência da investigação à arte dos RH e de se comprometerem a aprender com a vivência constante. Quando se cria um *scorecard* de RH, está-se efetivamente a ligar os RH ao desempenho organizacional. Mas também desenvolverá uma nova perspetiva sobre a sua função, prática e desenvolvimento profissional de RH. Do ponto de vista da medição, os benefícios ultrapassam largamente os custos (Becker et al, 2001).

Becker et al (2001) apoiam que determinar a rendibilidade do investimento de uma determinada intervenção de RH, quer como um fim em si mesmo, quer como um meio para moldar a política e a prática, não é tão difícil como pode parecer à primeira vista. São necessários conhecimentos de finanças, contabilidade e planeamento de capital. Requer também uma metodologia coerente, por etapas.

As análises de custo-benefício operacionais indicam como melhorar as atividades que a empresa já realiza. Ao calcular os custos dessas atividades, a organização pode explorar formas de reduzir as despesas relacionadas com o recrutamento, comparar as vantagens de subcontratar a gestão de benefícios em relação a mantê-la internamente.

Tanto a análise custo-benefício como o desenvolvimento do *scorecard* de recursos humanos são importantes: de facto, andam de mãos dadas. No entanto, a maioria das empresas utiliza-os sequencialmente. Desenvolvem *scorecards* para determinar onde querem estar no futuro e onde estão agora, e efetuam uma análise ROI para escolher o caminho mais eficiente para alcançar o futuro desejado.

Segundo Becker et al (2001), os profissionais de recursos humanos são cada vez mais desafiados a adotar uma visão mais estratégica do seu papel na organização. Verifica-se que a medição do desempenho dos RH e a sua contribuição para o desempenho organizacional se torna uma questão fundamental à medida que os profissionais de RH enfrentam este desafio.

## 2.10 Planeamento da carreira

O planeamento de carreiras consiste num processo que envolve a ascensão do indivíduo dentro de uma empresa. É através deste planeamento que a empresa visa formar os seus recursos humanos para melhor corresponder às necessidades dos seus clientes. Adnyani e Dewi (2019) apoiam a afirmação anterior, mas sublinham que, o desenvolvimento/planeamento da carreira, não afeta meramente o ofício dos colaboradores, afeta também as suas vidas pessoais, afetando as suas motivações e os seus objetivos. Adnyani e Dewi (2019) explicam que mudanças a nível profissional afetam os interesses, as expectativas e as capacidades dos colaboradores Jumawan e Mora (2018) concordam com o previamente constatado, afirmando que o planeamento de carreira é capaz de reconstruir o indivíduo durante a sua jornada profissional.

## 2.11 Formação e Desenvolvimento

A formação e desenvolvimento dos recursos humanos é um dos tópicos abordados pela análise da gestão de recursos humanos, no entanto a sua importância e complexidade faz com que seja merecedora de uma abordagem particular. Devido ao ambiente competitivo do mundo atual, as empresas viram a necessidade de especialização dos seus colaboradores aumentar, causando deste modo um aumento na complexidade das formações a eles disponibilizadas (Becker, 1997). Pfeffer (1998) adiciona que, o aumento da importância estratégica dos colaboradores está diretamente relacionado com o ambiente competitivo do mercado.

## 2.12 Cadeia de valor Porter

A Cadeia de Valor de Porter é uma ferramenta de planeamento estratégico desenvolvida em 1985 por Michael Porter. Porter (1985) afirma que através da segregação das atividades de uma empresa/organização em secções/partes estrategicamente relevantes, o gestor será capaz e melhor identificar os *cost drivers*<sup>2</sup> e os fatores de diferenciação e, alterar a gestão realizada consoante o observado.

---

<sup>2</sup> São a causa direta das despesas da empresa.

Uma cadeia de valor representa a série de atividades que uma organização realiza para fornecer um produto de valor ao mercado. Cada atividade do sistema implica a aquisição e o consumo de recursos. A forma como uma organização conduz as atividades da sua cadeia de valor determina os custos e os lucros. É possível aumentar a competitividade da empresa melhorando a sua estrutura da cadeia de valor. No entanto, tem sido dada pouca atenção ao desenvolvimento do pensamento da cadeia de valor. Uma cadeia de valor inclui todas as atividades necessárias para fabricar um produto. Uma cadeia de valor é uma ferramenta útil para medir o valor criado por cada atividade no processo de elaboração do produto. Parte do planeamento estratégico de uma empresa consiste em estruturar estas atividades de forma que o valor total, ou seja, o que o comprador está disposto a pagar, exceda o custo total (Porter 1985).

Porter (1985) identificou dois tipos de atividades numa cadeia de valor: atividades principais e atividades de apoio. As atividades principais são as que criam valor para o cliente. O objetivo da atividade principal é criar valor para além dos custos, obtendo assim margens de lucro. Esta atividade encontra-se dividida em cinco pontos:

- Logística de entrada: a receção e armazenamento de matérias-primas e a distribuição dos produtos;
- Operações: são as atividades que transformam os produtos de entrada em produtos acabados ou serviços;
- Logística de saída: estas atividades referem-se às atividades de recolha de produtos e à sua distribuição física aos compradores, tais como armazenamento, controlo de inventário e planeamento de entregas;
- Marketing e Vendas: comercialização de bens e serviços aos clientes;
- Serviço pós-venda: este processo passa pela instalação, manutenção, serviço pós-venda e apoio ao cliente;

As atividades de apoio incluem o aprovisionamento, a gestão dos recursos humanos, o desenvolvimento tecnológico e as infraestruturas, tais como a contabilidade, o departamento jurídico, as finanças, o planeamento, os assuntos públicos, as relações governamentais, a garantia de qualidade e a gestão geral. Estas atividades da cadeia de valor não são independentes. De facto, um processo pode afetar o custo e o desempenho de outros processos. Podem existir ligações entre as atividades principais e entre as atividades de apoio e as atividades principais. Assim, a vantagem competitiva também pode ser obtida através de ligações ativas.

Uma empresa obtém uma vantagem em termos de custos quando consegue reduzir os seus custos globais para um nível inferior ao dos seus concorrentes. Porter (1985) identificou dez fatores de custo:

- Economias de escala: as empresas podem aumentar a eficiência dos custos através da produção em massa;
- Aprendizagem: os postos de trabalho aumentam a eficácia da execução das atividades através da aquisição de experiência. Isto pode reduzir o custo da atividade;
- Padrões de utilização da capacidade: as atividades associadas a custos fixos elevados são afetadas pela utilização da capacidade;
- Ligações entre atividades: as ligações entre atividades podem constituir uma oportunidade para reduzir o custo de atividades relacionadas;
- Inter-relações entre atividades: uma cadeia de valor mais integrada numa empresa proporciona melhores oportunidades para reduzir os custos entre atividades;
- Inter-relações entre áreas de negócio: as inter-relações entre as áreas de negócio de uma empresa afetam os custos. Os custos podem ser reduzidos se estas atividades estiverem coordenadas;
- Nível de integração vertical: o nível de integração de uma empresa afeta os seus custos operacionais. Por exemplo, as atividades que transformam as matérias-primas em produtos finais são menos dispendiosas se as empresas puderem produzir matérias-primas em vez de as comprar;
- Timing: os pioneiros afetam o custo da campanha.

As empresas podem ganhar valor através da diferenciação dos produtos. Porter (1985) identificou vários fatores de singularidade:

- Políticas e escolhas: uma empresa pode escolher as atividades que desenvolve e a forma como as conduz, de modo a torná-la única;
- Relações entre atividades: uma empresa pode ter relações que levem a que certas atividades ultrapassem as dos concorrentes;
- Timing: a introdução de um novo produto no mercado pela primeira vez torna-o único;
- Localização: a colocação de unidades/produção/vendas em locais-chave pode conferir um carácter único;

- Relações mútuas: partilha de atividades entre unidades de negócio semelhantes. Por exemplo, uma força de vendas partilhada pode tornar uma empresa única ao prestar um melhor serviço;
- Aprendizagem: uma atividade pode ser única dentro de uma organização devido ao processo de aprendizagem;
- Integração: um nível mais elevado de integração na cadeia de valor pode tornar uma empresa única porque tem um melhor controlo sobre um maior número de atividades;
- Escala: uma empresa pode exercer uma atividade de uma forma diferenciada quando produz grandes quantidades;
- Os fatores institucionais podem tornar uma empresa única, como as boas relações com os sindicatos.

Há quatro dimensões do âmbito competitivo que afetam as cadeias de valor (Porter, 1985). Estas são o domínio do segmento, o grau de consolidação, o âmbito geográfico e o âmbito industrial. As empresas com grandes domínios de atividade podem beneficiar de mais atividades internas, enquanto as empresas com oferta limitada podem adaptar as suas cadeias de valor a segmentos de mercado específicos.

- Domínio do segmento: a variedade de produtos ou serviços oferecidos e os clientes servidos. Pode visar todo um segmento de mercado onde todos os produtos podem ser concentrados;
- Grau de consolidação: a ênfase incide sobre a medida em que as atividades são realizadas internamente, sem subcontratação ou colaboração com outros intervenientes para a prestação de serviços;
- Âmbito geográfico: a cobertura geográfica refere-se ao número de áreas servidas. A empresa pode concentrar-se em duas ou três regiões, como os EUA, o Reino Unido e a APAC;
- Âmbito industrial: um conjunto de setores diferentes, mas relacionados, em que a organização opera.

## 3 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E DA PROBLEMÁTICA

### 3.1 a. hartrodt global

#### 3.1.1 Descrição da história da a. hartrodt

A 1 de maio de 1887, Arthur Hartrodt abre a sua empresa de navegação a. hartrodt em Alter Wandrahm, no distrito de Speicherstadt, Alemanha. O negócio é orientado internacionalmente desde o início: subsidiárias em Antuérpia e o primeiro escritório na Holanda abrem logo depois na Austrália.

Entre 1907 e 1912 a a. hartrodt tem um grande crescimento expandindo-se para Londres, Bremen e Buenos Aires tornando-se assim uma empresa multicontinental e criando relações com a América do Norte e a Austrália. Nos anos seguintes acaba por se tornar o fornecedor líder de serviços para a Austrália e América do Sul tendo como grande especialidade de transportes, os pianos alemães.

Em 1922, Arthur Hartrodt morre e Dr. Wilhelm Wenzel, genro de Hartrodt, assume a liderança em conjunto com Johannes Gröseling passando assim a liderança para uma nova geração com ideias de globalização.

Nos anos 50 e 60, a a. hartrodt iniciou um novo serviço, o transporte aéreo, que atualmente é das componentes mais rentáveis da empresa.

Em 1969 expande-se para duas regiões relevantes até hoje, África do Sul e Japão, marcando assim a sua presença no mercado asiático. Esta levou a que, nos anos 80 e 90, fossem criadas sucursais em Singapura, Xangai, Shenzhen, Pequim, Qingdao e Coreia.

No ano de 2005, a a. hartrodt aproveita a sua presença na asia para instaurar um dos seus serviços mais importantes, o *food and beverage*<sup>3</sup> (F&B).

---

<sup>3</sup> Transporte de bens alimentares (comida e bebida).

### 3.1.2 Caracterização do grupo

Atualmente a a. hartrodt, gerida principalmente por Felix Wenzel, conta com 91 subsidiárias operacionais e empresas associadas em 46 nações comerciais, 1950 funcionários, 26 estações de frete de contentores operadas pela empresa em todo o mundo, 55.138 m<sup>2</sup> de espaço de armazenamento e logística em 19 locais em todo o mundo, 463.000 m<sup>3</sup> de volume de carga em 2021, 742 milhões de euros em receitas de transporte em 2021 e 62 milhões de euros em capital.

### 3.1.3 a. hartrodt España, SA (sucursal da a. hartrodt group)

### 3.1.4 História da a. hartrodt España, SA

Fundada em outubro de 1972, a a. hartrodt España, SA situada em Barcelona, conta com uma equipa de 16 colaboradores e é a filial na zona europeia com a idade média dos colaboradores mais baixa (média de 30 anos). Conseguiram consolidar-se com sucesso na América do Sul, na China e na Austrália. Procura agora obter maior influência no mercado nacional através de uma forte aposta no departamento aéreo e transporte de produtos farmacêuticos. Atualmente o seu serviço mais proeminente é o transporte de *F&B*.

## 3.2 a. hartrodt atualmente

A a. hartrodt tem, atualmente, como um dos principais o avanço tecnológico de maneira a melhorar os processos e o controlo, levando a uma maior satisfação por parte dos clientes e à otimização de trabalho por parte dos colaboradores.

Neste momento a empresa encontra-se no 41º lugar a nível mundial das empresas fornecedoras de serviços de transporte de mercadorias.

A a. hartrodt conta neste momento com equipas bastante jovens devido às oportunidades oferecidas a estudantes recém-licenciados. Isto leva a equipas com muita capacidade de absorver conhecimento de colaboradores mais experientes na área e, também, a uma equipa mais dinâmica e flexível. A a. hartrodt encontra-se atualmente a criar uma geração de profissionais de logística.

### 3.3 Descrição das tecnologias utilizadas pela empresa

#### Cargosoft TMS

Cargosoft é o resultado do desenvolvimento de softwares inovadores para o transporte de cargas marítimas. Esta fornece todas as informações relevantes para os envolvidos no processo de transporte de forma transparente e oportuna. A tecnologia baseada na Internet visualiza cada etapa do processo de transporte, desde a aquisição até a entrega final.

No enquadramento da empresa, este software é o que suporta todo o negócio principal, sendo que todos os processos são criados no CargoSoft. Este programa é usado em todo o processo de transporte de carga onde se introduz todos os dados respetivos ao transporte, desde o destinatário, descrição da mercadoria, documentos anexados, à faturação. Este sistema é utilizado pela a. hartrodt a nível mundial.

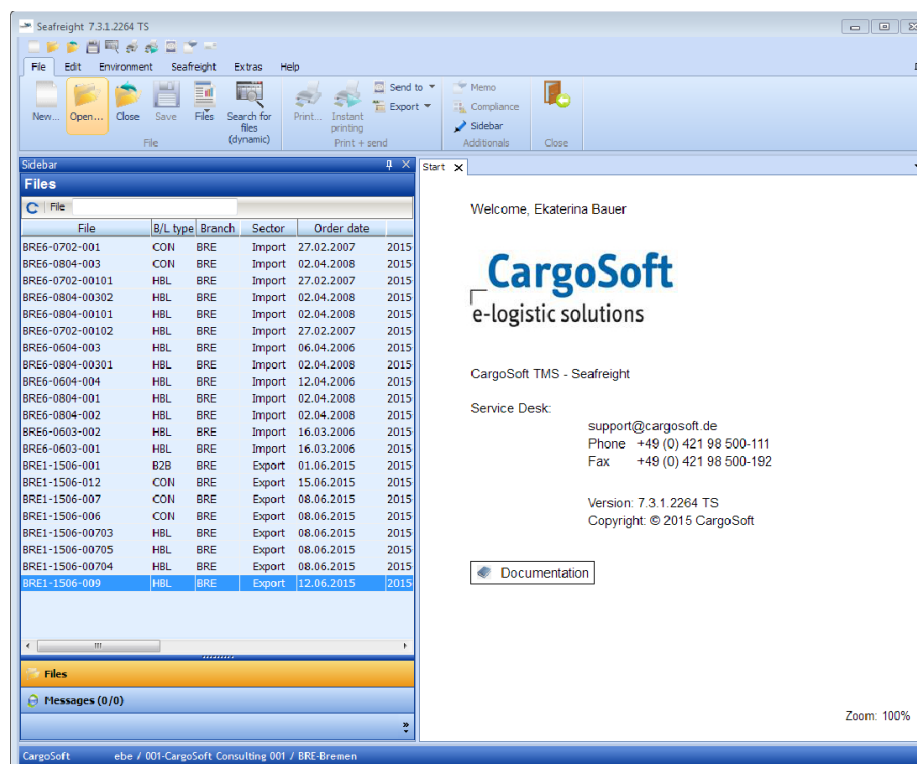


Figura 1 - Programa CargoSoft. Fonte: Site oficial do software disponível em [www.cargosoft.de](http://www.cargosoft.de)

## EXCEL



Figura 2 - Logotipo EXCEL. Fonte: [www.pcguia.pt/2022/01/microsoft-desactiva-a-execucao-de-macros-do-excel-4-0/](http://www.pcguia.pt/2022/01/microsoft-desactiva-a-execucao-de-macros-do-excel-4-0/)

O Microsoft Excel é um editor de folhas de cálculo feito pela Microsoft para computadores que usam o sistema operacional Microsoft Windows, computadores Apple Inc. e dispositivos móveis como iOS ou Android. O Excel inclui uma interface intuitiva e ferramentas poderosas de cálculo e construção de tabelas.

Na a. hartrodt é usada principalmente na organização de dados e criação de informação para clientes e fornecedores. O Excel é aplicado na empresa em todos os departamentos e tem uma grande importância sendo que a maioria das bases de dados são criados neste software.

Na figura 3 pode-se ver um exemplo da utilização do Excel no departamento contabilístico da a. hartrodt.

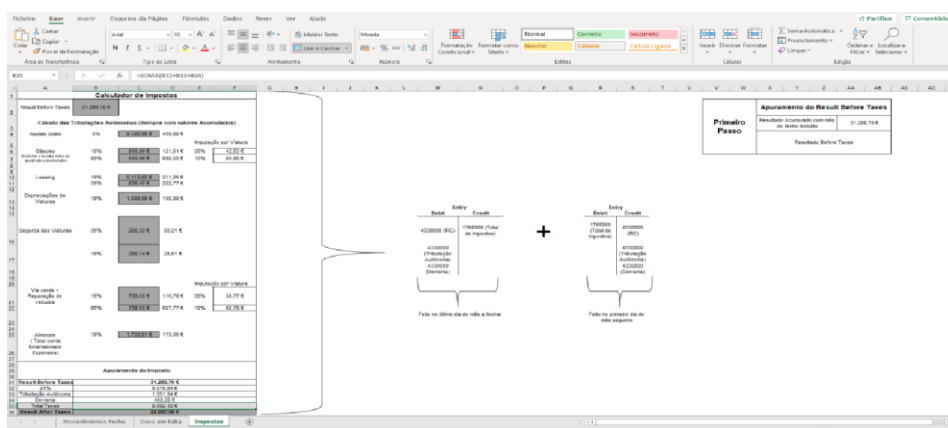


Figura 3 - Exemplo de folha de cálculo. Fonte: Elaborado pelo Departamento Contabilístico da a. hartrodt.

### 3.4 Descrição das atividades realizadas pela empresa

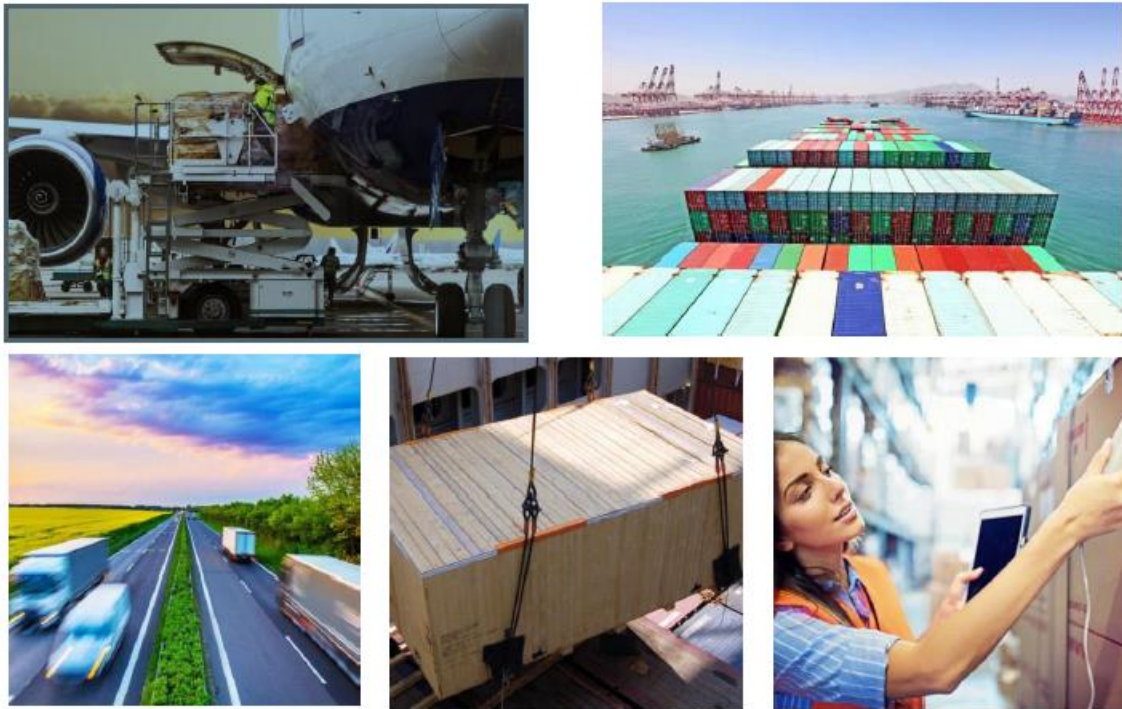


Figura 4 - Áreas de negócio. Fonte: Website oficial da a. hartrodt disponível em [www.hartrodt.com](http://www.hartrodt.com)

A a. hartrodt transporta ativos, conecta os mercados, garante o fluxo de mercadorias entre os continentes, supervisiona todas as tarefas-chave de gestão de encomendas para oferecer aos seus clientes um serviço de alta qualidade nomeadamente: transporte internacional, aéreo e marítimo, aduaneiro, armazenamento, gestão de *stocks* e distribuição.

Um dos serviços em que a a. hartrodt é especializada é o transporte de *F&B*. A a. hartrodt tem uma unidade de logística de *F&B* separada que está excelentemente equipada para lidar com estas questões sensíveis. Lidam diariamente com requisitos rigorosos relacionados com prazos de entrega, cadeias de refrigeração e transparência.

A sua rede corporativa global forma a base dos serviços. É constituída por 64 subsidiárias operacionais e empresas associadas em 46 nações comerciais. As empresas atuam como transportadoras internacionais nos setores de frete aéreo, marítimo e terrestre. Organizam embarques de exportação e importação de carga geral, contentores completos e carga convencional.

Os serviços de transporte terrestre, armazenamento e distribuição estão intimamente ligados às empresas expedidoras no exterior. Porém neste momento a. hartrodt tem planos futuros de eliminar algum do *outsourcing* tornando-se assim mais independente.

### 3.5 Análise interna

#### 3.5.1 Caracterizar a organização (missão, visão e valores)

##### Missão

A a. hartrodt dedica-se a todos os projetos igualmente. Cada cliente é um indivíduo com ideias e metas diferentes e o serviço é personalizado com isso em mente. Não são meramente um parceiro de negócio, são companheiros que tornam sonhos em realidade. A prioridade para os colaboradores da a. hartrodt não é a de encontrar solução mais simples, mas sim, a que mais se adequa ao cliente e às suas necessidades. Para tal, conectam o melhor de dois mundos: a proximidade com o cliente de uma empresa média e a capacidade e experiência de um gigante da logística.

##### Visão

A meta da a. hartrodt é alcançar novos patamares, novos clientes e melhores resultados, através do uso de soluções alternativas de serviços para sua vasta rede corporativa. A empresa prioriza a satisfação do cliente e promete fornecer serviços personalizados, eficazes e da mais alta qualidade.

##### Valores

Os valores da a. hartrodt são o pilar do seu sucesso e dividem-se em sete partes:

- Os clientes são a maior prioridade e devido a tal, têm a atenção total da organização. Todas as soluções são feitas à medida para o cliente e as suas necessidades.
- A equipa: o sucesso da empresa depende em grande parte das capacidades deles e a organização certifica-se que têm ao seu dispor todas as ferramentas possíveis.
- Como se vêem a eles próprios: orgulhosos da sua longa história na indústria de transporte e valorizam a tradição. No entanto, têm sempre o futuro em mente e estão

sempre abertos a novas tecnologias e ideias. A fusão dos valores e da experiência da tradição com a inovação tecnológica do futuro prepara o cenário para soluções eficazes.

- Princípio de serviço: todos os serviços são da maior importância. É irrelevante se o pedido vem de uma pequena empresa ou de uma grande empresa, a perfeição é o único *standard* aceitável.
- Os métodos de trabalho: abominam a inatividade, é na ação que os resultados são obtidos. As suas operações são transparentes, flexíveis e práticas.
- A gestão de qualidade: a qualidade dos serviços oferecidos é uma das maiores prioridades da organização ao ponto de terem criado um sistema de gestão de qualidade em 1998 de acordo com a norma DIN ISO 9002/9001 que ainda hoje se encontra em uso. São agentes da Associação Internacional de Transporte Aéreo desde 1950 e das primeiras empresas na Europa a possuir o certificado completo de Operador Econômico Autorizado.
- A responsabilidade: cientes da situação ecológica atual do planeta, a a. hartrodt procura sempre encontrar a solução menos danificadora para o meio ambiente.

### 3.5.2 Caracterização a oferta atual (matriz BCG)

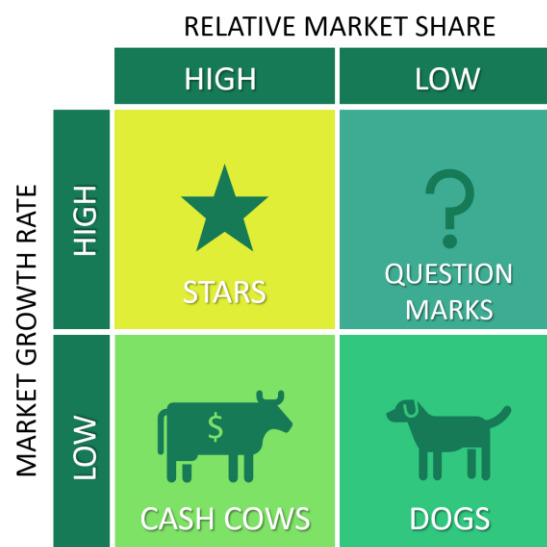


Figura 5 - Matriz BCG. Fonte: <https://www.business-to-you.com/bcg-matrix/>

O serviço principal da a. hartrodt, logística de transportes, demonstra todos os traços de um serviço posicionado na zona da vaca leiteira “*Cash Cow*” pois não necessita de muito investimento, apresenta lucros altos e detém uma quota considerável do mercado. Ainda no tópico de *Cash Cows*, a a.hartrodt também tem nesta área os serviços de transportes por via aérea, marítima e terrestre, transporte de F&B, gestão logística de outras empresas e transporte de matérias perigosas.

O único produto que se diferencia em termos categóricos é o serviço de armazém, posicionando-se este na categoria de “*question mark*”, devido ao facto de ser uma indústria muito competitiva com gigantes como a Amazon, mas com elevado potencial de crescimento.

### 3.5.3 Perfil do consumidor

O consumidor dos serviços disponibilizados pela a. hartrodt é, normalmente, uma empresa de produção de bens ou matérias-primas que necessita de transportar os seus produtos para um destino cujo a empresa consumidora seria incapaz de alcançar pelos seus próprios meios, seja por razões monetárias ou razões legais. Tipicamente são empresas de média/grande dimensão que utilizaram previamente os serviços da a. hartrodt.

### 3.5.4 Cadeia de valor

A cadeia de valor de Porter divide-se em dois tipos de processos: processos primários e processos secundários.

No processo primário encontramos: a logística da entrada (contratação de serviços a fornecedores), as operações (acompanhamento do processo), a logística de saída (realização da transação e iniciação do processo de transporte), marketing e vendas (setor comercial busca novas oportunidades) e serviços (onde a a. hartrodt tenta garantir o relacionamento com os clientes após a venda e aumentar o valor dos produtos/serviços). Estes são os processos que estão mais intrinsecamente conectados com o processo de criação de valor da empresa.

No processo de apoio constam os setores da empresa que apoiam o processo de criação de valor, nomeadamente, a gestão da área administrativa, legal, financeira e contabilística, gestão de recursos humanos através de especialização dos mesmos, desenvolvimento das tecnologias utilizadas de modo a reduzir o custo e facilitar o

acesso a diversos dados e estatísticas aos seus clientes e aquisição em que a a. hartrodt procura encontrar os melhores negócios com os fornecedores de serviços no que toca à relação preço/qualidade.

### **3.6 Análise externa**

#### **3.6.1 Caracterizar a indústria**

Ching (2001) destacou que a logística é entendida como a combinação entre a distribuição física e a gestão de materiais. É responsável por toda movimentação de materiais dentro da empresa e dentro do ambiente externo, desde a chegada dos produtos até a entrega final. Portanto, é necessário encontrar um equilíbrio entre as prioridades e os custos dos serviços.

A logística é um setor fulcral para todas as economias atuais sendo que, a maioria dos países desenvolvidos, não produzem todos os bens que necessitam e por isso têm a necessidade de importar os bens de outros países.

Segundo o Observatory of Economic Complexity (2023), Espanha é um ótimo exemplo de país em 2021 estava no 14º lugar a nível mundial em termos do seu PIB e em 16º lugar no que toca às exportações de produtos. As principais exportações de Espanha são Automóveis, petróleo refinado, medicamentos embalados, veículos a motor e peças e acessórios e vacina e sangue, exportando principalmente para França, Alemanha, Itália, Portugal, e Reino Unido. Em 2021, a Espanha foi o maior exportador mundial de carne suína, cítricos, azeite e blocos de ferro. As principais importações de Espanha são petróleo bruto, automóveis, medicamentos embalados, veículos a motor e peças e acessórios, e Vacinas e sangue, importando principalmente da Alemanha, França, China, Itália e Países Baixos. Em 2021, a Espanha foi o maior importador mundial de azeite, produtos de borracha não vulcanizada e resíduos de gorduras e óleos.

Como referido na caracterização do grupo, a a. hartrodt conta com uma ótima estrutura, e por isso a a. hartrodt España usufrui do apoio do grupo que promove esta a ter um amplo leque de oportunidades e, portanto, está apta a oferecer aos seus clientes o melhor serviço possível para atender plenamente às suas necessidades, seja qual for o tipo de carga que desejam transportar.

### 3.6.2 Análise da concorrência

A a. hartrodt tem uma grande quantidade de concorrentes tais como: a DHL, a Maersk, Almar Logistics, DB Schenker, Kuehne+Nagel, Grupo Moldtrans, entre outros.

Grande parte da sua concorrência são também multinacionais, o que dificulta a sua diferenciação sendo que ao serem multinacionais, por norma contêm infraestruturas de grande dimensão espalhadas por todo o mundo o que por si aumenta as facilidades em termos de comunicação entre a origem e o destino internamente.

No caso da DHL, esta é uma das maiores empresas de logística a nível mundial ao estar presente em mais de 220 países. Apesar desta ser de grande dimensão, os transportes são por norma de pouco volume por cliente, enquanto na a. hartrodt existe mais volume de produto transportado por cliente o que também permite um serviço mais personalizado devido a serem significativamente menos clientes do que na DHL.

A Maersk é uma transportadora marítima e funciona na sua maioria como fornecedora de transportes a transitários como a a. hartrodt. No entanto, nos últimos anos tem investido na exploração do departamento de logística, funcionando como um transitário. A a. hartrodt continua a ser preferida à Maersk sendo que esta não oferece um serviço personalizado às necessidades de cada cliente e o seu devido acompanhamento, porem oferece um serviço mais competitivo em termos de preços.

A a. hartrodt conta com bastante concorrência, no entanto, a dedicação a cada um dos seus clientes é o ponto vital para o seu sucesso. Apesar de muitos dos concorrentes conseguirem apresentar melhores orçamentos, os clientes sentem-se mais seguros e apoiados ao trabalhar com a a. hartrodt.

### 3.6.3 Análise PEST

#### Fatores Políticos

Como Grupo Global, a a. hartrodt posiciona-se de uma forma neutra no que concerne aos fatores políticos, respeitando e cumprindo todas as regras laborais, políticas e fiscais de cada País em que está presente, tendo como único objetivo desenvolver a área de prestação de serviços no setor dos transportes internacionais.

No que diz respeito ao meio onde a a. hartrodt España S.A se insere, o governo espanhol têm demonstrado um forte apoio às indústrias, nomeadamente através da

criação de grandes centros logísticos, e facilitando a operação destes no país. Um fator que influenciará muito a empresa será também o projeto de redução da jornada laboral, ou seja, redução das típicas 40 horas semanais de trabalho para 32. O governo espanhol destinou cerca de 10 milhões de euros para este projeto e ainda é incerto que empresas optarão por este modelo. Estes apoios poderão permitir assim a expansão para a a. hartrodt.

Ainda no tópico de fatores políticos, observa-se a escalada do conflito entre a Rússia e a Ucrânia e a possível entrada da Ucrânia na NATO. As consequências deste conflito já se sentem em todos os fatores, mas com o fim ainda longe, é impossível prever futuras consequências que poderão cair sobre as indústrias europeias.

Devido à guerra também, diversos clientes sentem-se mais reticentes em investir, ou seja, os volumes de carga transportada serão mais conservadores.

#### Fatores Económicos

Os fatores económicos influenciam de uma forma determinante tanto pelo negócio gerado localmente (Espanha) sendo que parte do negócio é gerado através da casa mãe (Alemanha) o que reflete uma dissipação considerável de como o mercado nacional pode afetar nos resultados financeiros de cada ano. Como mencionado antes, a redução da jornada de trabalho afetará também a nível económico a a.hartrodt España. Muitos acreditam que causará prejuízo para a empresa, enquanto os países que já adotaram esta medida viram a sua produtividade aumentada.

O conflito entre a Ucrânia e a Rússia teve como uma das consequências, o aumento do custo da energia, métrica esta fundamental para todas as empresas transportadoras, pois viram os custos das suas operações aumentados severamente. Ainda no tópico dos custos energéticos, têm-se verificado uma forte tendência para a reindustrialização “verde”, ou seja, ambientalmente sustentável. Os impactos desta reindustrialização serão sentidos fortemente pela empresa, visto que grande parte dos seus serviços dependem da utilização de combustíveis fósseis e muitos dos preços transportes já estão contratados desde o início do ano, levando assim a possíveis despesas acrescentadas.

#### Fatores Sociais

O Grupo a. hartrodt está muito focado nas tendências do mercado e no avanço social atual. O investimento está a ser feito segundo a tendência do mercado, com investimentos no “*on-line tracking*”<sup>4</sup> e no “*on-line booking*”<sup>5</sup>. Cada vez mais o cliente escolhe lidar com a empresa que mais se alinha aos seus valores, devido à multitudine de empresas a oferecer o mesmo serviço. Posto isto, observa-se um aumento incremental à importância da inclusividade na sociedade, movimento este que objetiva garantir que todos os indivíduos, independentemente de raça, género, cultura, origem, orientações sexuais, entre outros, possam usufruir das mesmas oportunidades, levando a que haja um maior interesse de trabalhar com e na a. hartrodt. Observa-se que as empresas líderes, interagem mais com o seu público e tentam demonstrar esta inclusividade no local de trabalho, e nas suas plataformas (por exemplo: durante o mês de orgulho LGBTQIA+, muitas empresas optam por alterar os seus perfis para demonstrar o seu apoio por esta causa).

#### Fatores tecnológicos

O investimento em tecnologia vai ser determinante no Grupo a. hartrodt, por isso estão a ser feitos investimentos avultados nesta área. Em 2023, surgiram as primeiras notícias de uso de IA (Inteligência Artificial) a nível pessoal (disponibilizado a todos), o que causou um despertar de todos os cidadãos para o potencial do IA; este despertar fará com que os gestores pensem como utilizar a inteligência artificial no seu meio, nomeadamente, escrita de relatórios ou, dependendo da capacidade, investigação e futuramente poderá operar em parceria com colaboradores humanos.

O retorno deste investimento é garantido pela otimização de tempo de tarefas que podem ser facilmente otimizadas através da tecnologia que pode ser aplicada a todas as áreas da nossa atividade.

Atualmente, uma das tendências da a. hartrodt é a digitalização de todo o processo de forma a acabar com o uso do papel e eliminar possíveis erros com a perda

---

<sup>4</sup> Rastreamento de uma encomenda feito através da internet, tendo o cliente acesso ao mesmo.

<sup>5</sup> Marcação do transporte via on-line.

de documentos. Porém, corre o risco de ciberataques que podem colocar toda a documentação em risco e até tornar publico informação de clientes.

### 3.6.4 SWOT



Figura 6 - Modelo SWOT. Fonte: [www.colinatech.com.br/plano-de-marketing](http://www.colinatech.com.br/plano-de-marketing).

#### Análise interna

##### Forças

- Cobertura Global com sucursais próprias em mais de 200 países.
- Especialização em transportes e logística na área da “Food & Bevarage”.
- Apesar da dimensão Global do Grupo, ainda tem a possibilidade de prestar um serviço e soluções personalizados a cada cliente.
- Solidez financeira do Grupo a. hartrodt.

##### Fraquezas

- Menor nível de poder de negociação devido à sua dimensão e em comparação com a concorrência de maior dimensão.
- Negociações e acordos comerciais a nível local e regional ao invés de negociações centralizadas a nível Global.

## Análise externa

### Oportunidades

- Devido à situação atual de guerra, várias rotas aéreas e marítimas encontram-se bloqueadas levando a uma maior oferta de transportes terrestres gerando uma maior margem de lucro.
- Dado à introdução de novas feiras alimentares a nível mundial, estas potenciam um aumento da carteira de clientes da a. hartrodt.

### Ameaças

- O novo posicionamento das linhas de navegação que pretendem tomar conta dos serviços da empresa, tais como: aduaneiro, transportes terrestres, logística, armazenagem, distribuição.
- Pandemias e crises socioeconómicas.
- O custo menor e efetivo do *e-trading freight forwarder services* <sup>6</sup>é uma ameaça à atividade tradicional de prestações de serviços personalizados.

---

<sup>6</sup> Digitalização dos serviços logísticos.

## 4 METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

### 4.1 Metodologia

No cumprimento dos objetivos do presente trabalho, em termos metodológicos, este baseou-se numa abordagem quantitativa em que foram levados a cabo dois inquéritos por questionário. O primeiro questionário foi aplicado a uma amostra de clientes e o segundo aplicado à totalidade dos colaboradores.

O objetivo central da administração destes questionários consiste na averiguação dos níveis de satisfação relativo ao cliente e ao colaborador.

Fortin (1999) argumenta que um questionário é uma ferramenta que requer respostas escritas dos respondentes e, portanto, é uma ferramenta que traduz os objetivos da pesquisa por meio de variáveis mensuráveis.

Para Malhotra (2019), os métodos quantitativos visam quantificar os dados, tentando obter evidências conclusivas com base numa amostra representativa da população.

O questionário tem a vantagem de deixar os inquiridos mais à vontade por ser anónimo, apenas coletando o nome da empresa nos questionários dirigidos aos clientes, o que por si só aumenta a precisão dos dados coletados.

Posto isto, o primeiro passo dado foi a de recolha de informação teórica, de modo a melhor entender os conceitos praticados, através das plataformas RCAAP, b-on, Google Scholar, entre outras. Para a estruturação dos questionários foram realizadas reuniões com a administração da empresa de onde resultaram as questões que foram aplicadas.

#### 4.1.1 Objetivos

Os objetivos centrais do presente trabalho de investigação foram os seguintes:

Objetivo 1 – Aferir o grau de satisfação dos clientes com base nas premissas definidas pela chefia da empresa.

Objetivo 2 – Aferir o grau de satisfação dos trabalhadores da empresa com base nos critérios definidos pela administração.

## 4.2 Atividades principais desenvolvidas

### 4.2.1 Inquérito de satisfação dos clientes

No inquérito aos clientes, criado em conjunto com a direção da organização, foram conseguidas 83 respostas dos 246 contactos registados na base de dados da organização, sendo que alguns destes, por razões diversas, já não trabalhavam com a a. hartrodt. Desta forma a empresa conseguiu ter dados importantes para tentar assim restabelecer relações com clientes considerados perdidos.

Na primeira secção do inquérito foram recolhidas informações gerais utilizando perguntas de resposta aberta curta e escolha múltipla (com apenas uma resposta), questionando assim o e-mail corporativo, o nome da empresa, o setor da empresa, antiguidade de colaboração com a a. hartrodt e por fim por que via tinha ficado a conhecer a a. hartrodt. Estas informações foram bastante úteis para criar uma base de informação sobre cada cliente para que assim no futuro se possa personalizar o serviço a cada uma das que respondeu.

Nas três secções seguintes foram feitas questões relativas aos três departamentos de mais contacto que têm com a a. hartrodt, sendo estas o departamento operacional, *pricing* e cotações e o departamento comercial. Foi usada uma escala de Likert de cinco pontos, que varia de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente” nas três partes, porém, de forma a conseguir mais informação importante para a organização, no ponto de *pricing* e cotações, foram feitas mais duas questões de escolha múltipla com a possibilidade de escolher apenas um ponto e no ponto do departamento comercial uma escolha múltipla com o intuito do inquirido escolher várias opções e por fim foi feita uma questão de resposta aberta.

Na quinta secção, foi perguntado ao cliente sobre a sua relação com a a. hartrodt. Esta, foi composta por uma escala de Likert de cinco pontos, que varia de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente” com quatro afirmações, uma questão de escolha múltipla com a possibilidade de escolher apenas uma opção e uma pergunta de resposta aberta curta.

A sexta secção deste inquérito foi parte de um pedido por parte da organização pois esta tem a intenção de se expandir online de forma a modernizar-se e otimizar os processos. Foi, portanto, utilizada uma escala de Likert de cinco pontos, que varia de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente” com cinco afirmações e uma questão de escolha múltipla em que o inquirido podia escolher várias opções.

Na última secção, foi pedido ao inquirido que define-se a a. hartrodt com três adjetivos, com o objetivo de dar a palavra ao cliente para que assim a organização possa melhorar nos pontos que os mesmos acharem necessários. Por fim, a relação com a a. hartrodt foi classificada, utilizando uma escala de Likert com cinco pontos (Extremamente insatisfeito - 1; Insatisfeito - 2; Nem satisfeito, nem insatisfeito - 3; Satisfeito - 4; Extremamente satisfeito - 5).

#### 4.2.2 Inquérito de satisfação dos colaboradores

Para ser possível conhecer o nível de satisfação do colaborador, este inquérito conta com várias questões desenvolvidos em conjunto com a chefia dos diferentes departamentos, começando com a faixa etária, podendo assim comparar as respostas das diferentes gerações sendo que o colaborador mais jovem tem 18 anos e o mais velho 46 anos. Na segunda parte do questionário foi pedido aos colaboradores que classificassem de 1 a 10 (sendo 1 “péssimo” e 10 “excelente”) três pontos, o nível de felicidade ao trabalhar na empresa, a reputação da organização e a transparência dos órgãos de gestão para com os colaboradores.

De seguida foram aplicadas seis questões, aplicando-se a escala de Likert de cinco pontos, que varia de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”. Neste ponto, os colaboradores foram questionados sobre o ambiente laboral, oportunidades oferecidas pela empresa em termos de gestão de carreira, o encorajamento ao trabalho de equipa, a rapidez e eficácia da transmissão de informação entre os gestores e os colaboradores sobre questões internas, distribuição de forma uniforme entre as equipas e a definição de responsabilidades do trabalho.

Numa terceira parte do inquérito foram realizadas oito questões que se focam nos benefícios que a empresa oferece aos colaboradores tendo estes de responder numa escala de 5 pontos sendo o primeiro “Péssimo” e o último “Excelente” dando assim a oportunidade da organização ficar a conhecer os pontos que o colaboradores possam estar mais desagradados, começando pelo nível salarial, benefícios globais, benefícios

para a saúde, ambiente de trabalho físico, gestão individual, feedback de desempenho, avaliações dos colaboradores e oportunidades de progresso.

Por fim, foi pedida uma sugestão de melhoria da organização por poucas palavras, em forma de pergunta aberta, de forma a otimizar e satisfazer ao máximo os colaboradores. Juntamente com esse pedido, no ponto seguinte, foi também requerida uma classificação de 1 a 5, sendo 1 “Extremamente improvável” e 5 “Extremamente provável”, de maneira a reconhecer a probabilidade de o colaborador recomendar a empresa como um bom local para trabalhar.

#### 4.2.3 Análise do contexto recurso humanos atual da a. hartrodt España SA

##### Organigrama

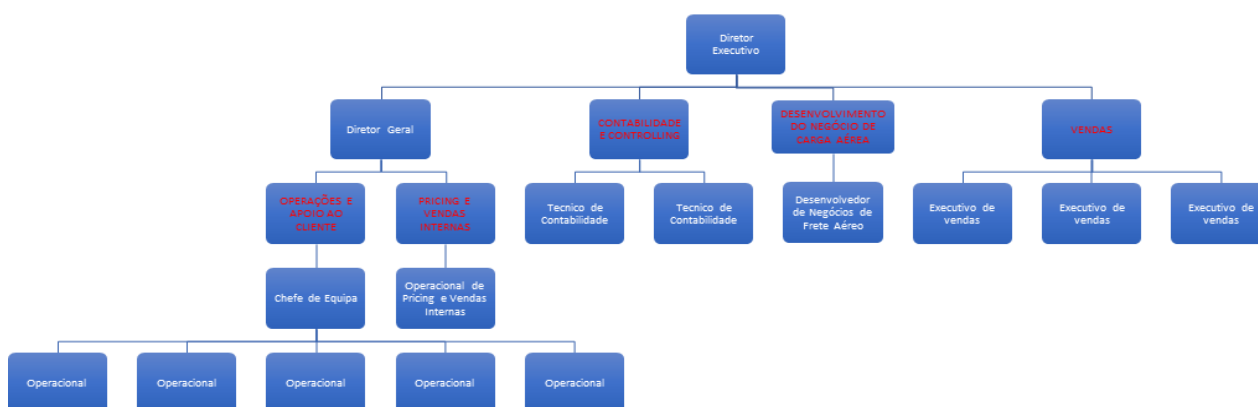


Figura 7 - Organigrama atual. Fonte: Elaboração própria

##### Objetivos da Organização

Os principais objetivos da a. hartrodt são:

- Criação de valor para os acionistas;
- Cumprimento dos compromissos com clientes e fornecedores.

Para atingir esses objetivos, a a.hartrodt busca negócios diferenciados, novos clientes e maiores margens de lucro, oferecendo soluções alternativas de atendimento

à rede e clientes da empresa. A empresa coloca sempre a satisfação do cliente em primeiro lugar e está empenhada em fornecer serviços eficientes e de alta qualidade para construir parcerias duradouras. A empresa também promove a qualidade e o bom relacionamento entre os funcionários por meio de boas condições de trabalho, subsídios salariais, treinamento, elaboração de planos de aposentadoria, entre outros.

## Diagnóstico de Recursos Humanos

### Pontos fortes

A a. hartrodt tem aproximadamente 1.950 funcionários em todo o mundo, localizados em mais de 100 escritórios. A empresa aposta nos recursos humanos para se diferenciar no atendimento, flexibilidade e especialização. A empresa considera a longevidade da carreira dos colaboradores como forma de retenção e desenvolvimento profissional e pessoal. Desta forma, eles fornecem oportunidades de formação pessoal.

A cultura da empresa é caracterizada pela comunicação e um ambiente de trabalho positivo. Na verdade, incentiva o diálogo entre colaboradores, profissionais de RH e gestão para entender as motivações de carreira de cada colaborador, se ele está na função esperada e se possui as qualificações adequadas. Da mesma forma, a promoção do espírito de equipa, o desenvolvimento ativo das equipas e a formação dos colaboradores fazem parte dos seus planos.

Em termos de recrutamento, é dada prioridade aos colaboradores que já se encontrem na empresa, tendo sempre em vista posições propícias à progressão na carreira.

No entanto, dado o fenómeno da globalização, acreditam que o ingresso numa empresa de logística tem potencial para o desenvolvimento da carreira, pelo que procuram colaboradores profissionais e capazes, sobretudo quadros superiores. Portanto, a mão de obra é diversificada.

Os funcionários da a. hartrodt são profissionais e altamente qualificados. Há muita flexibilidade em termos de trabalho, por exemplo, os funcionários podem desempenhar as suas funções de forma móvel fora da infraestrutura da empresa.

### Pontos fracos

A pandemia e a crise social e económica iniciada em 2020 tiveram um impacto negativo na empresa a nível mundial. Expondo a sua vulnerabilidade em termos de recursos humanos. De facto, o número de empregados diminuiu de 2 063 em 2019 para 1 950 em 2022, enquanto nos últimos 20 anos, houve sempre um aumento contínuo do número de empregados.

No que diz respeito à filial espanhola, esta não inclui um departamento de RH, sendo os processos de recrutamento da responsabilidade do conselho de administração da empresa, criando assim muita pressão e responsabilidade acrescentada aos gerentes não os deixando focar a 100% na gestão estratégica da organização.

A centralização do poder de tomada de decisão na chefia causa um entrave ao bom funcionamento dos processos laborais na medida que, cria uma barreira aos colaboradores da organização. Criando esta dependência nos órgãos superiores, fomenta-se a ineficácia da utilização de recursos diferindo potenciais oportunidades de negócio.

#### Análise da envolvente externa

A análise da concorrência encontrou uma taxa de rotatividade maior do que no caso da a. hartrodt. De facto, a a. hartrodt não possui alta rotatividade de funcionários, e os números mostram a eficácia dos contratos de trabalho. O fluxo de pessoas, tanto de entrada quanto de saída, tem o poder de impactar um negócio, o que pode resultar em custos excessivos.

Entre os muitos candidatos, a FedEx Corp., com aproximadamente 50.000 funcionários, foi indicada para "Best Employers for Diversity" e "Top Corporations for Women Business Enterprises" em 2019. Esse facto faz com que sua cultura corporativa seja orientada para conceitos como responsabilidade social, cidadania, inclusão e diversidade.

Por outro lado, as maiores empresas concorrentes em Espanha têm um departamento de Recursos Humanos consolidado.

## 4.3 Contributos para a empresa

### 4.3.1 Inquérito de satisfação dos clientes

Este inquérito surge da necessidade de avaliar a opinião dos clientes da a. hartrodt de si mesma, métrica esta, bastante relevante para uma empresa que se encontra em constante contacto com agentes de várias indústrias. Através da avaliação da opinião, a a. hartrodt, será capaz de tirar as suas próprias conclusões sobre quais os seus pontos fortes, quais os seus pontos fracos e, como melhorar. Como mencionado anteriormente, primeiro serão realizadas questões de caracterização do inquirido, de modo a criar uma base de dados que possibilite a análise da informação obtida e depois serão feitas perguntas para avaliar a satisfação do cliente.

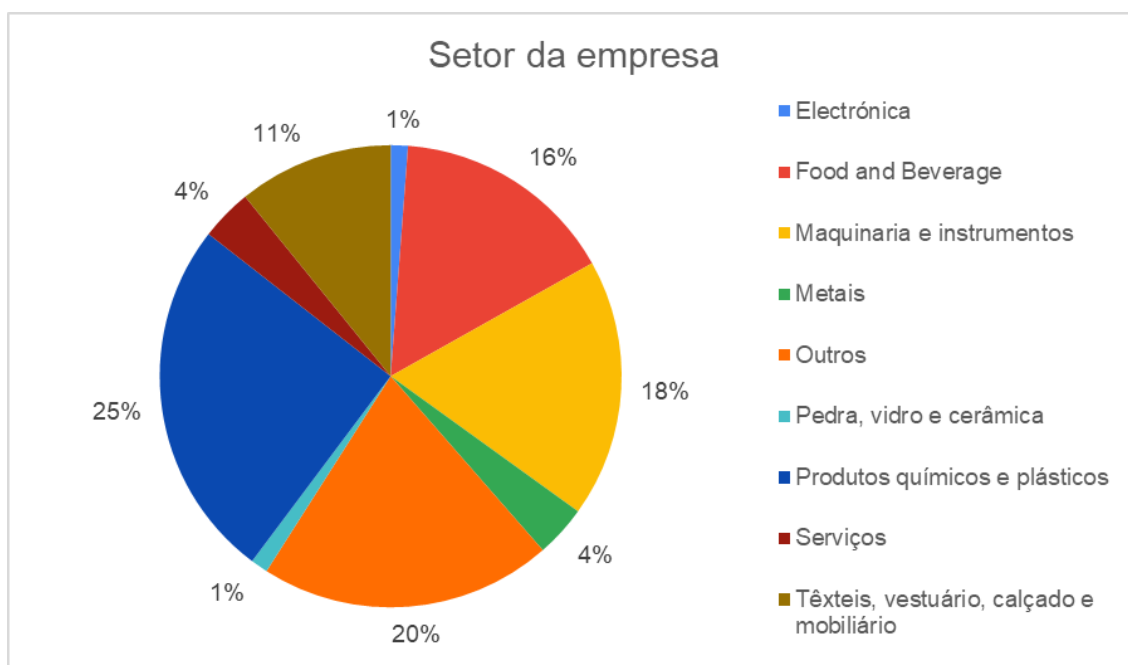


Gráfico 1 - Setor da empresa. Fonte: Elaboração própria.

O gráfico apresentado anteriormente traduz a variedade de setores com que a a. hartrodt trabalha diariamente. Desta forma, entende-se a necessidade da a. hartrodt oferecer serviços bastantes personalizados a cada um dos clientes sendo que existe uma grande diversidade de produtos nos transportes.

Neste gráfico é evidente a dominância de três setores, o das máquinas e instrumentos, produtos químicos e plásticos e outros. No último setor referido, pode-se considerar todos produtos de base não especificados segundo a espécie, ou seja, matérias-primas maioritariamente. O setor do *food and beverage* também é muito

importante para a a. hartrodt sendo esta uma empresa especializada no setor e com bastantes recursos.

É explícito assim a necessidade de haver uma equipa de colaboradores bastante flexíveis para atender às necessidades de cada um dos clientes devido à variedade de produtos.

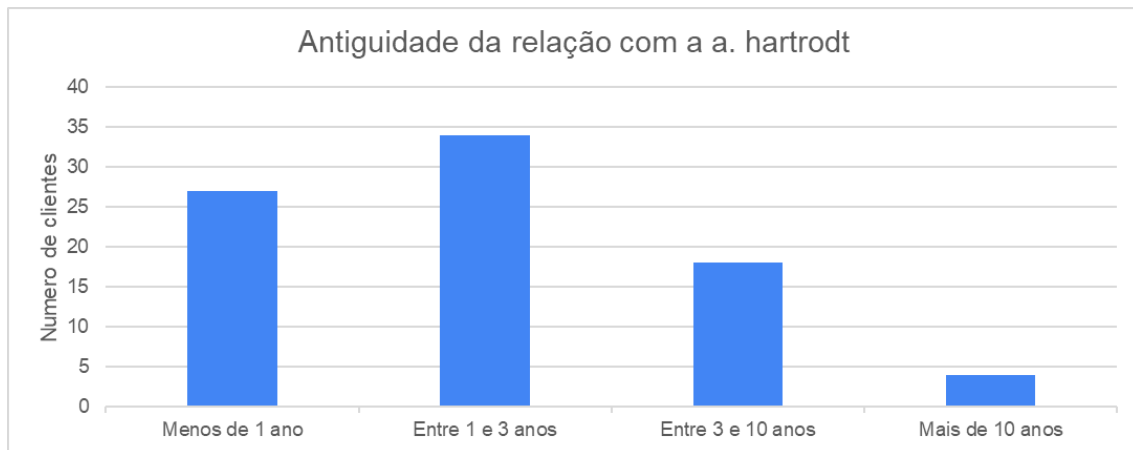


Gráfico 2 - Antiguidade de ralação com a a. hartrodt. Fonte: Elaboração própria.

Este gráfico revela há quanto tempo o cliente trabalha ou trabalhou com a a. hartrodt. Considera-se também relacionado com a lealdade do cliente com a empresa.

Neste caso, sendo que a empresa sofreu uma reestruturação, muitos dos clientes são relativamente recentes, cerca de 73%, são parceiros da a. hartrodt há menos de três anos, portanto, há uma grande necessidade de assegurar a lealdade futura para assim proporcionar um caminho adiante mais estável para a a. hartrodt. No entanto, a empresa não se poderá esquecer dos clientes com mais antiguidade pois estes já se encontram conquistados e são, portanto, uma fundação para a a. hartrodt.

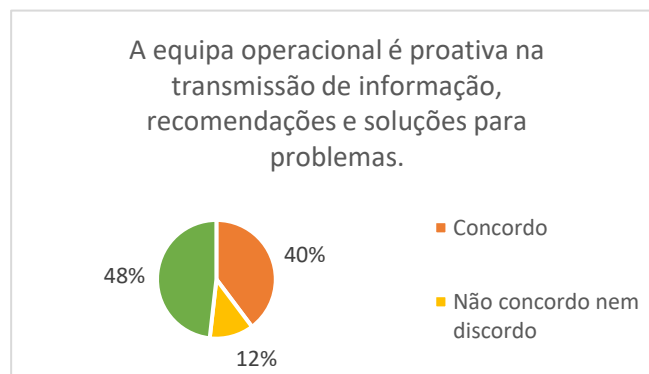


Gráfico 3 – Proatividade da equipa operacional. Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 3 teve como objetivo ficar a conhecer o nível de proatividade que o colaborador do departamento operacional demonstra para com o cliente.

Este apresenta um *feedback* bastante positivo considerando que 88% dos clientes considera a equipa operacional bastante proativa.

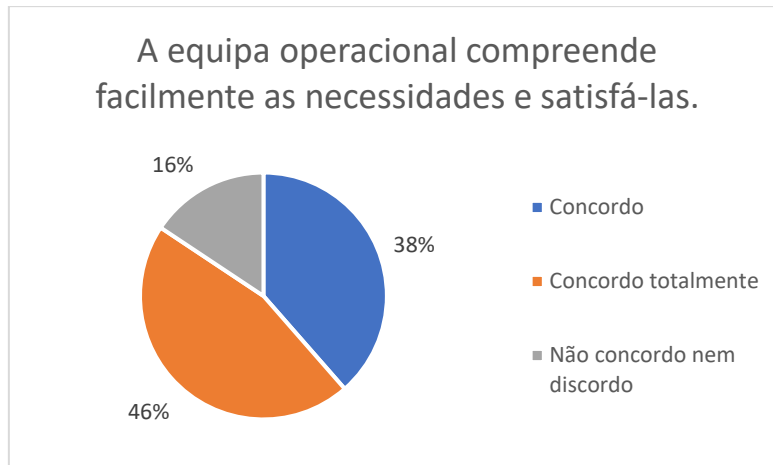


Gráfico 4 - A equipa operacional compreende facilmente as necessidades e satisfá-las. Fonte: Elaboração própria.

No gráfico 4, são evidenciados os resultados relativamente à compreensão e satisfação, por parte da equipa operacional, das necessidades dos clientes. Apresenta assim uma boa classificação sendo 84% dos clientes concordam com a afirmação.

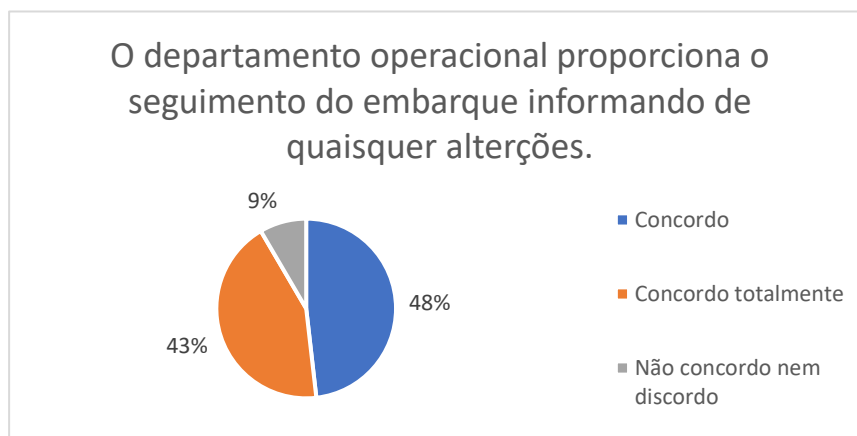


Gráfico 5 - O departamento operacional proporciona o seguimento do embarque informando de quaisquer alterações. Fonte: Elaboração própria.

No gráfico acima, é relacionado o departamento operacional com a transparência de informação. O cliente neste caso demonstra que se sente satisfeito com a clareza que a informação é lhes transmitida por parte do operacional tendo assim uma resposta maioritariamente positiva.



Gráfico 6 - É fácil entrar em contacto com o nosso departamento operacional. Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 6 aponta para a facilidade de contacto dos clientes com os operacionais. Neste caso, os clientes transmitem, maioritariamente, muita satisfação. Porém é de notar que existe pontos de melhoria nesta questão sendo que existem clientes que não estão satisfeitos.

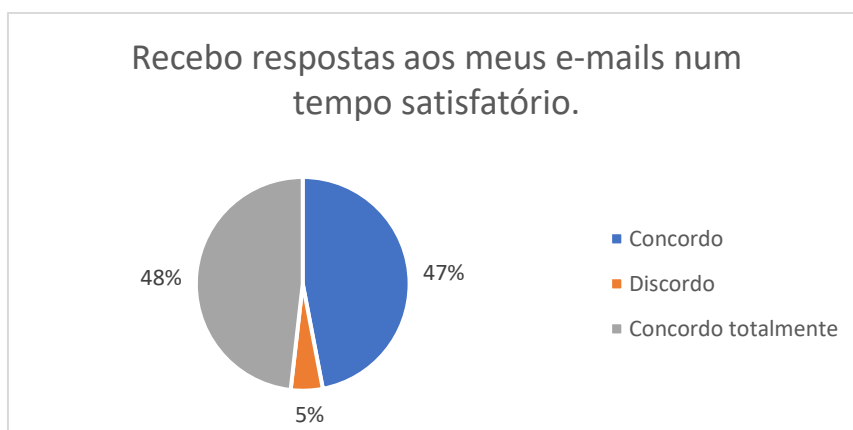


Gráfico 7 - Recebo respostas aos meus e-mails num tempo satisfatório. Fonte: Elaboração própria.

No gráfico 7 está evidenciado o tempo de espera relativamente às respostas dos operacionais. Apresenta assim um resultado bastante positivo sendo que os clientes mostram estar satisfeitos.

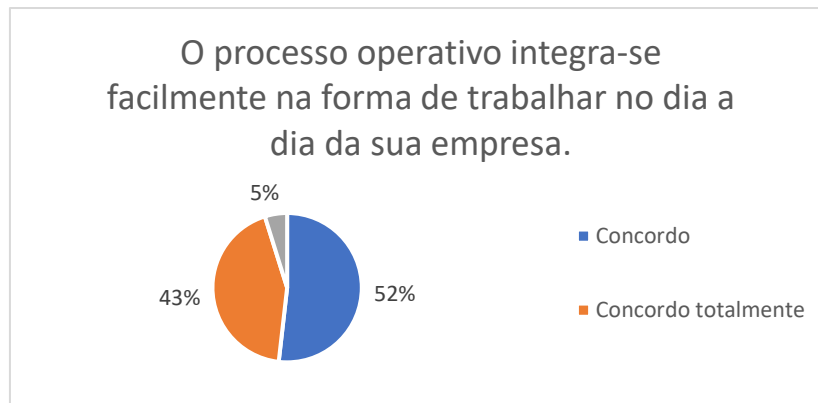


Gráfico 8 - O processo operativo integra-se facilmente na forma de trabalhar no dia a dia da sua empresa. Fonte: Elaboração própria.

Neste último gráfico relativo à satisfação dos clientes em relação ao departamento comercial, é questionado o nível de flexibilidade disponível para agradar e otimizar os processos dos clientes. Este apresenta assim resultados bastante satisfatórios por parte dos clientes.

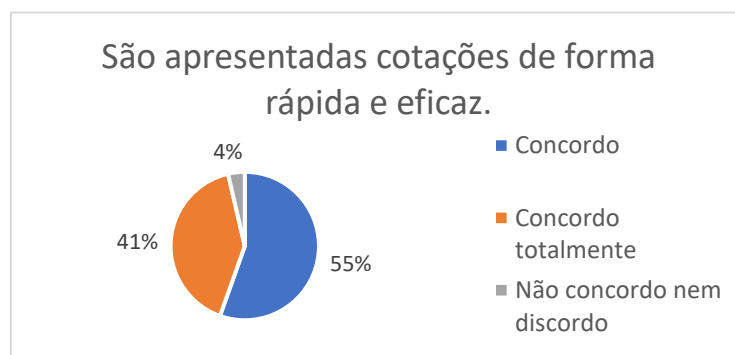


Gráfico 9 - São apresentadas cotações de forma rápida e eficaz. Fonte: Elaboração própria.

O gráfico acima representa a satisfação dos clientes com a rapidez e eficácia da apresentação das cotações. Analisa-se desta forma que o departamento de *pricing* e cotações está a fazer um ótimo trabalho sendo que quase a totalidade dos clientes tem uma opinião muito positiva sobre a afirmação referida do gráfico.

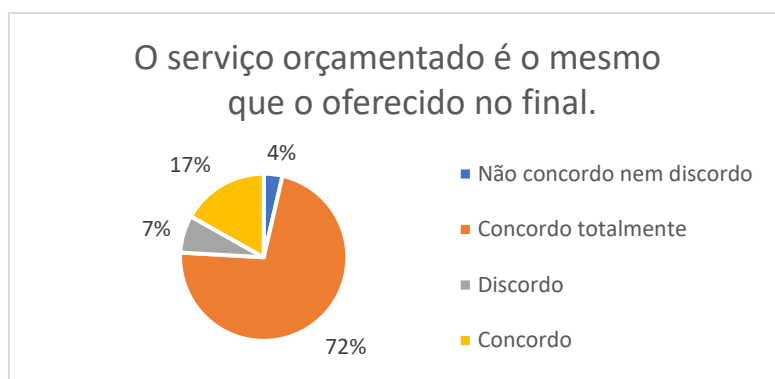


Gráfico 10 - O serviço orçamentado é o mesmo que o oferecido no final. Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 10 aponta para a consistência que o departamento oferece ao cliente ao manter o serviço orçamentado até ao final do embarque. Neste caso, a maioria dos clientes aparentam estar bastante satisfeitos com o departamento de *pricing* e cotações. De notar que existe também uma pequena percentagem de clientes que não se encontram satisfeitos e por isso as falhas que ocorrem devem ser corrigidas de forma a minimizar a possibilidade de se repetirem e aumentar a confiança entre o cliente e a a. hartrodt.

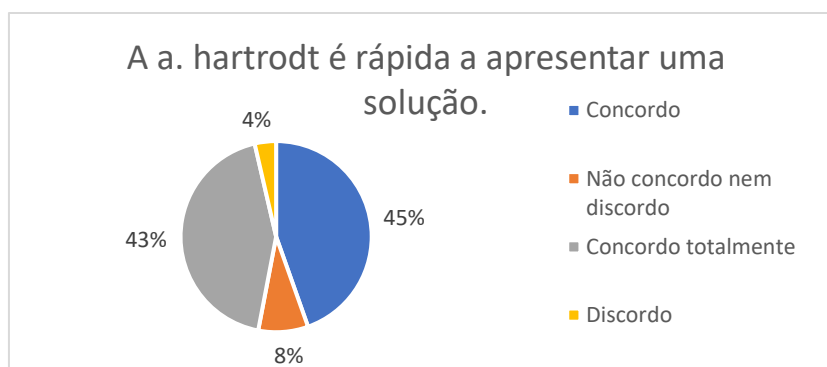


Gráfico 11 - A a. hartrodt é rápida a apresentar uma solução. Fonte: Elaboração própria.

O gráfico acima representa os resultados sobre a velocidade de apresentar soluções para os problemas dos clientes, ou seja, a capacidade que o departamento tem na resolução de problemas.

Verifica-se, portanto, que a maioria dos clientes estão de acordo que o departamento de *pricing* e cotações é capaz de encontrar as soluções para os seus problemas de forma rápida.

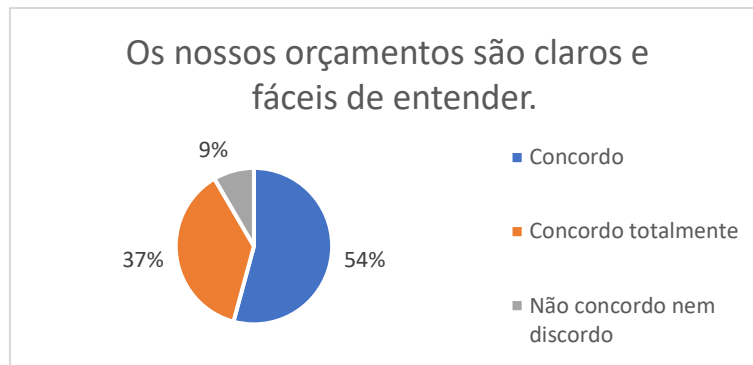


Gráfico 12 - Os nossos orçamentos são claros e fáceis de entender. Fonte: Elaboração própria.

Os resultados apresentados no gráfico 12 dizem respeito à compreensibilidade dos orçamentos transmitidos pela a. hartrodt aos clientes.

Sendo que 91% dos clientes concorda com a afirmação exposta no gráfico, existe assim fundamentos para confirmar que os orçamentos apresentados aos clientes pela a. hartrodt são claros e fáceis de entender.

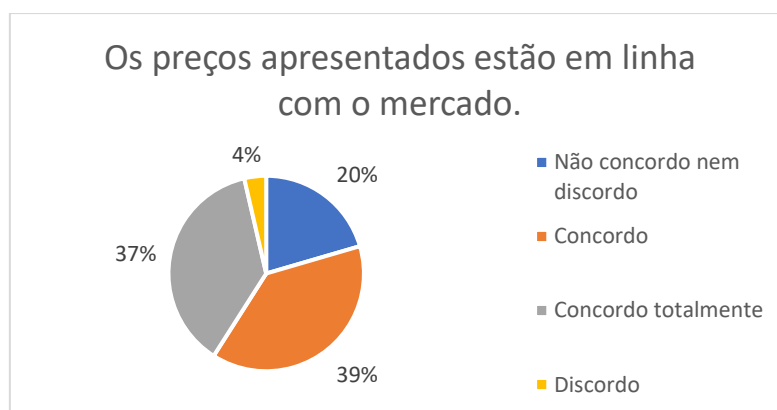


Gráfico 13 - Os preços apresentados estão em linha com o mercado. Fonte: Elaboração própria.

O gráfico acima demonstra a satisfação dos clientes com os valores praticados pela a. hartrodt em relação ao mercado em que a empresa atua.

Nesta análise é evidente que a a. hartrodt se encontra dentro dos preços de mercado, ou seja, pratica um preço justo na visão do cliente. No entanto, existe cerca de ¼ dos clientes que não estão 100% satisfeitos com os valores e por isso a a. hartrodt deve analisar esses casos específicos de forma a não perder a lealdade dos mesmos.

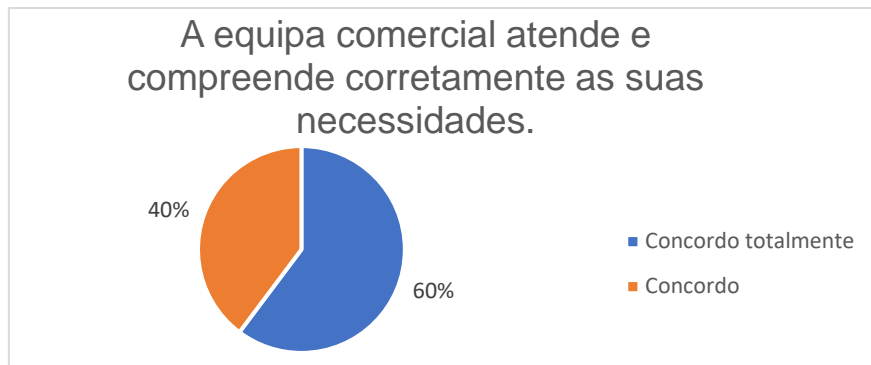


Gráfico 14 - A equipa comercial atende e compreende corretamente as suas necessidades. Fonte: Elaboração própria.

Neste gráfico (14) é analisada a eficácia de compreensão e ajuda às necessidades do cliente por parte do comercial.

Os resultados apontam para uma grande satisfação por parte dos clientes sendo que todos concordam com a capacidade de apoio do departamento comercial.

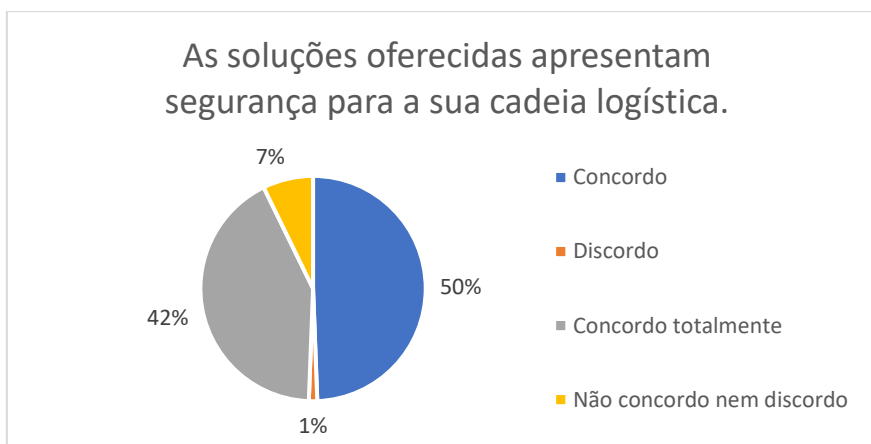


Gráfico 15 - As soluções oferecidas apresentam segurança para a sua cadeia logística. Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 15 representa a segurança que os clientes sentem na equipa comercial, contando esta assim com um feedback muito positivo com 92% dos clientes a concordarem e apenas uma pequena quantidade pouco satisfeita com a afirmação apresentada no gráfico.

Este ponto é um dos que mais aponta para um assunto fulcral, o sentimento de segurança, que proporciona assim o aumento de lealdade entre o cliente e a empresa.

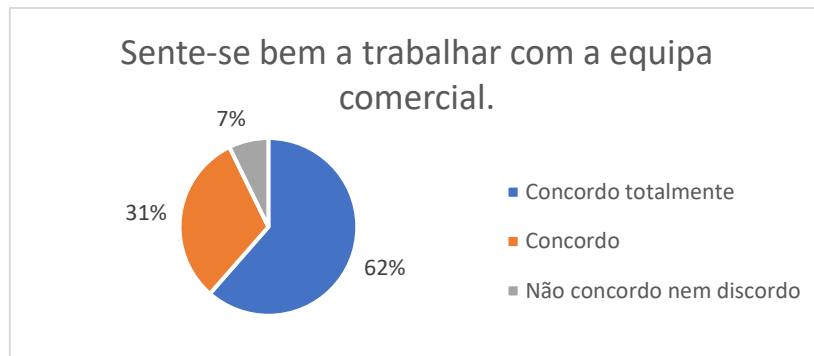


Gráfico 16 - Sente-se bem a trabalhar com a equipa comercial. Fonte: Elaboração própria.

A empatia é também um ponto muito importante na escolha da empresa com quem trabalhar, e, portanto, neste gráfico (16) é apresentado um resultado muito positivo afirmando assim que na visão do cliente, o departamento comercial da a. hartrodt consegue fazer com que o cliente se sinta bem a trabalhar com a empresa.

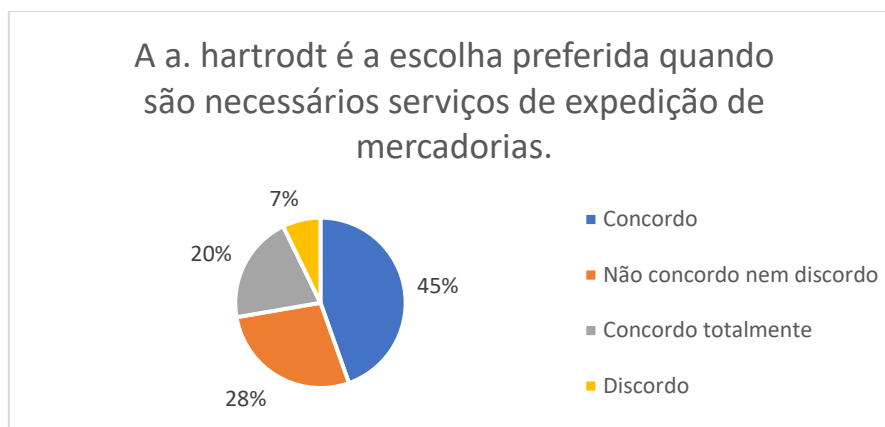


Gráfico 17 - A a. hartrodt é a escolha preferida quando são necessários serviços de expedição de mercadorias. Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 17 apresenta os resultados em relação à preferência do cliente trabalhar com a a. hartrodt ou com outras empresas demonstrando assim o grau de lealdade que estas têm para com a a. hartrodt.

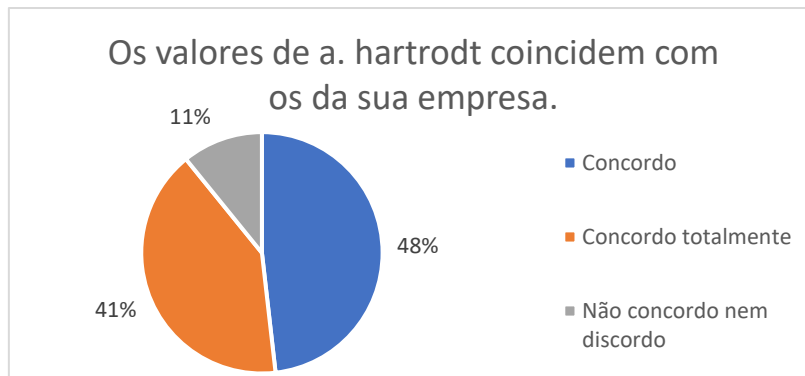


Gráfico 18 - Os valores da a. hartrodt coincidem com os da sua empresa. Fonte: Elaboração própria.

No gráfico acima é mencionado a semelhança dos valores da a. hartrodt com os dos clientes, sendo que estes quanto mais próximos estiverem, maior será a oportunidade de negócio entre ambas as entidades.

A a. hartrodt, sendo uma multinacional bem constituída, apresenta valores próximos aos dos clientes tal como os resultados sugerem.

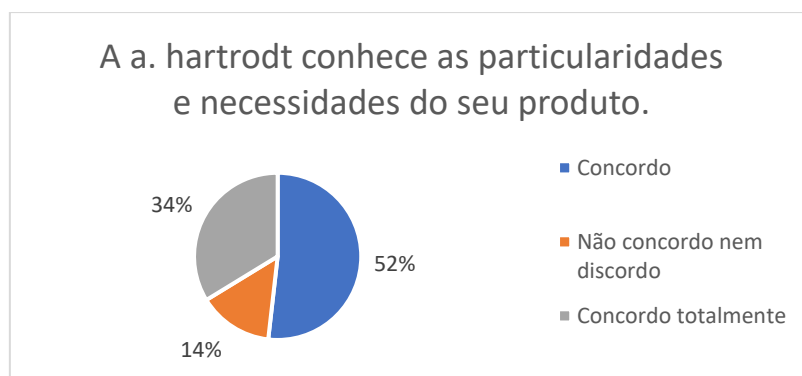


Gráfico 19 - A a. hartrodt conhece as particularidades e necessidades do seu produto. Fonte: Elaboração própria.

A eficiência é também um fator muito importante para existirem relações comerciais entre a a. hartrodt e os clientes sendo que qualquer cliente quer ter os processos o mais otimizados possível perdendo o mínimo tempo possível.

O gráfico 19 demonstra que, na visão do cliente, a a. hartrodt se esforça para conhecer as particularidades e necessidades dos seus produtos de forma a otimizar os processos dos clientes.

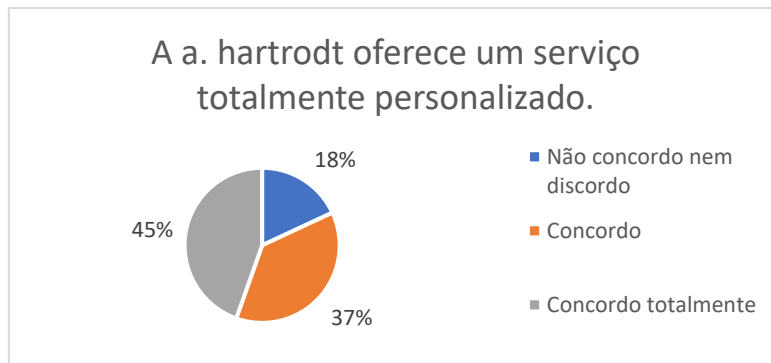


Gráfico 20 - A a. hartrodt oferece um serviço totalmente personalizado. Fonte: Elaboração própria.

A filosofia da a. hartrodt foca-se na oferta de serviços personalizados sendo que estes notáveis para a angariação e manutenção de relações com clientes.

A empresa encontra-se bem posicionada considerando a concordância geral, por parte dos clientes, que a a. hartrodt oferece um serviço totalmente personalizado (gráfico 20).

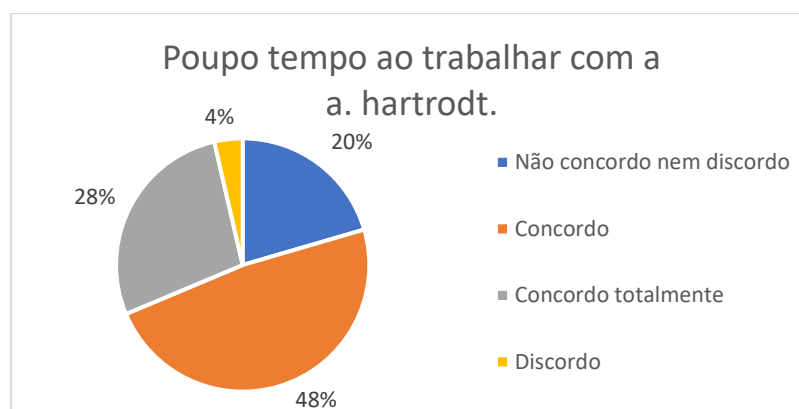


Gráfico 21 - Poupo tempo ao trabalhar com a a. hartrodt. Fonte: Elaboração própria.

Tal como referido no comentário ao gráfico 19, os clientes têm a necessidade de poupar o máximo de tempo em processos logísticos.

Os resultados indicados acima (gráfico 21) mostram que a a. hartrodt, de forma geral, transforma processos que por norma seriam demorados em processos mais rápidos e eficientes, dando assim, o apoio que os clientes necessitam.

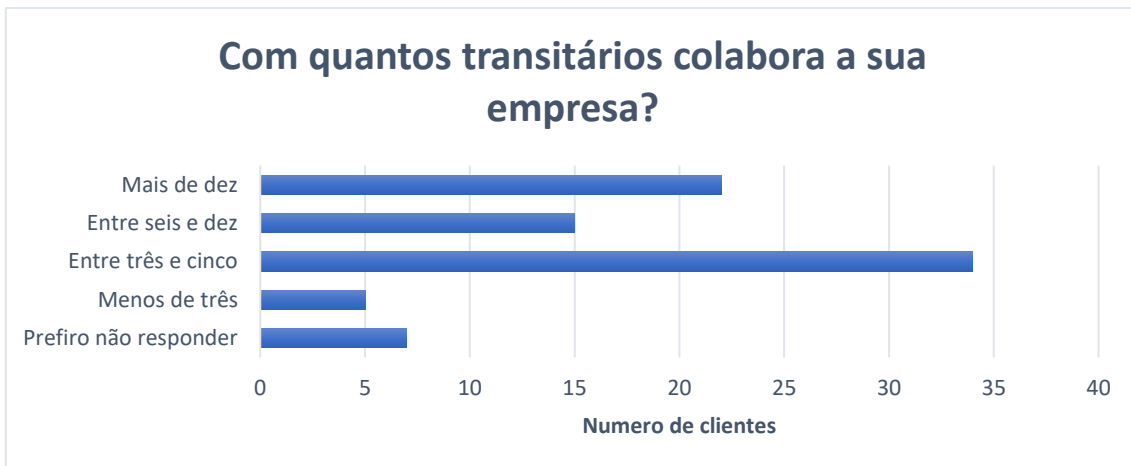


Gráfico 22 - Com quantos transitários colabora a sua empresa? Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 22 apresenta um dos maiores problemas para a a. hartrodt, a deslealdade dos clientes. Neste gráfico é evidente que a maior parte dos clientes trabalha com mais de três empresas da mesma área da a. hartrodt, criando assim a necessidade de a empresa satisfazer o máximo de necessidades desses clientes de forma a mostra um valor acrescentado ao trabalhar com a a. hartrodt e aumentar o nível de lealdade.

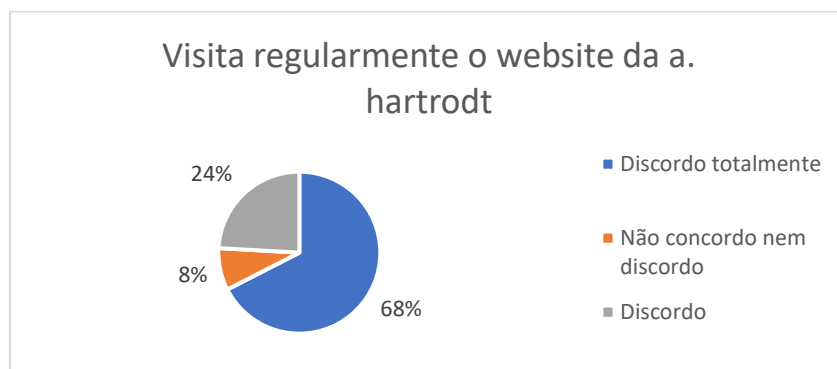


Gráfico 23 - Visita regularmente o website da a. hartrodt. Fonte: Elaboração própria.

Neste gráfico, o cliente expressa-se relativamente à regularidade que visita o website da a. hartrodt. Aqui os resultados são bastante negativos sendo que a grande maioria discorda totalmente com a afirmação.

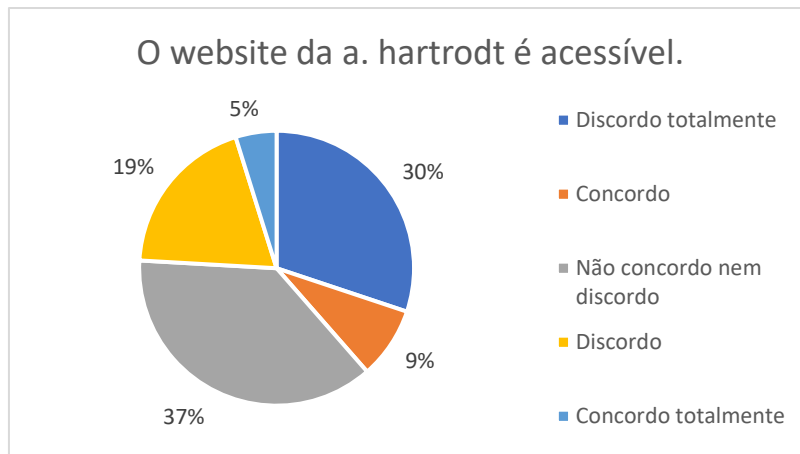


Gráfico 24 - O website da a. hartrodt é acessível. Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 24 demonstra os resultados sobre a acessibilidade do website da a. hartrodt. Neste caso, as respostas são bastante variadas indicando assim que o website é bastante confuso na visão dos clientes. Porém de forma geral apresentam uma opinião bastante negativa.

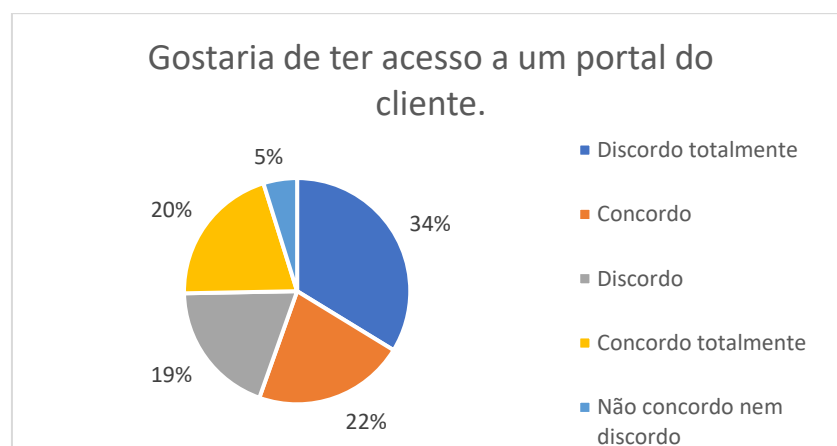


Gráfico 25 - Gostaria de ter acesso a um portal do cliente. Fonte: Elaboração própria.

No gráfico acima, os clientes transmitem a sua opinião sobre a existência de um portal do cliente. Pode-se analisar assim um grande contraste existindo uma percentagem aproximada dos que concordam com a afirmação e os que discordam.

Um dos motivos para isto acontecer é a diversidade da tipologia de empresas pois algumas delas são mais antiquadas e por isso querem um serviço mais pessoal e não tão automatizado. Por outro lado, existem os clientes com uma filosofia mais atual que apoiam todas as tecnologias que os possam ajudar a otimizar os processos.

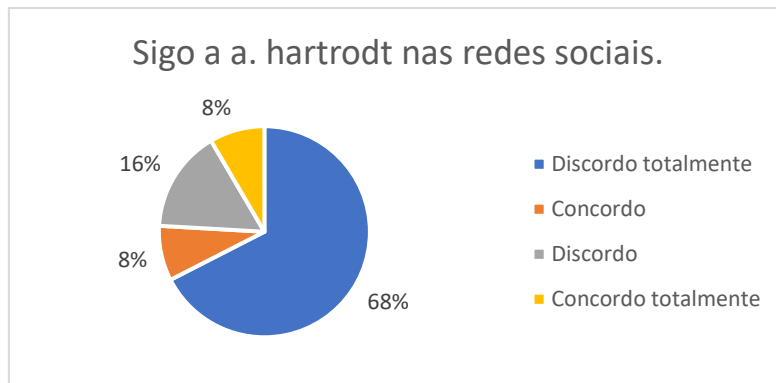


Gráfico 26 - Sigo a a. hartrodt nas redes sociais. Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 26 evidencia a pouca quantidade de clientes que segue a a. hartrodt nas redes sociais com apenas 16% a seguir a empresa.

Isto acontece devido à falta de qualidade de conteúdo nas redes sociais e à falta de publicidade das mesmas, o que nos tempos de hoje é um ponto fulcral sendo que vivemos na era digital.

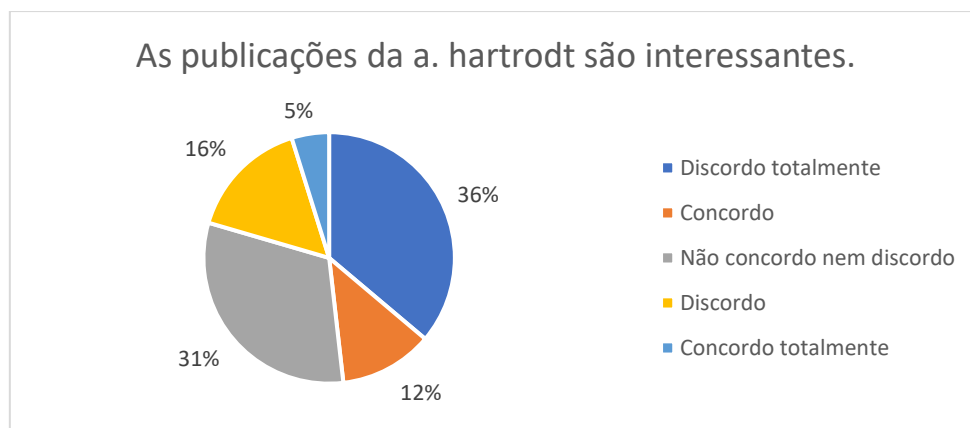


Gráfico 27 - As publicações da a. hartrodt são interessantes. Fonte: Elaboração própria.

O gráfico acima apresentado refere o nível de interesse presente nas publicações da a. hartrodt. Neste caso é claro que os clientes sentem uma mistura de emoções em relação ao assunto uma vez que os resultados são muito variados, porem, a resposta “Discordo totalmente” representa 36% insinuando que, na visão do cliente, as publicações não apresentam qualidade.

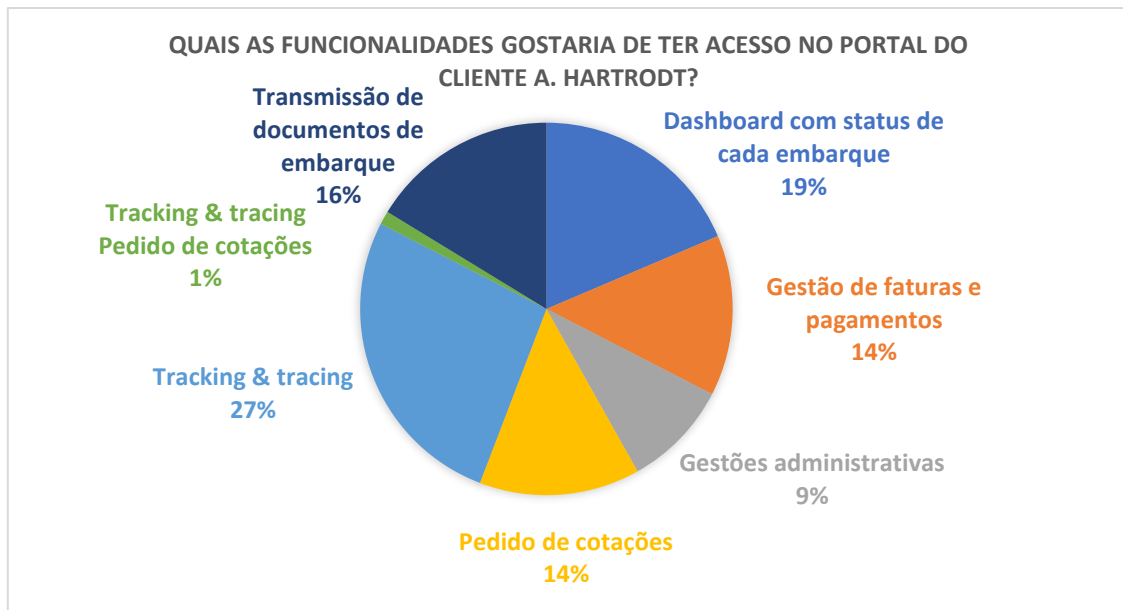


Gráfico 28 - Quais as funcionalidades que gostaria de ter acesso no portar do cliente? Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 28 apresenta as escolhas do cliente em termos de funcionalidades que gostariam de ter acesso no portal do cliente. Este ponto é bastante importante sendo que, melhor que ninguém, os clientes entendem as suas necessidades e, portanto, o peso das escolhas dos clientes deve ser grande na criação do portal.

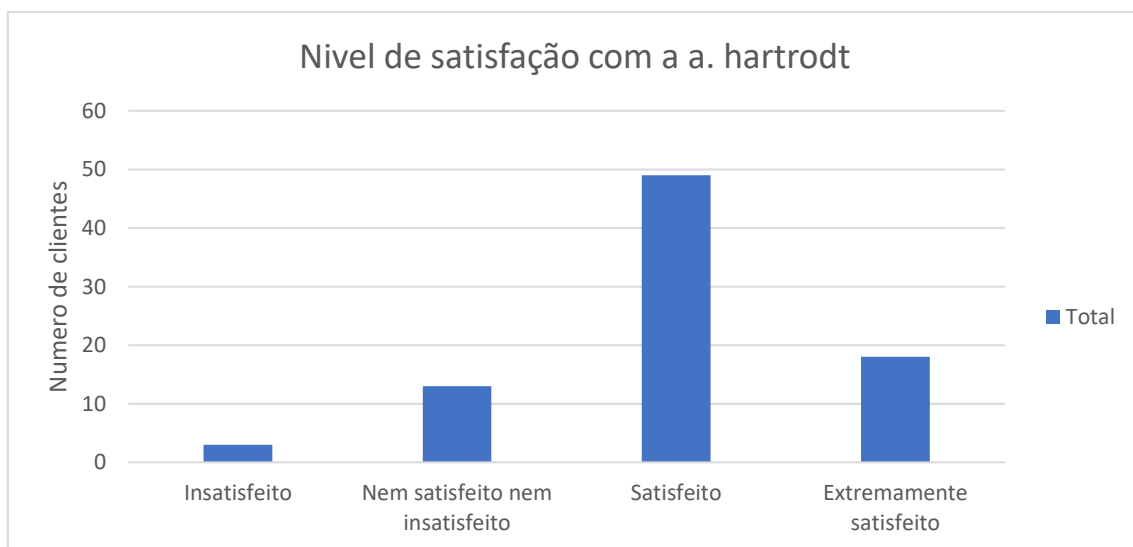


Gráfico 29 - Nível de satisfação com a a. hartrodt. Fonte: Elaboração própria.

Já no fim deste inquérito, obteve-se a classificação geral de satisfação do cliente a partir de uma escala de um a cinco (Extremamente insatisfeito - 1; Insatisfeito - 2; Nem satisfeito nem insatisfeito - 3; Satisfeito - 4; Extremamente satisfeito - 5).

O Gráfico 29 apresenta os resultados da questão referida anteriormente. Nesta encontra-se claramente evidenciado que a a. hartrodt tem uma ótima reputação entre clientes sendo que 81% das estão acima do nível 4, ou seja, satisfeitos ou extremamente satisfeitos.

#### 4.3.2 Inquérito de satisfação dos colaboradores

Neste segundo inquérito, foi feito um levantamento do nível de satisfação por parte do colaborador com a a. hartrodt. Este estudo servirá para melhorar condições e processos de maneira a trazer um melhor desempenho ao trabalho dos funcionários.

Como referido anteriormente, o inquérito inicializar-se-á com uma questão de caracterização do inquirido baseando-se na sua faixa etária, sendo este inquérito anónimo.



Gráfico 30 - Como classificaria o seu nível de felicidade no trabalho? Fonte: Elaboração própria.

No gráfico 30 é demonstrado que de forma geral os colaboradores se encontram felizes na a. hartrodt, porem apresenta claramente algum nível de possível melhoria devido a não ser uma classificação perfeita ou quase perfeita.



Gráfico 31 - Como classificaria a reputação da nossa empresa? Fonte: Elaboração própria.

No gráfico acima, os colaboradores respondem quanto à reputação da empresa. A maioria define como uma reputação muito boa e uma grande quantidade de inquiridos afirma até que tem uma excelente reputação.

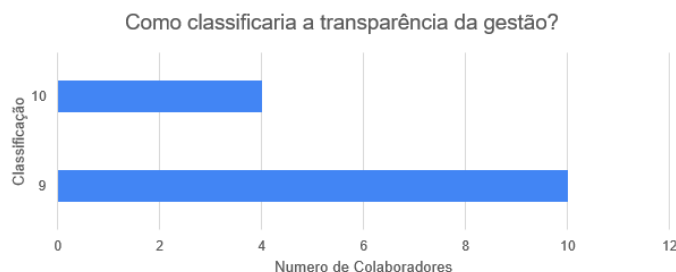


Gráfico 32 - Como classificaria a transparência da gestão? Fonte: Elaboração própria.

Os colaboradores na classificação da transparência da gestão encontram-se alinhados. Todas as respostas estão no nível 9 e acima, transparecendo um grande excelente grau de concordância dos colaboradores neste assunto (gráfico 32).

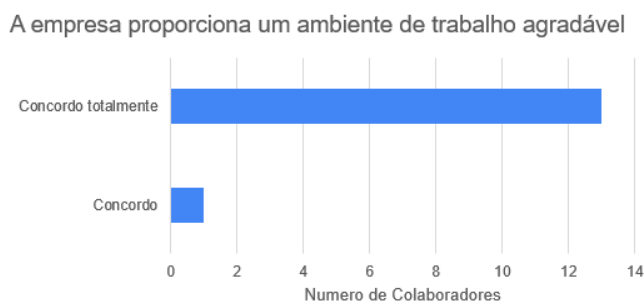


Gráfico 33 - A empresa proporciona um ambiente de trabalho agradável. Fonte: Elaboração própria.

No gráfico 33 conseguiu-se uma maioria que concorda totalmente que a empresa proporciona um agradável ambiente de trabalho.

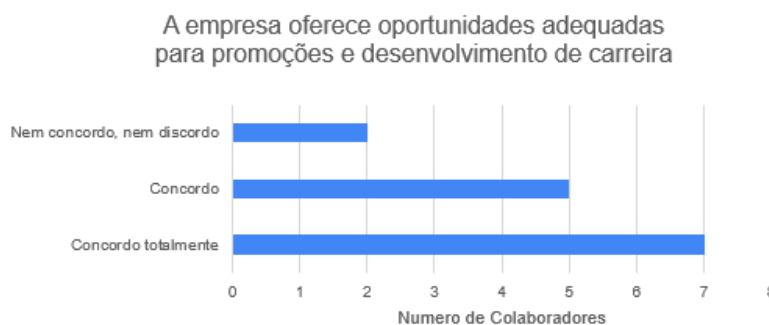


Gráfico 34 - A empresa oferece oportunidades adequadas para promoções desenvolvimento de carreira. Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 34 é referente ao ponto que esta de certa forma relacionado com a gestão de carreira. Neste caso os colaboradores concordam que a empresa oferece

oportunidades adequadas para promoções e desenvolvimento nas suas carreiras, tendo apenas dois que não concordam, nem discordam.

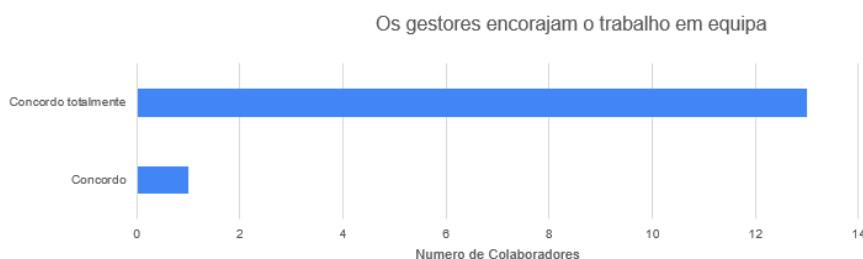


Gráfico 35 - Os gestores encorajam o trabalho em equipa. Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 35 é relativo ao inquérito de satisfação com colaboradores em que é questionado o nível de encorajamento que têm para trabalhar em equipa. Os resultados demonstram que os colaboradores se sentem muito encorajados para o trabalho em equipa, otimizando assim processos internos.

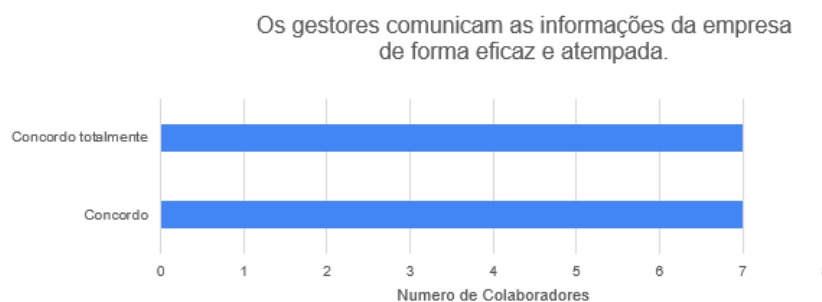


Gráfico 36 - Os gestores comunicam as informações da empresa de forma eficaz e atempada. Fonte: Elaboração própria.

No gráfico 36 é afirmado que os gestores comunicam as informações de forma eficaz e atempada. Neste parâmetro, todos os colaboradores concordam que sim e, portanto, isto leva a uma maior organização entre eles.

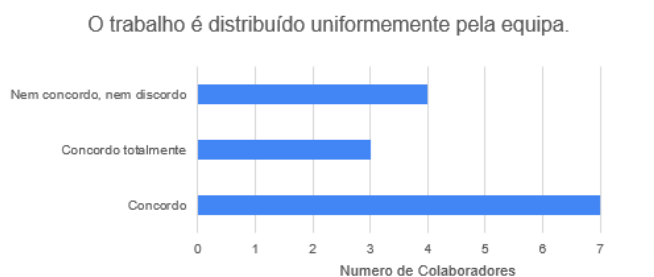


Gráfico 37 - O trabalho é distribuído uniformemente pela equipa. Fonte: Elaboração própria.

O gráfico anterior (37) representas os resultados do inquérito de satisfação dos colaboradores em relação à distribuição uniforme do trabalho. Neste ponto, mais de metade dos colaboradores concordam com a afirmação, porem existe uma parte que diz estar pouco agradado com a forma de distribuição do trabalho.



Gráfico 38 - As responsabilidades do trabalho são claramente definidas. Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 38 é elaborado a partir das respostas dos colaboradores relativamente definição das responsabilidades do trabalho. Neste parâmetro é claramente observável que uma maioria concorda com a afirmação, porem, existe um grupo que não está de acordo.

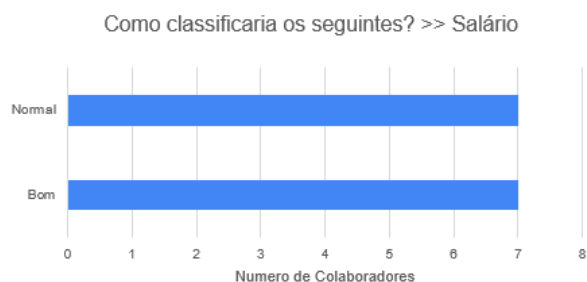


Gráfico 39 - Como classificaria os seguintes? >> Salário. Fonte: Elaboração Própria

Neste gráfico (39) confirma-se que os colaboradores consideram que recebem salários, de certa forma, acima da média sendo que metade dos colaboradores afirmam que o salário é “Bom”.

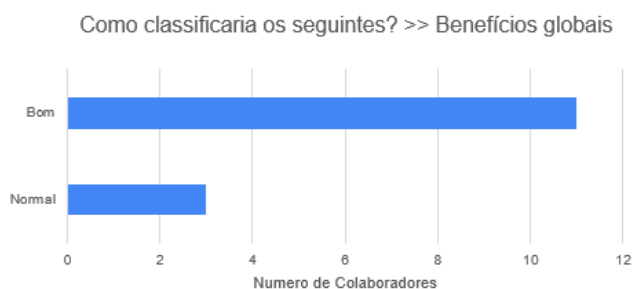


Gráfico 40 - Como classificaria os seguintes? >> Benefícios globais. Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 40 demonstra que os colaboradores consideram que a empresa lhes oferece benefícios globais num bom nível.

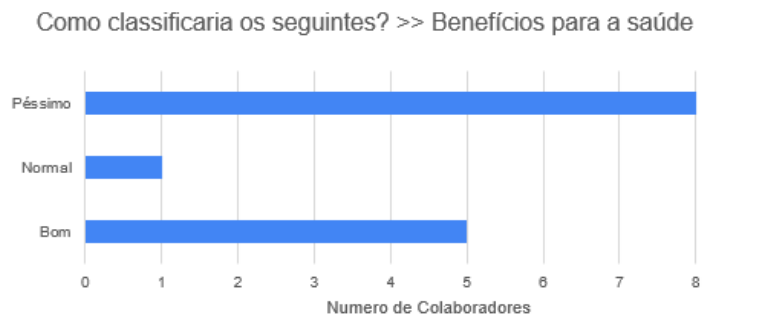


Gráfico 41 - Como classificaria os seguintes? >> Benefícios para a saúde. Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 41 apresenta o descontentamento por parte dos colaboradores em relação aos benefícios para a saúde. Este ponto tem uma classificação má devido à a. hartrodt não apresentar soluções de seguros de saúde aos seus colaboradores.

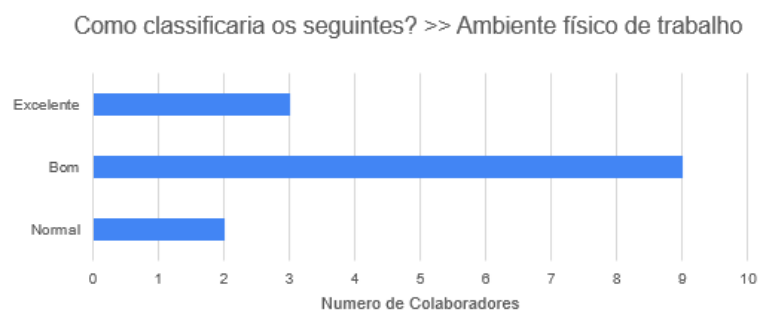


Gráfico 42 - Como classificaria os seguintes? >> Ambiente físico de trabalho. Fonte: Elaboração própria.

O gráfico anterior expõe a satisfação dos colaboradores em relação à infraestrutura do local onde trabalham, sendo que a maioria afirma ser um ambiente físico “Bom” e “Excelente”.



Gráfico 43 - Como classificaria os seguintes? >> Gestão individual. Fonte: Elaboração própria.

No gráfico 43 é indicado que, na opinião da maioria dos colaboradores, a gestão individual está classificada num bom nível.

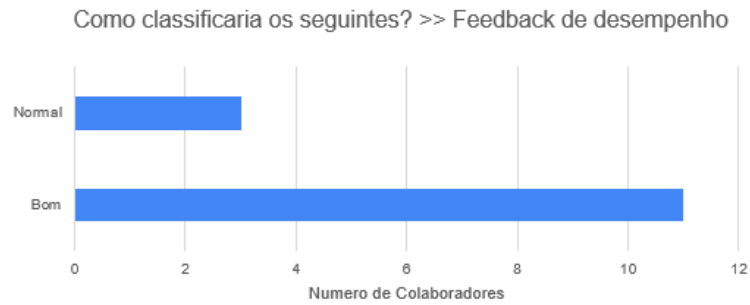


Gráfico 44 - Como classificaria os seguintes? >> Feedback de desempenho. Fonte: Elaboração própria.

Este gráfico (44) aponta que 11 dos 14 inquiridos considera estar num nível “Bom” a questão de receber feedback por parte da gestão relativamente ao seu desempenho.

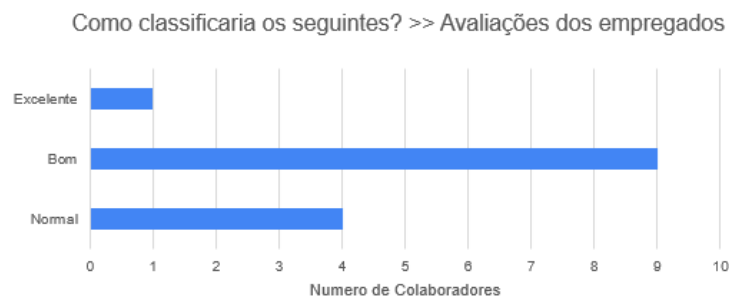


Gráfico 45 - Como classificaria os seguintes? >> Avaliações dos empregados. Fonte: Elaboração própria.

No que concerne à avaliação dos colaboradores (gráfico 45), estes concordam maioritariamente que é um tema que classificam como “Bom”, demonstrando que os colaboradores se sentem justamente avaliados pela gestão.

Este gráfico retrata o sentimento de possibilidade de evolução de carreira dentro

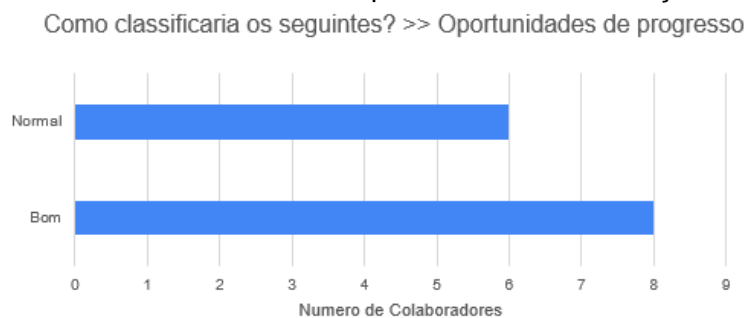


Gráfico 44 - Como classificaria os seguintes? >> Oportunidades de progresso. Fonte: Elaboração própria.

da a. hartrodt. Tal como no gráfico 34, a maioria concorda que o progresso de carreira é “Bom”.

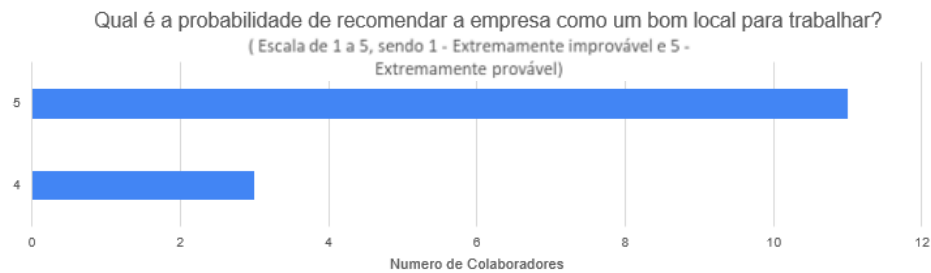


Gráfico 45 - Qual é a probabilidade de recomendar a empresa como um bom local para trabalhar? Fonte: Elaboração própria.

Neste último gráfico é demonstrado o nível de recomendação por parte dos colaboradores de como a a. hartrodt é um bom local para trabalhar. Repara-se assim que 79% dos colaboradores consideram extremamente provável recomendar a empresa com um bom local de trabalho.

#### 4.3.3 Principais conclusões retiradas dos dois estudos empíricos.

Nos gráficos 3 a 8 estão explícitos os níveis de satisfação do cliente em relação ao departamento operacional. Estes apresentam um *feedback*, de forma geral, bastante positivo para a empresa.

Como qualquer departamento numa empresa, este tem pontos a melhorar especialmente no melhoramento da facilidade de contacto e no apoio ao cliente em termos de resolução de problemas.

Nos gráficos alusivos à temática relacionado com os colaboradores (Gráfico 35 a 38), estão apresentados alguns dos pontos do inquérito de satisfação. Confirma-se nestes gráficos que os funcionários sentem que trabalham numa empresa eficaz e eficiente ajudando assim o trabalho de dia-a-dia a ser o mais otimizado possível. Estas informações mostram uma opinião muito positiva sendo que 88% das respostas foram “Concordo plenamente” e “Concordo”.

Adicionalmente aferiu-se que os RH, ao conseguirem criar um bom ambiente de trabalho disponibilizando todos os recursos necessários, irá assim aumentar a performance geral da empresa trazendo uma maior satisfação e confiança aos clientes.

Na área da logística o departamento de *pricing* e cotações é um dos que tem o ritmo mais acelerado e, portanto, é necessário ser extremamente organizado e claro para com os clientes e fornecedores.

Tal como apresentado na informação dos gráficos 9 a 13, os clientes demonstram-se bastante satisfeitos com o serviço por parte deste departamento. Isto está relacionado também com o referido anteriormente no departamento operacional em que os colaboradores descrevem que existem bastantes recursos para conseguirem assim elaborar o seu trabalho de forma eficaz e eficiente.

No gráfico 17, a a. hartrodt encontra-se com uma maioria de clientes que vêm a empresa como primeira escolha, porém existe uma percentagem significativa que não demonstra lealdade com a empresa, sendo isto um ponto de melhoria.

A maioria das empresas contam com o departamento comercial como porta de entrada para novos clientes. São estes os que apresentam pela primeira vez a empresa ao cliente e por isso são os criadores de receita para a organização. O departamento comercial trata também da manutenção da relação entre a empresa e clientes mais antigos que, mesmo já conquistados, necessitam sempre de um acompanhamento próximo de forma a manter os volumes de negócio.

Os gráficos 14 a 16 mostram excelentes *feedbacks* por parte dos clientes sobre a segurança que sentem em trabalhar com a a. hartrodt, os apoios na resolução de problemas e a relação com os comerciais.

Porém o gráfico 17 apresenta um problema de lealdade e preferência na escolha dos serviços da a. hartrodt. Isto acontece devido à existência de um número substancial de concorrentes com melhores preços que por sua vez contam com infraestruturas maiores não conseguindo assim manter o grau de personalização nos transportes relativos a cada cliente, ou seja, para alguns clientes que têm diferentes produtos, escolhem a a. hartrodt para transportes mais sensíveis e empresas maiores para cargas mais volumosas e com baixo risco de dano.

O departamento de RH tem um papel muito forte na área comercial em que está explícito no gráfico 14 e 16 que demonstram claramente um interesse muito grande do departamento comercial para com o cliente devido aos colaboradores se sentirem organizados e felizes na a. hartrodt tal como se pode confirmar nos resultados dos inquéritos de satisfação do colaborador no Apêndice 1.

Um dos pontos fulcrais numa organização é a relação com o cliente, é este que garante lucros a longo prazo e, portanto, uma empresa com um futuro seguro é uma ótima empresa.

No caso da a. hartrodt, nos inquéritos feitos aos clientes, apresentam um distanciamento relacional entre a organização e o cliente. Nos gráficos 18 a 21, estes apresentam valores que contam com uma elevada margem de melhoria, especialmente ao se focarem no serviço personalizado estudando os clientes e assim converter a uma maior lealdade.

Já como referido anteriormente no Gráfico 17, o Gráfico 22 acaba por representar exatamente o mesmo problema relativo à concorrência sendo que a maioria dos clientes trabalha com mais de três transitários.

Como referido anteriormente, a empresa fez o pedido de incluir uma secção dedicada ao portal do cliente e às redes sociais da a. hartrodt. A empresa conta em reformar o antigo sistema online em que não havia quase funcionalidades disponíveis para os clientes, alterando assim para um novo sistema que facilitará bastante as tarefas do dia-a-dia tanto para o cliente como para os colaboradores da a. hartrodt.

Os gráficos 23 a 27, apresentam uma grande falta de conhecimento e de facilidade de acesso relativamente à plataforma online da a. hartrodt.

No Gráfico 28, a a. hartrodt conta com um grande apoio por parte dos clientes ao receber a informação das funcionalidades que gostaria de ter disponível na plataforma online da organização. Este ponto ajuda a empresa a melhorar as relações, sendo que irá disponibilizar futuramente uma quantidade de sistemas que irão resolver problemas com maior facilidade.

Depois desta análise dos inquéritos aos clientes, consegue-se assim evidenciar alguns pontos de melhoria e outros pontos que conseguem trazer o um bom nível de satisfação ao cliente.

É demonstrado um nível de satisfação final bastante bom de aproximadamente 4.0 como apresentado no gráfico 29. Apesar de elevado é necessário aplicar a prática de melhoria contínua, sendo que, durante todo o processo de análise foram encontrados alguns problemas em diferentes departamentos.

Aferiu-se assim o grau de satisfação dos clientes com base nas premissas definidas pela chefia da empresa que no geral demonstram estar satisfeitos com os serviços prestados pela a. hartrodt.

No que diz respeito ao segundo objetivo, os colaboradores demonstram uma grande satisfação em trabalhar na a. hartrodt. Isto é confirmado pelos gráficos que estão relacionados com a questão da felicidade e bem-estar (Gráficos 30, 33, 40 e 42) em que os colaboradores demonstram que se sentem bem no seu local de trabalho e que se sentem concretizados com o que fazem trazendo assim felicidade aos mesmos. É confirmado também pelos assuntos representados nos gráficos 32, 34, 37, 43 e 46, que tem uma conexão direta á ideia de um futuro de carreira na empresa e de um sistema de trabalho otimizado de forma que possam trabalhar de forma eficaz e eficiente.

Por último, como demonstrado no gráfico 47, os colaboradores consideram extremamente provável a recomendação da a. hartrodt como local de trabalho. Isto demonstra uma profunda satisfação em trabalhar na empresa, sendo que afirmam por experiência própria que a empresa é uma excelente organização para se trabalhar.

#### 4.3.4 Contributos para a otimização da gestão de RH

##### Projeção/Medidas a adotar

Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2013), o Plano de Recursos Humanos é fundamental para o bom funcionamento de uma organização. Utilizando-o, a organização poderá utilizar os seus trabalhadores de forma mais eficiente, por meio do uso efetivo de seus talentos e habilidades para atingir os objetivos da organização, alinhar os esforços dos trabalhadores com a estratégia da empresa e também incluir os processos relacionados ao planeamento de RH, recrutamento e seleção, integração de recursos humanos, análise e descrição de cargos, gestão de desempenho, remuneração e incentivos, saúde e segurança no trabalho, formação, desenvolvimento pessoal, gestão de carreira, gestão de competências, análise, controlo e auditoria de RH.

##### Estrutura dos recursos humanos

Atualmente, a organização utiliza um sistema centralizado, o que cria alguma sobrecarga para o responsável do departamento de RH. Um sistema descentralizado é proposto, com líderes de equipa atuando como vozes para os funcionários. Isso tornará

processos como resolução de conflitos mais ágeis e fundamentalmente mais fáceis. A um nível mais básico, a missão dos RH passará a ser a de assegurar um elevado grau de cooperação e eficiência entre os empregados. No entanto, numa perspetiva de *back-office*, os RH serão responsáveis pelo recrutamento interno e externo, bem como pelo método específico que optarem por utilizar (por exemplo, *headhunting*, avaliação do desempenho dos trabalhadores, identificação e planeamento da formação, gestão de carreiras e gestão do sistema de remuneração em conjunto com o departamento financeiro).

### Organização do domínio RH

Para a organização da área de RH, foi elaborado um organograma:

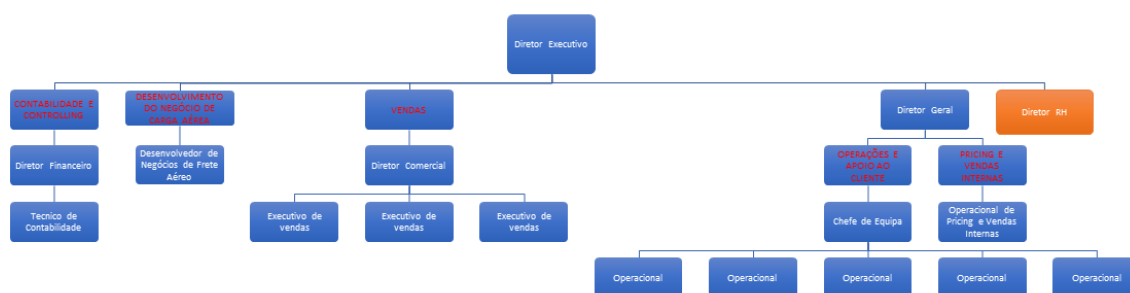


Figura 8 - Organograma sugerido Fonte: Elaboração própria

### Enquadramento da atividade de RH na organização

No novo organograma, o departamento de RH terá uma nova função: líder de equipa. Esses indivíduos são responsáveis por garantir que todo o processo de criação de valor para a empresa seja concluído da maneira mais eficiente possível e responsável pelos funcionários da equipa. Suas responsabilidades são: resolução de conflitos, planeamento de carreira, etc.

### Descrição das funções principais

Conforme referido no ponto anterior, para além das funções que anteriormente detinham (gestão de carreira, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e gestão de remunerações), caberá ainda ao RH o papel de chefes de equipa, função destinada a acompanhar a assistência continuada dos funcionários em suas atividades diárias para evitar conflitos e saída de talentos.

#### Metodologia de avaliação do desempenho

Avaliação de desempenho é o ato de avaliar a evolução do desempenho de um ou mais funcionários com base em sua contribuição para a empresa. Na fase final, a informação de desempenho é partilhada com o(s) colaborador(es) num contexto introspetivo de melhoria contínua. Para este processo, também é necessário selecionar um ou mais avaliadores, por exemplo, um funcionário sênior. Os colaboradores serão avaliados de acordo com dois tipos de critérios: avaliação com base na consecução de objetivos e avaliação por escala comportamental. Na avaliação do cumprimento de metas, os objetivos incidirão apenas sobre a obtenção de resultados num tempo determinado, por exemplo, 3 vendas em 1 semana, enquanto na avaliação do comportamento será realizada pelo superior hierárquico no prazo de uma semana para analisar as interações do avaliado com a equipa de colaboradores.

#### Processo de recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção é um processo interessante pois existem diversas formas de recrutar um funcionário para uma organização, por exemplo, recrutamento interno, *headhunting*, cada método tem suas vantagens e desvantagens.

#### Recrutamento interno:

##### Vantagens:

- Mais económico (gasta menos tempo e dinheiro)
- Mais rápido, menos receção e integração
- Maior segurança porque conhecem as pessoas
- Maior motivação para as oportunidades de carreira oferecidas
- Incentivos para melhorar e adquirir novas competências
- Alavancar o investimento da empresa em treinamento

#### Desvantagens:

- Requer condições de desenvolvimento potencial
- Pode gerar situações de frustração, desmotivação e baixa moral de quem não consegue evoluir na carreira
- Princípio da incompetência
- Incapacidade de questionar procedimentos e conseqüente redução da inovação;
- Descapitalização dos recursos humanos
- Sem retorno, não permite o regresso à função anterior

#### Recrutamento externo:

#### Vantagens:

- "Sangue novo" na organização
- Renova e enriquece os efetivos da organização
- Capitalizar os investimentos efetuados em formação por outras empresas e pelo candidato
- Aumento da visibilidade da empresa no mercado de trabalho
- Identificação de candidatos para a base de candidatos para futuras oportunidades

#### Desvantagens:

- Consome mais tempo e custos
- Maior risco devido à falta de conhecimento dos candidatos
- Fator desmotivante quando monopoliza todas as vagas existentes, pois frustra as perspectivas de carreira dos colaboradores da empresa
- Pode afetar a política salarial da empresa
- Pode trazer riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa

No caso da a. hartrodt, o tipo de recrutamento que se pretende utilizar é o recrutamento interno. A empresa tem colaboradores jovens e ambiciosos que podem estar dispostos a subir na empresa, caso recusem esta oferta, será utilizado o *headhunting*, procurando profissionais da mesma área que possam estar insatisfeitos com o cargo que ocupam, pesquisa nas redes sociais, nomeadamente no LinkedIn e, ultimamente, recorrer-se-á à procura de talentos nas universidades/escolas. Para

preencher a vaga em questão, será feita uma análise da estrutura de custos decorrente do método de recrutamento escolhido.

Independentemente do método escolhido, a entrevista com o candidato será sempre realizada por um representante de RH, o gerente de operações e o diretor da vaga a que se candidata. Os critérios de avaliação do candidato ficam a critério do gestor operacional e técnico de RH.

Planeamento da carreira (promoções, reciclagem, mudanças de função)

Objetivos e vantagens da gestão da carreira:

Objetivos:

- Permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um colaborador
- Permitir que o colaborador atinja, a médio prazo, o potencial que foi detetado
- Operacionalizar o princípio da prioridade no recrutamento interno, identificando pessoas capazes de satisfazer as necessidades projetadas a médio prazo
- Proporcionar uma visão de médio prazo aos colaboradores relativamente às oportunidades de emprego e desenvolvimento
- Reforçar o compromisso dos colaboradores com a organização
- Assegurar uma melhor taxa de retenção das pessoas na organização

Vantagens:

- O estabelecimento de diretrizes uniformes para o desenvolvimento da carreira
- A implementação generalizada de ferramentas para gerir este desenvolvimento
- A garantia da coerência interfuncional do exercício
- O aumento da satisfação profissional e a redução da rotação de pessoas chave

Formação e Desenvolvimento

A formação e desenvolvimento é o processo que as empresas utilizam para conseguir que os seus colaboradores desenvolvam um conjunto de competências mais avançadas que lhes permitam aumentar o desempenho da organização. Graças à formação, a empresa poderá consolidar a sua existência, preparar os colaboradores para situações futuras e facilitar o processo de mudanças na empresa. A formação pode

ser direcionada a diferentes grupos, ou seja, uma organização, um grupo específico ou uma pessoa específica.

No caso da a. hartrodt, todas as pessoas que entrarem na organização passarão por 40 horas de formação para melhor prepará-las para o futuro trabalho na organização. Os colaboradores que já fazem parte da organização passarão por 80 horas de formação que os prepararão para uma futura ascensão profissional ou maior conhecimento. Haverá também dias de formação geral, que irão abranger todos os elementos da empresa e assumirão a forma de atividades de *teambuilding*. Esses eventos serão realizados fora das instalações da organização e visam aprofundar a conexão emocional entre todos os colaboradores.

### Gestão de carreiras

A gestão de carreira inclui o acompanhamento do desenvolvimento profissional dos colaboradores. Este acompanhamento permite às empresas e aos trabalhadores conhecerem as suas necessidades e características, permitirá às empresas desenvolverem os trabalhadores enquanto profissionais e, de uma forma geral, terão um maior controlo sobre os recursos humanos existentes na organização.

Para a. hartrodt , a melhor gestão de carreira é encontrar uma meta com aspirações relativamente altas, mas definir metas realistas para os funcionários, procurando recém-formados para criar carreiras do zero, o que levará a melhores no futuro, criar um sistema de promoção por objetivos, em que o funcionário, à medida que atinge metas, aproxima-se cada vez mais do cargo desejado na empresa, garantir o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos funcionários com base nas barreiras criadas entre eles, criar competitividade interna saudável e criar programas de mentoria para colaboradores que estejam em período de pré-reforma ou mesmo para ex-funcionários que já se aposentaram, para ajudar os novos funcionários a trabalhar com mais eficiência e eficácia, transmitindo os conhecimentos adquiridos com a experiência. Isso será muito benéfico tanto para a empresa quanto para os mentores, pois será uma espécie de separação mais lenta e cuidadosa da organização. Por fim, vale destacar também o plano de reforma dos funcionários.

## Cronologia e grau de importância

	Reestruturação dos RH	Realização da Avaliação do Desempenho	Recrutamento e Seleção	Planeamento e Gestão de Carreira
Janeiro	Formação/Recrutamento de profissionais de RH	Avaliação dos colaboradores		Acompanhamento e Planeamento de Carreira
Febreiro				
Março				
Abril				
Maio				
Junho				
Julho				
Agosto			Realização do Recrutamento e Seleção de novos colaboradores	
Setembro				
Outubro				
Novembro				
Dezembro				

	Prioridade Alta	Prioridade Média	Prioridade Baixa
--	-----------------	------------------	------------------

Figura 9 - Cronologia e grau de importância sugeridos. Fonte: Elaboração própria

Na cronologia de medidas a adotar acima exemplificada, é considerado com muita prioridade a criação de um departamento de RH sendo que a a. hartrodt não possui uma. Os profissionais deste departamento poderiam ser colaboradores já existentes da organização a partir de uma formação para assim os preparar para o cargo, porém sendo que o número de colaboradores é relativamente baixo para ser possível a conversão para essa posição, a melhor opção é o recrutamento de um técnico de RH. Isto fará com que a empresa economize e agilize o processo de RH planeado adiante sendo que este técnico terá mais recursos que um colaborador não especializado.

Após a criação do departamento, este terá a tarefa de avaliar os colaboradores para perceber assim as necessidades e ambições de cada um. Esta tarefa estará a ser feita em paralelo com o acompanhamento e planeamento de carreira pois ao entender as ambições e as capacidades dos colaboradores, os RH poderão assim começar o processo de evolução de carreira dos mesmos.

Por fim, também em paralelo com o acompanhamento e planeamento de carreira, será feito o recrutamento e seleção de novos colaboradores. Estes são

escolhidos conforme as necessidades relatadas pelos colaboradores na sua avaliação e as da empresa.

## 5 REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

A realização de um estágio numa multinacional é, sem dúvida alguma, uma experiência incalculável sendo que permite uma visão global do mercado a nível mundial e de todo o esforço necessário para chegar se edificar uma organização desta dimensão.

A possibilidade de poder estar ligado e poder ajudar todos os departamentos foi muito recompensador. Sendo que a empresa está atualmente a passar por uma fase de readaptação a vários níveis, houve toda a conveniência de atuar nas áreas de qualidade de serviços, satisfação dos clientes, satisfação dos colaboradores, recursos humanos e gestão estratégica. Sublinhe-se que a organização, há cerca de 3 anos, passou por uma fase de *downsizing*. Porém, neste momento, demonstra ser uma empresa com bastante solidez e força no mercado, apesar de ainda estar numa fase de reestruturação.

O estágio desenvolvido na empresa durou 4 meses e sendo que o meu trabalho envolveu todos os departamentos da organização, proporcionou-me um conhecimento profundo da empresa, dos seus processos e os dos seus colaboradores. Este estágio teve um apoio incondicional por parte da equipa, pois todos se envolveram no projeto de forma muito dinâmica. Tive a ajuda de jovens profissionais muito flexíveis e de profissionais seniores, que fizeram todo o esforço para conseguirem adaptar-se a uma mentalidade mais atual e aceitarem novas ideias. Foi, sem dúvida alguma, essa equipa muito profissional e competente que me deu a motivação no dia-a-dia de explorar ao máximo todas as possibilidades de melhoria.

Neste estágio, depois de todo o trabalho desenvolvido, ficou claro que a a. hartrodt España SA está a esforçar-se extraordinariamente para chegar ao *standard* que estava habituada. Para tal pode contar com uma equipa extremamente profissional e capaz que tudo faz para levar a empresa ao sucesso, isto porque a a. hartrodt consideram muito importantes os clientes, mas ainda mais os colaboradores e por isso estes têm uma grande paixão pela organização.

## 6 CONCLUSÃO

Durante este estágio, foi possível ter a oportunidade de compreender a complexidade das relações dentro do processo produtivo, o que motivou o autor a tentar perceber o que importava, tanto para o cliente, como para o colaborador e como seria possível utilizar essa informação para beneficiar a organização. Tanto a nível profissional, como a nível pessoal foi possível adquirir uma grande experiência devido à natureza dos tópicos abordados, tópicos esses que requeriam entender as motivações de todos os indivíduos envolvidos no dia a dia laboral. Os conhecimentos e habilidades adquiridos ao longo do Mestrado provaram ser fulcrais para compreender a complexidade das organizações multinacionais e são aprendizagens essenciais e inesquecíveis.

Os objetivos, em termos metodológicos, foram aferir a satisfação dos clientes e dos colaboradores. Para tal foram desenvolvidos dois questionários. Adicionalmente foi feita uma análise das práticas de gestão dos recursos humanos que a empresa está a desenvolver e em função dessa análise foi feito um diagnóstico e proposto um conjunto de boas práticas a adotar conducentes à otimização dos RH.

Um dos conhecimentos mais importantes a reter prende-se com o facto de um trabalho metódico e organizado contribuir, sem dúvida, para melhores resultados. Os processos e métodos de trabalho organizacional são importantes para que todos os funcionários trabalhem consistentemente em direção a um objetivo comum. Transparência e comunicação clara são outro fator igualmente importante para que todos possam trabalhar juntos de forma consistente para aumentar a produtividade, não só no departamento, mas também na empresa.

Conclui-se, portanto, que quando existe um sistema otimizado e cuidadoso, este tem grande potencial a nível profissional e também que tanto nesta como em qualquer empresa bem-sucedida, todas as funções da gestão devem ser bem executadas para que haja um melhor desempenho no geral.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

a. hartrodt (s.d.). Consultado a 10 de dezembro de 2022, em <https://www.hartrodt.com/>

Adnyani, N. L. P. R., & Dewi, A. A. S. K. (2019). Pengaruh Pengalaman Kerja, Prestasi Kerja Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karier Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(7), 4073.

Bassett, G. (1994), The case against job satisfaction, *Business Horizons*, Vol. 37, pp. 61-68.

Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press.

Becker, B.K, Huselid, M,A,, Piectis. P. S. & Spratt. M. F, (1997), HR As a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations. *Human Resource Management Journal*. DOI: 10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1<39::AID-HRM8>3.0.CO;2-X

Berry, L. M., Houston, J. P. (1994). *Psychology at Work*. McGraw-Hill Higher Education.

Bertalanffy, L. V. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. G. Braziller.

Burgelman, R. A., Christensen, C. M., Wheelwright, S. C. (2009). *Strategic Management of Technology and Innovation*. McGraw-Hill Irwin.

Burns, T. 1. (2021). *The Management of Innovation*. Creative Media Partners, LLC.

Calejo, M. A. M. (2020). *O Diagrama Do Conhecimento Da Partição Económica e Da História: Processo de Estudo Criado Pelo Autor Em 2009 para Ajudar a Produzir o Conhecimento*. (n.p.): Amazon Digital Services LLC - KDP Print US.

Camara, P. B. e Guerra, P. B. e Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 6ª Edição atualizada, Publicações Dom Quixote

Ching, H. Y. (2001). *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain*. Atlas.

Conte, J. M., Landy, F. J. (2020). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Wiley.

da Silva, F. G., Zambon, M. S. (2020). *Gestão do relacionamento com o cliente: 3a edição*. Cengage Learning.

Danish, R. Q., Ramzan, S., & Ahmad, F. (2013). Effect of perceived organizational support and work environment on organizational commitment: Mediating role of self-monitoring. *Advances in Economics and Business*, 1, 312-317.

Deming, W. E. (1990). *Qualidade: a revolução da administração*. Marques Saraiva.

Dwyer, F. R., Tanner, J. F. (2008). *Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships, and Learning*. McGraw-Hill.

E. Porter, M. (2017). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. (n.p.): CreateSpace Independent Publishing Platform.

Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação: Da Conceção à Realização*. Editora: Lusociência

Frishammar, J. (2014). Organizational environment revisited: a conceptual review and integration. *International studies of management & organization*, 36(3), 22-49.

Gitman, L. J., McDaniel, C., Shah, A. (2018). *Introduction To Business*. 12th Media Services.

Hoffman, K. D., Bateson, J. E. G. (2023). *Services Marketing: Concepts, Strategies, and Cases*. Cengage Learning.

Hossain, H., & Kader, M. A. (2020). An analysis on BCG growth sharing matrix. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 11(10), 21899-21905.

Howard, J. A., Sheth, J. N. (2019). *The theory of buyer behavior*. Wiley.

Jiskani, I. M., Shah, S. A. A., Qingxiang, C., Zhou, W., & Lu, X. (2020). A multi-criteria based SWOT analysis of sustainable planning for mining and mineral industry in Pakistan. *Arabian Journal of Geosciences*, 13(21), 1-16.

Johnson, G. (2019). *Exploring Strategy, Text and Cases, 12th Edition*. Pearson Education, Limited.

Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, 207-241.

Jumawan, J., & Mora, M. T. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Korporasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(3), 343–352.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2015). *Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection* (4 Books). Harvard Business Review Press.

Kotler, P., & Keller, K.L. (2019) *Administração de Marketing*.(12aed.),Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., Armstrong, G., Balasubramanian, S. (2023). *Principles of Marketing*. Pearson.

Larán, J. A., & Espinoza, F. da S. (2004). Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente da lealdade. *Journal of Contemporary Administration*, 8(2), 51-70. DOI: 10.1590/S1415-65552004000200004

Likert, Rensis (1932), *A Technique for the Measurement of Attitudes*. Editora: Archives of Psychology

Luthans, F., Luthans, B. C., Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach Fourteenth Edition*. Information Age Publishing, Incorporated.

Madsen, Dag Øivind, (2017, abril), Not Dead Yet: The Rise, Fall and Persistence of the BCG Matrix. *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 15, Iss. 1, DOI: 10.21511/ppm.15(1).2017.02,

Malhotra, N. K. (2019). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Pearson.

Matović, I. M. (2020, September). PESTEL analysis of external environment as a success factor of startup business. In *ConScienS Conference Proceedings* (pp. 96-102). Scientia Moralitas Research Institute.

Mueller, C. W., & Kim, S. W. (2008). The contented female worker: Still a paradox?. In *Justice* (pp. 117-149). Emerald Group Publishing Limited.

Nikolaou, I. E., & Evangelinos, K. I. (2010). A SWOT analysis of environmental management practices in Greek Mining and Mineral Industry. *Resources Policy*, 35(3), 226-234.

Observatory of Economic Complexity (OEC). Import and export data. Consultado a 28 de setembro de 2023, disponível em <https://oec.world/en/profile/country/esp>

Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Taylor & Francis.

Paul, D., Cadle, J., Eva, M. (2020). *Business Analysis*. BCS Learning & Development Limited.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Macmillan.

Purna, S.; Minarsih, M. & Hasiholan, L.. (2018). *The effect of work environment, organizational commitment, leadership and job satisfaction of employee performance*. Faculdade de Economia e Negócios. Universidade Pandanaran.

Robbins, S., Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior*. Pearson.

Schermerhorn, J. R., Bachrach, D. G. (2020). *Exploring Management*. Wiley.

Terreberry, Shirley. (1968). The evolution of organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 4. 590-613.

Walker, J. W. (1990). Human resource planning, 1990 style. *Human Resource Planning*, Vol. 13, no. 4, 229-240.

Wiedmann, K. P., Buxel, H., & Walsh, G. (2002). Customer profiling in e-commerce: Methodological aspects and challenges. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 9, 170-184.

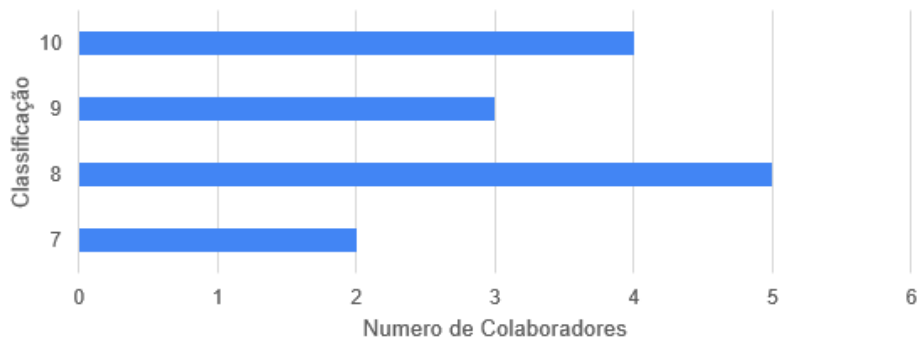
Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M. J., Gremler, D. (2020). *EBK: Services Marketing: Integrating Customer Service Across the Firm 4e*. McGraw-Hill Education.

Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52.

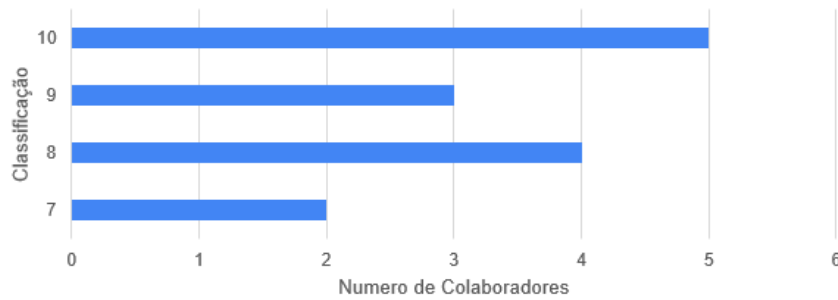
## APÊNDICES

### APÊNDICE I - Resultados do inquérito de satisfação dos colaboradores

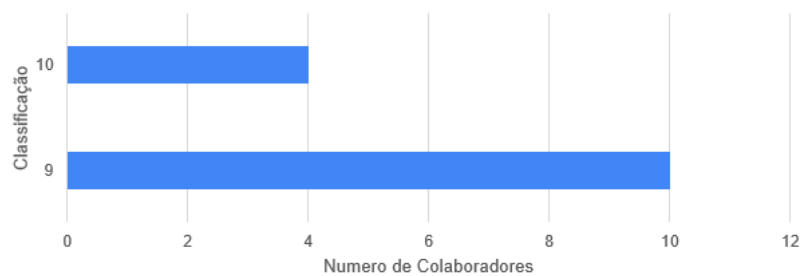
Como classificaria o seu nível de felicidade no trabalho?



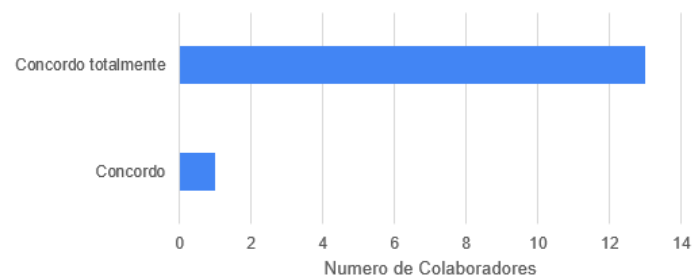
Como classificaria a reputação da nossa empresa?



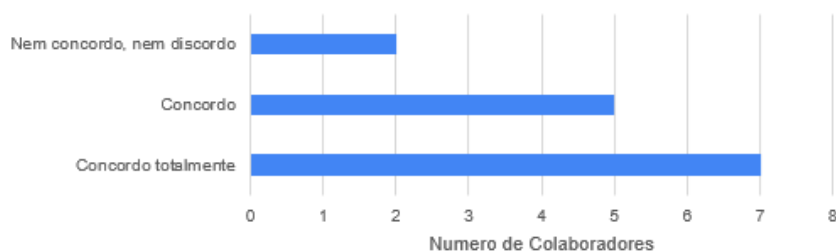
Como classificaria a transparência da gestão?



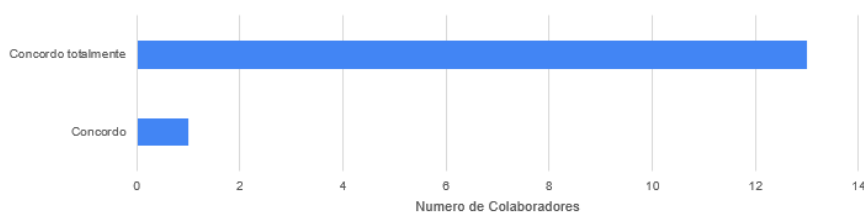
A empresa proporciona um ambiente de trabalho agradável



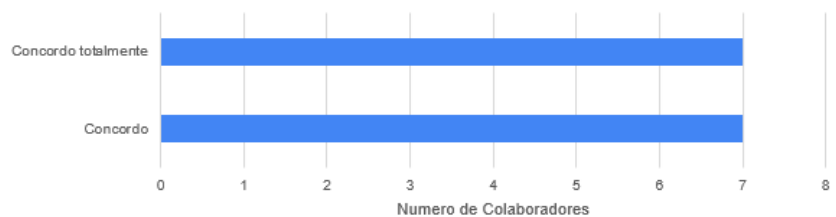
### A empresa oferece oportunidades adequadas para promoções e desenvolvimento de carreira



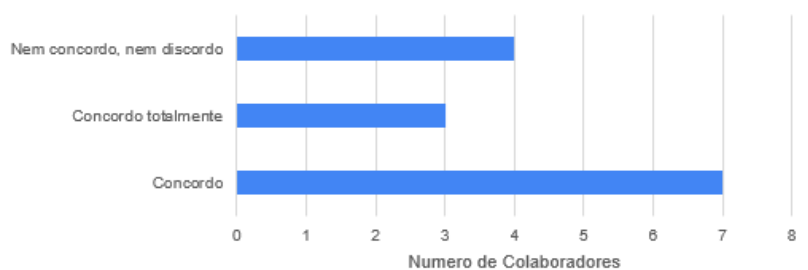
### Os gestores encorajam o trabalho em equipa



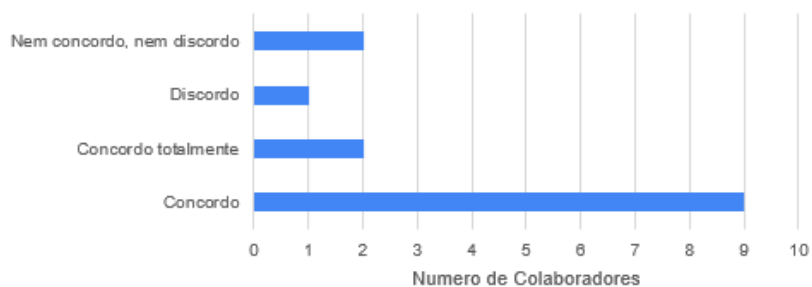
### Os gestores comunicam as informações da empresa de forma eficaz e atempada.



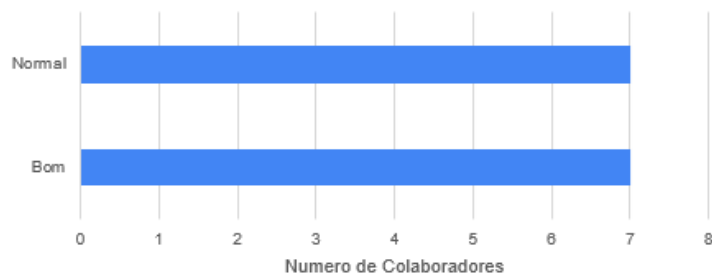
### O trabalho é distribuído uniformemente pela equipa.



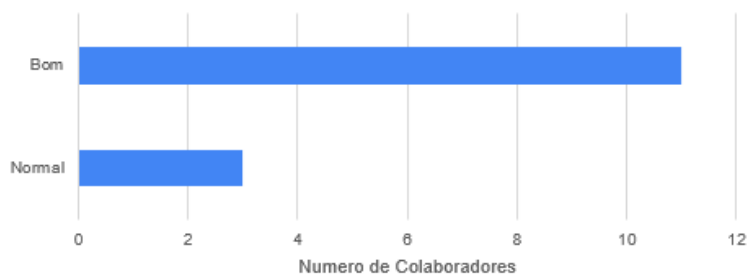
### As responsabilidades do trabalho são claramente definidas



### Como classificaria os seguintes? >> Salário



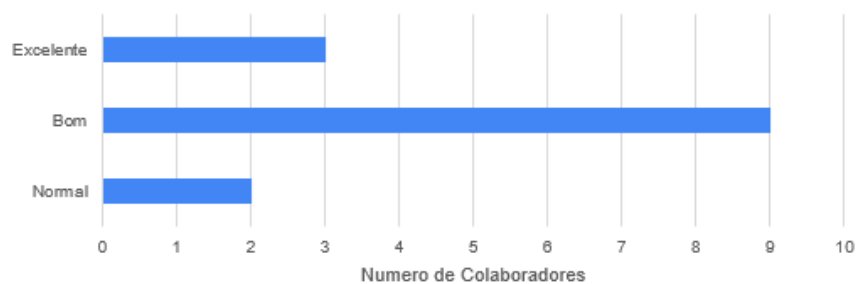
### Como classificaria os seguintes? >> Benefícios globais



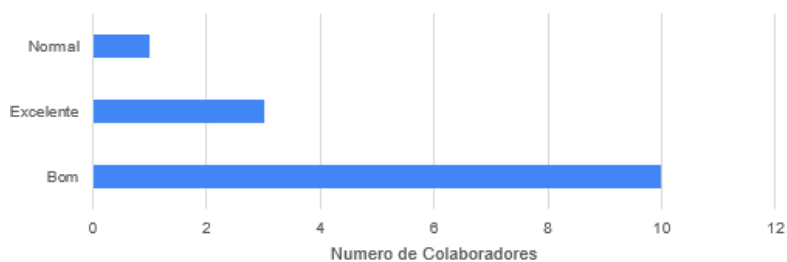
### Como classificaria os seguintes? >> Benefícios para a saúde



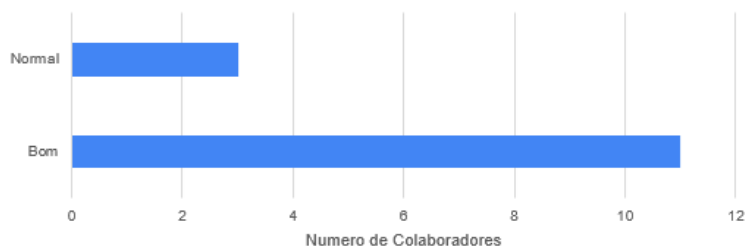
Como classificaria os seguintes? >> Ambiente físico de trabalho



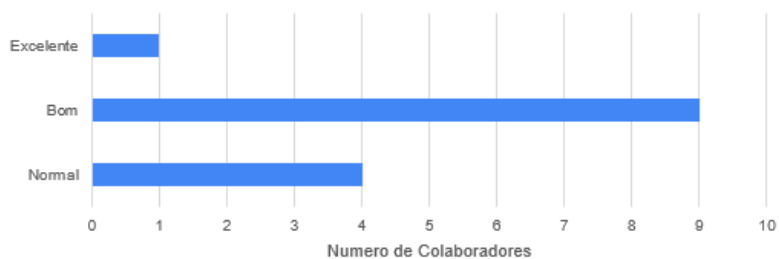
Como classificaria os seguintes? >> Gestão individual



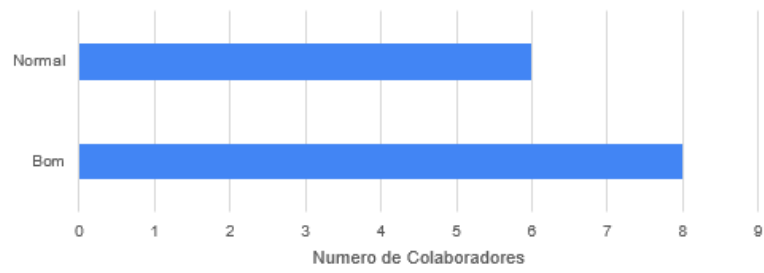
Como classificaria os seguintes? >> Feedback de desempenho



Como classificaria os seguintes? >> Avaliações dos empregados



Como classificaria os seguintes? >> Oportunidades de progresso



Qual é a probabilidade de recomendar a empresa como um bom local para trabalhar?  
(Escala de 1 a 5, sendo 1 - Extremamente improvável e 5 - Extremamente provável)



## APÊNDICE II - Modelo do inquérito de satisfação dos colaboradores

### Inquérito de Satisfação dos Colaboradores

Por favor, preencha este formulário para que possamos assegurar um ambiente de trabalho positivo

**Idade \***

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 50
- +50

**Numa escala de 1-10, como classificaria o seu nível de felicidade no trabalho? \***

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Péssimo            Excelente

**Numa escala de 1-10, como classificaria a reputação da nossa empresa? \***

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Péssimo            Excelente

**Numa escala de 1-10, como classificaria a transparência da gestão? \***

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Péssimo            Excelente

**A empresa proporciona um ambiente de trabalho agradável: \***

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

**A empresa oferece oportunidades adequadas para promoções e desenvolvimento de carreira \***

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

**Os gestores encorajam o trabalho em equipa \***

- Concordo totalmente

- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

**Os gestores comunicam as notícias da empresa de forma eficaz e atempada \***

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

**O trabalho é distribuído uniformemente pela equipa \***

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

**As responsabilidades do trabalho são claramente definidas \***

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

**Como classifica as seguintes dimensões?**

	Péssimo	Mau	Satisfatório	Bom	Excelente
Salário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefícios globais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefícios para a saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente físico de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão individual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feedback de desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliações dos empregados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de progresso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Qual é a probabilidade de recomendar a empresa como um bom local para trabalhar? \***

- 1 2 3 4 5
- Extremamente improvável      Extremamente provável

## APÊNDICE III - Modelo do inquérito de satisfação dos clientes

### Avaliação de satisfação do serviço a. hartrodt

O objetivo deste inquérito por questionário é conhecer o grau de satisfação dos nossos clientes, para melhor adequar os nossos serviços às suas necessidades. Obrigado por participar na nossa melhoria continua!

#### Informações gerais

Por favor, deixe abaixo as informações solicitadas.

**O seu e-mail corporativo. \***

exemplo@exemplo.com

**Nome da sua empresa. \***

**Setor da sua empresa \***

**Há quanto é cliente da a.hartrodt? \***

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 10 anos
- Mais de 10 anos

**Como conheceu a a. hartrodt? \***

- Envio por conta do cliente comprador.
- Contacto Comercial.
- Redes Sociais.
- Motor de pesquisa (Google, Yahoo!, Bing, etc).
- Outros

## Departamento Operacional

Numa escala de 1 a 5 (1-Discordo totalmente a 5-Concordo totalmente), assinale a sua opinião no círculo correspondente.

	1	2	3	4	5
A equipa operativa é proativa na transmissão de informação, recomendações e soluções para problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa operacional compreende facilmente as necessidades e satisfá-las.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O departamento operacional proporciona o seguimento do embarque informando de quaisquer alterações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É fácil entrar em contacto com o nosso departamento operacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebo respostas aos meus e-mails num tempo satisfatório.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O processo operativo integra-se facilmente na forma de trabalhar no dia a dia da sue empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Pricing e Cotações

Numa escala de 1 a 5 (1-Discordo totalmente a 5-Concordo totalmente), assinale a sua opinião no círculo correspondente.

	1	2	3	4	5
São apresentadas cotações de forma rápida e eficaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O serviço orçamentado é o mesmo que o oferecido no final.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A a. hartrodt é rápida a apresentar uma solução.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os nossos orçamentos são claros e fáceis de entender.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os preços apresentados estão em linha com o mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Departamento Comercial

Numa escala de 1 a 5 (1-Discordo totalmente a 5-Concordo totalmente), assinale a sua opinião no círculo correspondente.

	1	2	3	4	5
A equipa comercial atende e compreende corretamente as suas necessidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As soluções oferecidas apresentam segurança para a sua cadeia logística.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sente-se bem a trabalhar com a equipa comercial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a. hartrodt é a escolha preferida quando são necessários serviços de expedição de mercadorias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quais os serviços que conhece da a. hartrodt? \*

- |  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Airfreight                          | <input type="checkbox"/> Hand Carriage Service             | <input type="checkbox"/> Sea Freight               | <input type="checkbox"/> Land transport       |
| <input type="checkbox"/> Inspeção no carregamento e descarga | <input type="checkbox"/> Project logistics                 | <input type="checkbox"/> Warehousing and logistics | <input type="checkbox"/> Seguro de transporte |
| <input type="checkbox"/> Envios Express (Dedicados)          | <input type="checkbox"/> Consultoria aduaneira e logística | <input type="checkbox"/> Transporte intermodal     | <input type="checkbox"/> Animais vivos        |
| <input type="checkbox"/> Temperatura controlada              | <input type="checkbox"/> Cross trade                       | <input type="checkbox"/> Packaging                 | <input type="checkbox"/> Chartering           |
| <input type="checkbox"/> Complementos (Data Loggers, Thermal |  | <input type="checkbox"/> Outros                    |   |
| <input type="checkbox"/> Carga valiosa                       | <input type="checkbox"/> Serviços FARMA                    | <input type="text" value="Outros"/>                |   |

## A sua relação com a a. hartrodt

Numa escala de 1 a 5 (1-Discordo totalmente a 5-Concordo totalmente), assinale a sua opinião no círculo correspondente.

	1	2	3	4	5
Os valores de a. hartrodt coincidem com os da sua empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A a. hartrodt conhece as particularidades e necessidades do seu produto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A a. hartrodt oferece um serviço totalmente personalizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pouco tempo ao trabalhar com a a. hartrodt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Com quantos transitários colabora a sua empresa? \*

- Menos de três  
 Entre três e cinco  
 Entre seis e dez  
 Mais de dez  
 Prefiro não responder

## a. hartrodt online

Numa escala de 1 a 5 (1-Discordo totalmente a 5-Concordo totalmente), assinale a sua opinião no círculo correspondente.

	1	2	3	4	5
Visita regularmente o website da a. hartrodt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O website da a. hartrodt é acessível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gostaria de ter acesso a um portal do cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sigo a a. hartrodt nas redes sociais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As publicações da a. hartrodt são interessantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quais as funcionalidades gostaria de ter acesso no portal do cliente a. hartrodt? \*

- Tracking & tracing
- Transmissão de documentos de embarque
- Pedido de cotações
- Dashboard com status de cada embarque
- Gestão de faturas e pagamentos
- Gestões administrativas
- Outros

## ... Para terminar!

Avalie e ajude-nos a melhorar respondendo às perguntas abaixo.

Por favor classifique a sua satisfação com a a. hartrodt. (Extremamente insatisfeito - 1; Insatisfeito - 2; Nem satisfeito nem insatisfeito - 3; Satisfeito - 4; Extremamente satisfeito - 5). \*

1 2 3 4 5