

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

**A ESTRATÉGIA ATRAVÉS DA GESTÃO DE
PROCESSOS - ESTUDO EMPÍRICO EM
EMPRESAS DE SISTEMAS DE
INFORMAÇÃO CERTIFICADAS PELA
NP EN ISO 9001:2008**

Susana Maria Rodrigues dos Reis

Lisboa, Dezembro de 2014

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

**A ESTRATÉGIA ATRAVÉS DA GESTÃO DE
PROCESSOS - ESTUDO EMPÍRICO EM
EMPRESAS DE SISTEMAS DE
INFORMAÇÃO CERTIFICADAS PELA
NP EN ISO 9001:2008**

Susana Maria Rodrigues dos Reis

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo da Gestão e dos Negócios, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Maria do Rosário Justino com grau de Doutora na área científica de Ciências Económicas e Empresariais e Directora do curso de Mestrado de Controlo da Gestão e dos Negócios.

Constituição do Júri:

PRESIDENTE – Doutor José Moleiro Martins
ARGUENTE – Especialista Fernando Marques De Carvalho
VOGAL – Doutora Maria Do Rosário Justino

Lisboa, Dezembro de 2014

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para a obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas.

Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Para a minha filha Joana, a minha pequena princesa.

Para a minha sobrinha Jéssica e para o meu irmão Paulo.

Para o Paulo, um elo de ligação à minha vida, único e autêntico.

E, claro, para o meu pai Joaquim e para a minha mãe Elsa um modelo de força e coragem.

Agradecimentos

Esta dissertação de mestrado resulta do esforço conjunto de várias pessoas. Por este motivo descrevem-se os contributos, de aspecto operacional e emocional, essenciais para o seu desenvolvimento.

Em primeiro lugar o meu agradecimento à Professora Doutora Maria do Rosário Justino por ter aceitado orientar-me e conseqüentemente por toda a ajuda prestada ao longo da elaboração deste trabalho.

À Ana Silva e à Sofia Jerónimo pela amizade e pelo apoio que me deram em todos os momentos do meu percurso académico.

Ao Alexandre Viegas pela amizade, espírito de entreaajuda e pela partilha de informação.

À Ana Azevedo, pela amizade e motivação para a realização deste projecto.

Ao Carlos Santos Cunha, o anjo que desde os meus 17 anos de idade permanece ao meu lado e que nos momentos mais difíceis da minha vida me ilumina e dá força para continuar a seguir em frente. Sei que sem ele não tinha chegado até aqui.

À Isabel Costa por quem tenho um carinho muito grande, que me estendeu sempre a sua mão amiga, nos momentos em quem um dos bens mais preciosos, a saúde, se manifestou mais fragilizada.

À Dina Cruz e ao Manuel Cruz pela disponibilidade, ajuda e amizade para comigo, com a minha filha e essencialmente para com a minha mãe.

A todos os meus amigos e à minha família, a minha pedra basilar.

A todos os que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Resumo

A presente dissertação de mestrado pretende dar um contributo para o conhecimento na área da estratégia, em particular no que respeita ao tema da gestão através da implementação de processos.

Este trabalho tem como objectivo avaliar o impacto que uma gestão (orientada a processos e exercida através da implementação dos mesmos) assente na Norma Portuguesa (NP) *European Norm* (EN) *International Organization for Standardization* (ISO) 9001, pode ter como forma de sucesso da organização, especificamente nos seus resultados financeiros.

As organizações em todo o mundo, para sobreviverem, são obrigadas a definir estratégias de negócio. Não podem apenas ser eficientes, tem que ser as melhores, mais eficazes, manterem uma vantagem competitiva e fazer com que os clientes acreditem em si e no produto ou serviço que entregam ou prestam.

Para uma organização se manter em funcionamento e com sucesso, necessita de ser gerida de forma estruturada e controlada de forma sistemática. O seu funcionamento com sucesso passa por uma estratégia de gestão apoiada em processos organizacionais e de negócio definidos e implementados na consequência da criação e manutenção de um sistema de gestão da qualidade.

Ao longo do presente trabalho procurar-se-á caracterizar os conceitos e modelos estratégicos, de gestão da qualidade e a sua importância.

Neste âmbito, será realizado um estudo empírico em empresas de sistemas de informação certificadas pela NP EN ISO 9001:2008, para aferir se efectivamente estas empresas apresentam resultados financeiros positivos, permitindo-nos associar, ou não, estes resultados ao sucesso da sua gestão por processos como forma de controlo da estratégia.

Palavras-chave

Estratégia, planeamento estratégico, gestão estratégica, controlo, gestão por processos, gestão da qualidade, certificação.

Abstract

This master's degree dissertation aims to contribute to the knowledge in the area of strategy, particularly on the issue of management through the process implementation.

This study aims to assess the impact that a management (process oriented and exercised through the implementation of these same processes) based on Portuguese Regulation (PR) European Norm (EN) International Organization for Standardization (ISO) 9001, can have as a way of success of an organization, more specifically on its financial results.

Organizations around the world, to survive, are forced to define business strategies. They cannot only be effective, they have to be the best, most efficient, maintain a competitive advantage and make clients believe in them and in the product or service they deliver or provide.

For a company to remain operating successfully it needs to be managed in a structured manner and controlled in a systematic way. Its successful operation undergoes through a management strategy supported by organizational and business processes defined and implemented in consequence of the implementation and maintenance of a quality management system.

Throughout this work it will be sought to characterize the concepts and importance of strategic models and quality management.

On this scope, an empirical study will be conducted in certified ISO 9001:2008 information system companies, to evaluate whether these companies really have positive financial results, allowing us to associate, or not, these results to the successful processes management such as the control strategy.

Keywords

Strategy, strategic planning, strategic management, control, process management, quality management, certification.

Índice

Índice de quadros e tabelas	xi
Índice de figuras	xii
Lista de abreviaturas/símbolos	xiii
1. Introdução	1
1.1. Relevância do tema	1
1.2. Justificação da escolha do tema	2
1.3. Âmbito da investigação	3
1.4. Metodologia e estrutura do trabalho	4
2. Estratégia	6
2.1. Conceito, origem e influências	6
2.2. Gestão estratégica e vantagem competitiva	16
2.3. Controlo de gestão e qualidade	20
3. Qualidade	27
3.1. Evolução da qualidade	27
3.2. Mitos, conceito e abordagens da qualidade	30
3.3. Sistema, competitividade e qualidade	38
3.4. Certificação, qualidade e desempenho organizacional	44
3.5. Gestão por processos	50
4. Estudo empírico	58
4.1. Área de estudo	58
4.2. Tipo de investigação	60
4.3. População e amostra	61
4.3.1. Conjuntura da actividade económica da amostra	64
4.4. As empresas, a missão, a visão e os valores	68
4.4.1. Digitmarket Sistemas de Informação, S.A.	68
4.4.2. ELO Sistemas de Informação, LDA.....	69
4.4.3. F3M INFORMATION SYSTEMS, S.A.	69
4.4.4. First Solutions Sistemas de Informação, S.A.	70
4.4.5. INFOSISTEMA Sistemas de Informação, SA.	70
4.4.6. LINKCOM Sistemas de Informação, S.A.	70
4.4.7. PT Sistemas de Informação, S.A.	71

4.4.8.	REGRA Sistemas de Informação, S.A.....	71
4.4.9.	VANTYX Sistemas de Informação, S.A.....	71
4.4.10.	We Do Consulting Sistemas de Informação, S.A.....	72
4.5.	Indicadores em análise	73
4.6.	Análise de dados económico-financeiros das empresas.....	77
4.6.1.	Digitmarket - Sistemas de Informação, S.A.....	78
4.6.2.	ELO - Sistemas de Informação, LDA.	79
4.6.3.	F3M - INFORMATION SYSTEMS, S.A.....	80
4.6.4.	First Solutions - Sistemas de Informação, S.A.....	82
4.6.5.	INFOSISTEMA - Sistemas de Informação, SA.....	83
4.6.6.	LINKCOM - Sistemas de Informação, S.A.....	84
4.6.7.	PT - Sistemas de Informação, S.A.....	85
4.6.8.	REGRA - Sistemas de Informação, S.A.....	86
4.6.9.	VANTYX - Sistemas de Informação, S.A.	87
4.6.10.	We Do Consulting - Sistemas de Informação, S.A.....	89
4.7.	Conclusões do estudo	90
5.	Conclusões	95
5.1.	Limitações do estudo	98
5.2.	Direcções futuras de investigação	98
	Referências Bibliográficas	99

Índice de quadros e tabelas

Quadro 2.1 Definições de estratégia.....	8
Quadro 2.2 Definições complementares de estratégia empresarial.....	9
Quadro 2.3 Influências <i>versus</i> contributos principais.	10
Quadro 2.4 Cruzamento das influências das várias áreas com as escolas do pensamento estratégico.....	14
Quadro 2.5 Cruzamento das principais questões (caminhos) estratégicas com as escolas do pensamento estratégico.....	15
Quadro 2.6 Evolução da gestão estratégica.....	20
Quadro 3.1 Resumo da evolução da qualidade.	29
Quadro 4.1 Características dos paradigmas qualitativo e qualitativo.....	60
Quadro 4.2 Países com maior crescimento certificações ISO 9001 em 2012.....	65
Quadro 4.3 Certificados ISO 9001 por sector.	66
Quadro 4.4 Resumo identificação das empresas	68
Quadro 4.5 Indicadores das empresas não financeiras em Portugal 2004-2012 por sector de actividade-Secção J.....	77
Quadro 4.6 Resumo do estudo das empresas.	90
Quadro 4.7 Resumo do estudo das empresas por dimensão.....	91
Quadro 4.8 Comparação média mercado do sector.....	92
Tabela 4.1. Modelo_QES_2013.....	75
Tabela 4.2 Dados económico-financeiros Digimarket.....	79
Tabela 4.3 Dados económico-financeiros ELO.....	80
Tabela 4.4 Dados económico-financeiros F3M.....	81
Tabela 4.5 Dados económico-financeiros First Solutions.....	83
Tabela 4.6 Dados económico-financeiros INFOSISTEMA.....	84
Tabela 4.7 Dados económico-financeiros LINKCOM.....	85
Tabela 4.8 Dados económico-financeiros PT.....	86
Tabela 4.9 Dados económico-financeiros REGRA.....	87
Tabela 4.10 Dados económico-financeiros VANTYX.....	88
Tabela 4.11 Dados económico-financeiros We Do Consulting.....	90

Índice de figuras

Figura 2.1 Funções da gestão.	22
Figura 3.1 Ciclo da qualidade.	31
Figura 3.2 Evolução do conceito qualidade.	38
Figura 3.3 Aumento do valor da empresa.	44
Figura 3.4 Necessidade de processos.	51
Figura 3.5 Modelo alargado do sistema de gestão da qualidade baseado em processos.....	52
Figura 3.6 Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos.....	53
Figura 3.7 Hierarquia de processos.	55
Figura 4.1 Evolução dos certificados ISO 9001 em Portugal.	65
Figura 4.2 Dados financeiros chave.	75
Figura 4.3 Evolução dos proveitos operacionais Digimarket.....	78
Figura 4.4 Evolução dos proveitos operacionais ELO.....	80
Figura 4.5 Evolução dos proveitos operacionais F3M.....	81
Figura 4.6 Evolução dos proveitos operacionais First Solutions.	82
Figura 4.7 Evolução dos proveitos operacionais INFOSISTEMA.	83
Figura 4.8 Evolução dos proveitos operacionais LINKCOM.	85
Figura 4.9 Evolução dos proveitos operacionais PT.	86
Figura 4.10 Evolução dos proveitos operacionais REGRA.	87
Figura 4.11 Evolução dos proveitos operacionais VANTYX.....	88
Figura 4.12 Evolução dos proveitos operacionais We Do Consulting.....	89
Figura 4.13 Evolução dos proveitos operacionais de todas as empresas.	92
Figura 4.14 Evolução da rentabilidade financeira de todas as empresas.....	93
Figura 4.15 Evolução da rentabilidade financeira de todas as empresas.....	94
Figura 4.16 Evolução da liquidez geral de todas as empresas.	94

Lista de abreviaturas/símbolos

A-Activo

A.C-Antes Cristo

AE-Área Euro

AMFE-Análise Modal de Falhas e Efeitos

BCG-*Boston Consulting Group*

BP-Banco de Portugal

CAE-Classificação Portuguesa de Actividades Económicas

CP-Capitais Próprios

CRM-*Customer Relationship Management*

EA-*European cooperation for Accreditation*

EA-Actividade Económica

EN-*European Norm*

et al.-*et alii*

etc.-*et cetera*

EUR-Euro

GTQ-Gestão Qualidade Total

INE-Instituto Nacional Estatística

I-*unus*

IAF-*International Accreditation Forum*

IAPMEI-Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas

ibid.-*ibidem*

ICP-Indicadores de Curto Prazo

ILAC-*International Laboratory Accreditation Cooperation*

i.e-isto é

I&D-Investigação e Desenvolvimento
IPAC-Instituto Português de Acreditação
ISO-*International Organization for Standardization*
IT-*Infrastructure Technology*
JIT-*Just in time*
Lg-Liquidez geral
LDA-Limitada
NP-Norma Portuguesa
OTOC-Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas
PMEs-Pequenas e Médias Empresas
PDCA-*Plan, Do, Check, Act*
p.p-ponto percentual
POC- Plano Oficial de Contas
PR-*Portuguese Regulation*
PT- Portugal *Telecom*
QES-Quadro da Empresa e do Sector
QFD-*Quality Function Deployment*
RH-Recursos Humanos
RL-Resultado Líquido
RO-Resultado Operacional
ROA-*Return on Assets*
ROE-*Return on Equity*
S.A-Sociedade Anónima
s.n-sem nome (editor)
SABI-Sistema de Análise de Balanços Ibéricos
SBU-*Strategic Business Unit*

SNC-Sistema de Normalização Contabilística

SNF-Sociedades Não Financeiras

TI-Tecnologias de Informação

TICE-Tecnologia, Informação, Comunicação e Educação

TIC-Tecnologia, Informação, Comunicação

TQM-*Total Quality Management*

V-*quinque*

X-*decem*

%-percentagem

1. Introdução

1.1. Relevância do tema

As mudanças constantes, com origem na crescente globalização da economia, também pelo contínuo aparecimento de novas tecnologias, acabam por ser um factor impulsionador para que as empresas se organizem de forma a ter os seus processos de negócios orientados a objectivos, documentados e os seus recursos (humanos, financeiros, tecnológicos, etc.) devidamente controlados através duma gestão eficaz. Desta forma podem medir atempadamente e de forma assertiva a sua actividade.

Nesta perspectiva, o planeamento e controlo estratégico têm um papel fundamental para que a empresa possa focar a sua atenção e alinhar os seus recursos com os objectivos estratégicos de negócio. Uma das formas que as empresas têm de mostrar esse alinhamento e assegurar aos seus clientes que a entrega do seu produto ou serviço respeita os requisitos de qualidade esperada, é disporem de um sistema de gestão de processos desenhado, documentado, implementado e controlado, o que equivale normalmente a uma certificação pela NP EN ISO 9001 norma de sistemas de gestão da qualidade.

Os gestores devem identificar as forças existentes no mercado, os recursos e capacidades das suas organizações e definir a estratégia a seguir com vista à obtenção duma competitividade sustentável. No mercado altamente competitivo em que vivemos, a qualidade é actualmente um dos factores de sucesso e decisivo para o cliente. A consciencialização desta realidade levou ao aumento da adopção por parte das empresas por sistemas de gestão da qualidade.

De acordo com Certo e Peter (2004) o processo de gestão estratégica é contínuo tendo início fora da organização, fase da análise do ambiente, continuando o seu desdobramento para dentro da organização com o delineamento de directrizes organizacionais, da formulação da estratégia e a sua implementação e controlo. Os mesmos autores sugerem também que se trata dum processo cíclico tendo em conta que as etapas se sucedem e repetem ciclicamente.

Com este processo os autores (ibid.) consideram que a organização, entre os vários benefícios que poderá obter, tende a aumentar os seus níveis de lucro. Além do benefício financeiro, este processo potencia ainda o comprometimento dos colaboradores da

organização com os objectivos organizacionais de longo prazo. Os colaboradores participam assim na definição dos objectivos da organização e na definição da estratégia para atingirem esses objectivos.

Esta linha de raciocínio vem de encontro às linhas orientadoras da NP EN ISO 9004:2009, norma da gestão do sucesso sustentado numa organização. Esta norma, preocupa-se com o nível de maturidade da organização, «abrangendo a sua liderança, estratégia, sistemas de gestão, recursos e processos com a finalidade de identificar áreas de forças e fraquezas e oportunidades de melhoria ou inovação ou de ambos» (ISO 9004, 2011: 7).

A norma refere também que «a organização pode atingir o sucesso sustentado ao satisfazer de forma consciente as necessidades e expectativas das suas partes interessadas, de um modo equilibrado e a longo prazo» (ibid.: 11). Considera partes interessadas os «indivíduos ou outras entidades que acrescentam valor à organização» (ibid.: 10).

A NP EN ISO 9004, e a NP EN ISO 9001, complementam-se. A primeira norma indica as linhas orientadoras que «consideram tanto a eficácia como a eficiência de um sistema de gestão da qualidade. O objectivo desta norma é a melhoria do desempenho da organização e a satisfação dos seus clientes (...)» (ISO 9000, 2005: 7). A segunda norma diz quais os requisitos que um sistema de gestão da qualidade deve utilizar sempre que a organização precisa «demonstrar a sua capacidade para fornecer produtos que satisfaçam tantos os requisitos dos seus clientes (...) e tenham em vista o aumento da satisfação dos clientes» (ISO 9000, 2005: 7). Apesar de complementares as normas podem ser utilizadas de forma independente (ISO 9001, 2008).

Na sua dissertação de mestrado, sobre o impacto de sistemas de gestão da qualidade certificados no desempenho das empresas portuguesas, Furtado (2002: 11) conclui que «as empresas optam por iniciativas relacionadas com a qualidade com o fim de reduzir desperdícios e custos e para melhorar a sua produtividade, imagem e desempenho das vendas».

1.2. Justificação da escolha do tema

A justificação para a escolha do tema assenta em três factores, no planeamento e controlo estratégico, na gestão das organizações através da abordagem por processos e na área de interesse pessoal e profissional da autora da dissertação:

- a formação de base da autora da dissertação, licenciatura em gestão de empresas, despertou o interesse pelo tema da estratégia;
- a formação complementar em auditorias como o referencial NP EN ISO 9001 e auditora certificada na NP EN ISO 20000, despertou o interesse pela gestão através da implementação de processos;
- a autora da dissertação exerce a sua actividade profissional na área dos sistemas de informação, conjugando a temática do planeamento e gestão estratégica, da implementação e gestão de processos e da gestão e controlo orçamental.

1.3. Âmbito da investigação

A par com a revisão da literatura dos diversos autores, a organização internacional para a padronização, responsável pela NP EN ISO 9001, defende que as normas são ferramentas estratégicas e linhas orientadoras para ajudar as empresas a enfrentar os desafios cada vez mais exigentes do mercado moderno, «[t]hey ensure that business operations are as efficient as possible, increase productivity and help companies access new markets».¹

Como benefícios, entre outros, a organização internacional para a padronização destaca a redução de custos pela optimização das operações, o aumento das vendas pela satisfação do cliente, o acesso a novos mercados pela abertura de mercados globais e o evitar das barreiras comerciais, o aumento da quota de mercado pelo aumento de competitividade e vantagem competitiva.

No âmbito deste trabalho de investigação, o objecto de estudo é analisar o impacto que uma gestão (orientada a processos e exercida através da implementação dos mesmos) assente na NP EN ISO 9001:2008, pode ter como forma de sucesso da organização, mais especificamente nos resultados financeiros das empresas de sistemas de informação.

¹ ISO – International Organization for Standardization. [em linha].[Consult. em 24 Mai. 2014]. Disponível em <http://www.iso.org/iso/home/standards/benefitsofstandards.htm>

Os objectivos deste estudo são:

- analisar em que medida a certificação NP EN ISO 9001:2008, com a prática da implementação duma gestão por processos, influencia positiva ou negativamente os resultados da organização ;
- analisar se a certificação NP EN ISO 9001:2008 pode ser considerada uma ferramenta eficaz de apoio à tomada de decisão, por parte dos gestores, dentro do processo de gestão estratégica.

1.4. Metodologia e estrutura do trabalho

Para realização deste trabalho, a metodologia de suporte à investigação consiste num estudo empírico fazendo essencialmente uma análise descritiva de carácter quantitativo, ainda que possam surgir alguns dados de índole qualitativa.

Os autores Raupp e Beuren (2003: 93) escreveram que pesquisa descritiva significa identificar, relatar, comparar (Raupp e Beuren *apud* Andrade, 2002)² e que «os fenómenos são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador». Referem ainda que «a abordagem quantitativa é aplicada nos estudos descritivos, que procuram descobrir e classificar relação entre variáveis e a relação de causalidade entre fenómenos» (Raupp e Beuren *apud* Richardson, 1999).³

Segundo Portela (2004) na pesquisa de carácter quantitativo o investigador identifica os elementos do seu objecto de estudo estabelecendo a sua relação e evolução. O método apresenta vantagens em termos de automaticidade e precisão tendo como limitação a determinação prévia dos resultados.

Para Bell (2004: 19-20) «os investigadores quantitativos recolhem os factos e estudam relação entre eles. Realizam medições com a ajuda de técnicas científicas que conduzem a conclusões quantificadas e, se possível, generalizáveis». A autora refere ainda que «cada abordagem de pesquisa tem os seus pontos fortes e fracos (...). A abordagem adoptada e os métodos de recolha de informação seleccionados dependerão da natureza do estudo e do tipo de informação que se pretende obter» (ibid.: 19).

² ANDRARE, Maria Margarida de. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. 5. Ed. São Paulo:Atlas,2002.

³ RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. Ed. São Paulo: Atlas,1999.

O investigador não pode esquecer-se de que o tempo de que dispõe influencia a grandeza dos dados a recolher. Esta «atitude pode parecer um pouco negativa, mas não adianta muito conceber um esquema de trabalho descomunal que exija um ano de pesquisa (...) se tiver de entregar o trabalho no prazo de três meses» (Bell, 2004: 96).

Por este facto, segundo Bell (2004: 17), a selecção dos documentos deve ser «tão equilibrada quanto possível, sem perder de vista os constrangimentos impostos pelo tempo» e «a natureza da amostra deve ser defensável e esta deve ser suficientemente ampla para permitir conclusões válidas» (ibid.: 108).

Este estudo compreende um conjunto de fontes de recolha de informação obtidos na base de dados do Instituto Português de Acreditação (IPAC) e na base de dados de Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI) que permitirão, respectivamente, obter a lista de empresas certificadas pela NP EN ISO 9001:2008 e os relatórios financeiros de vários anos.

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo, preliminar de todo o trabalho, faz a descrição das várias etapas abordadas.

Do segundo ao terceiro capítulo encontra-se a revisão da literatura relacionada com a temática escolhida, ou seja são abordados os temas estratégia, gestão estratégica, controlo de gestão, gestão da qualidade, certificação e gestão por processos.

No quarto capítulo é apresentado o estudo empírico a fim de se poder concretizar o objectivo desta dissertação analisando o impacto que uma gestão (orientada a processos e exercida através da implementação mesmos), assente na NP EN ISO 9001:2008, pode ter como forma de sucesso da organização, mais especificamente nos resultados financeiros das empresas de sistemas de informação.

O quinto e último capítulo, apresenta as conclusões do trabalho, as limitações do estudo e as direcções futuras de investigação.

2. Estratégia

2.1. Conceito, origem e influências

Independentemente do conceito de gestão estratégica, cuja evolução tem sido sentida ao longo dos anos e continuará a fazer sentir-se, a gestão estratégica é por norma aplicada em empresas bem-sucedidas pelo mundo inteiro.

Consolidando as ideias dos vários autores, doravante referidos, pode aceitar-se como definição de gestão estratégica, no actual contexto empresarial, a criação de objectivos a longo prazo, o planeamento de acções e a respectiva distribuição dos recursos necessários para alcançar os objectivos traçados. Desta forma consegue-se um foco especial na obtenção duma vantagem competitiva sobre a concorrência, desejavelmente uma vantagem competitiva sustentável.

Valadão e Silva (2012) escreveram que a discussão sobre estratégia ganhou relevância, tendo por isso sido mais sentida a partir dos meados do século passado, no entanto apesar de ao longo dos anos o conceito de gestão ter sido construído por diferentes correntes teóricas, não se chegou aos dias de hoje com uma definição única e objectiva do que é a gestão estratégica.

Apesar de muito já se ter escrito sobre estratégia, é consenso que os trabalhos mais importantes foram os de Chandler e de Ansoff na década de sessenta e Andrews na década de setenta. Os autores (ibid.: 173) afirmam que

Chandler e Andrews foram professores da *Harvard Business School* e criaram um corpo de trabalho usando métodos comparativos históricos influenciados pelas ciências sociais da época. Ansoff foi um dos primeiros a delinear uma visão mais racionalista e orientada de planeamento em estratégia.

Após a década de sessenta, cujo estudo principal foi a gestão estratégica, na década de setenta com Mintzberg, Quinn e Child, os estudos focaram a sua atenção no ambiente e no seu relacionamento com a organização tendo a indústria como centro dessa análise (ibid.).

No final dos anos oitenta, para além do destaque da indústria, os estudos voltam-se para os segmentos de mercado e para a organização e o seu respectivo desempenho com os contributos de Porter, Mintzberg e Montgomery (ibid.).

Toda a década de noventa foi vocacionada para o estudo da capacidade e das competências das organizações com os contributos de Peteraf, Prahalad, Hamel e Barney (ibid.: 173).

Finalmente na última década estudou-se a estratégia com o foco nas pessoas e nas suas práticas. Para esta análise contribuíram autores como Whittingtin, Jarzzabkoski, Balogun, Seidl, Mantere e Hoon (ibid.).

Teixeira (2011a) refere a importância de Andrews, Chandler, e Ansoff para o desenvolvimento do conceito de gestão estratégica, diz no entanto que coube às consultoras, em particular à Boston Consulting Group (BCG) transportar para a prática de gestão as visões acerca dos vários conceitos e a sua aplicabilidade.

Para Andrews a estratégia «é o padrão de objectivos, propósitos ou metas e políticas e planos fundamentais para alcançar estas metas, formulados de tal forma que permitem definir qual o negócio em que a empresa está ou estará e que tipo de empresa é ou será» (Andrews, 1965 *apud* Teixeira, 2011a: 10).⁴

Para Chandler a estratégia «é a determinação dos objectivos de longo prazo de uma empresa, e a adopção das acções e afectação dos recursos necessários para atingir esses objectivos» (Chandler, 1962 *apud* Teixeira, 2011a: 11).⁵

Para Ansoff, a estratégia assenta em cinco componentes cujo reforço recíproco conduz ao «potencial de sucesso: (1) gama de produto/mercado, (2) vector de crescimento, (3) vantagem competitiva, (4) sinergia gerada internamente por combinação de capacidades e competências e (5) decisão de fazer ou comprar» (Rumelt, Schendel e Teece, 1992 *apud* Teixeira, 2011a: 11).⁶

Reis e Reis (2007: 87) descrevem estratégia como sendo «uma palavra de origem grega, *strategos*, que combina *stratos*, (exército) com *ag*, (liderar), donde podemos concluir que o seu significado literal é a liderança do exército ou a função do general do exército».

Também Freire (2008) e Teixeira (2011a) referem a mesma origem - militar - para estratégia; acrescentam ainda que o primeiro documento onde é mencionado a palavra estratégia é um tratado militar chinês “A Arte da Guerra”, em 500 A.C. cujo autor é Sun

⁴ ANDREWS, K et al (1965), *Business Policy: Text and Cases*, Homewood IL, Richard Irwin.

⁵ Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press.

⁶ RUMELT, R., SCHENDEL, D., e TEECE, D., *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School Press, 1992 .

Tsu. Os autores dizem que da perspectiva militar a estratégia são as acções a executar tendo em vista a vitória sobre o inimigo.

Para Serra, Ferreira, Torres e Torres (2010: 5) a palavra *strategia* «em grego antigo, significa a qualidade e a habilidade do general, ou seja, a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares».

No Quadro 2.1, que se segue, dos autores Carvalho e Filipe, podem ler-se cinco definições de estratégia de diferentes autores.

Quadro 2.1 Definições de estratégia.

Definição	Autor
Strategy is the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and allocation of resources necessary for carrying out these goals.	Chandler (1962)
Estratégia como Plan, como Pattern, como Position, como Perspective e como Ploy.	Henry Mintzberg (1985)
Strategy is what determines the framework of firm's business activities and provides guidelines for coordinating activities so that the firm can cope with and influence the changing environment, Strategy articulates the firm's preferred environment and the type of organization it is striving to become.	Kiroyuki Itami (1987)
Strategy is creating situations for economic rents and finding ways to sustain them.	Richard Rumelt (1996)
Strategy is the deployment of one's resources in a manner which is most likely to defeat the enemy.	Ulysses Grant (1999)

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2010: 19).

Complementarmente ao referido por Carvalho e Filipe, o Quadro 2.2 apresenta outras definições de estratégia, doutros autores, consolidadas por Freire (2008).

Quadro 2.2 Definições complementares de estratégia empresarial.

Definição	Autor
Plano que integra os principais objectivos, políticas e sequências de acções num todo coerente.	James Brian Quinn (1980)
Plano unificado completo e integrado, concebido para garantir que os objectivos básicos da empresa são alcançados.	William Glueck (1980)
Padrão de objectivos e principais políticas para os alcançar, expressos de maneira a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser.	Kenneth Andrews (1980)
Via para alcançar, de uma forma tão eficiente quanto possível, uma vantagem competitiva sustentável sobre a competição.	Kenichi Ohmae (1982)
Padrão num conjunto de decisões e acções.	Henry Mintzberg (1985)
Criação de uma adequação entre as actividades da empresa.	Michael Porter

Fonte: Adaptado de Freire (2008: 19).

A estratégia faz parte desde sempre do meio militar, aplicando-se facilmente às organizações que pretendem obter vantagem competitiva no mercado, ou seja «[o]bter uma vantagem competitiva sobre a concorrência (do ataque) e, por outro lado, protegerem-se a si mesmas, garantindo aquela vantagem (defesa)» (Reis e Reis, 2007: 87).

De facto, o termo estratégia teve origem no meio militar existindo muitas semelhanças entre a estratégia militar e a estratégia empresarial. Esta «analogia inicia-se por se considerar que na guerra existem dois princípios: por um lado destruir o adversário (do ataque), por outro lado, proteger-se a si mesmo (da defesa)» (ibid.: 89).

As áreas em que se apoia a estratégia empresarial «assentam num conjunto de conhecimentos que permitem criar condições para que as empresas vivam e sobrevivam tanto quanto possível em ambientes concorrenciais e hostis» (Carvalho e Filipe, 2008: 19). Contudo, as áreas que tiveram a sua influência na estratégia, não passam apenas pela contribuição militar.

O Quadro 2.3 apresenta um resumo das principais áreas e autores responsáveis pelos contributos e influências mais significativas para a estratégia.

Quadro 2.3 Influências *versus* contributos principais.

Influências	Contributos principais
Militar	Sun Tzu, Clausewitz
Biologia	Darwin, Hanna&Freeman, Henderson
Teoria dos Sistemas	Bertalanffy, Boulding, Forrester, Morrin, LeMoigne, Checkland, Sterman
Teoria Económica	Williamson, Arrow, Coase, Penrose
Sociologia e Filosofia	Weber, Habermas, Crozier, Peter&Waterman
Matemática	Shubik, Nash, von Neuman, Morgenstern
Linguística	Mainguenu, Foucault
Cadeia de Abastecimento	Christopher, Stock, Lambert
Criatividade	Morin, Stacey

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2008: 19).

Seguidamente, com algum detalhe mas não de forma exaustiva, apresenta-se de acordo com alguns dos autores os principais contributos neste âmbito.

Como principais influências de carácter militar, «Clausewitz (1832) desenvolve um cálculo racional estratégico, assente no pensamento sobre as forças e fraquezas dos exércitos». Na prática, a ideia fundamental é «enfraquecer o inimigo pela destruição da sua força armada-evitando a escalada do conflito e o desgaste subjacente» (Clausewitz, 1832 *apud* Carvalho e Filipe, 2008).⁷

Sun Tzu fala em seis princípios de guerra particularmente interessantes à estratégia e à gestão (Sun Tzu, 1972 *apud* Carvalho e Filipe, 2008).⁸ São eles:

1. tomar um estado intacto, que num contexto empresarial se reflecte ao nível da captura de mercado ou de valor;

⁷ CLAUSEWITZ, CARL VON (1832). *Vom Kriege*. Dummlers Verlag, Berlin.

⁸ SUN TZU (1972). *The Art of War*. Translated and with an introduction by Samuel B. Griffith. Penguin Books, London.

2. uma armada atacar as fraquezas do inimigo e evitar as suas forças, que num contexto empresarial significa evitar as forças ou pontos fortes dos concorrentes e atacar as suas fraquezas;
3. conhecer o inimigo e a si mesmo, que num contexto empresarial significa procurar o uso intensivo do conhecimento e da previsão;
4. evitar a má preparação, que num contexto empresarial significa estar bem preparado (análise) e ter capacidade de ajustamento para obter uma vantagem face à concorrência;
5. trazer o inimigo para o campo de batalha e não se deixar arrastar para o campo dele, que num contexto empresarial se traduz em potenciais alianças e pontos estratégicos para evitar a turbulência da concorrência;
6. tratar com benevolência, justiça e rectidão, que num contexto empresarial se traduz no desenvolvimento de liderança para maximizar o potencial dos colaboradores.

Para além da contribuição militar, a biologia também teve uma participação para a estratégia. A teoria evolucionista de Darwin refere que varias espécies foram tornando-se descendentes de outras. A luta pela sobrevivência, a hostilidade e a concorrência das espécies levaram a que elas próprias se transformassem para conseguirem sobreviver. Viver e sobreviver em condições de competitividade merece uma explicação mais ampla que o simples significado das palavras em termos de dicionário, esta necessidade está na origem do sentido inicial da estratégia e do pensamento estratégico (Darwin, 1859 *apud* Carvalho e Filipe, 2008).⁹

Usando a mesma analogia da evolução das espécies Hannan & Freeman com a investigação de taxas de criação e de morte de populações organizacionais, sugerem que a relação entre a densidade empresarial e a mortalidade das mesmas empresas segue uma curva em U e que a relação entre a densidade e as mesmas empresas segue uma curva em U invertida (Hannan e Freeman *apud* Carvalho e Filipe, 2008)¹⁰.

⁹ DARWIN, CHARLES (1859). On The Origin of Species by Means of Natural Selection, or The Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life. John Murray, London.

¹⁰ HANNAN, MICHAEL; FREEMAN, JOHN 1977. «The Population Ecology of Organizations». American Journal of Sociology. Vol.82:929-964.

Segundo os autores (ibid.: 24)

- a) [a]s organizações desenvolvem rotinas que asseguram a sua fiabilidade e os seus resultados;
- b) a fiabilidade e os resultados requerem estruturas organizacionais que reproduzem rotinas;
- c) esta reprodução de rotinas provoca alguma inércia empresarial;
- d) a envolvente irá tender a eliminar as organizações com maior inércia.

Em 1979 Bruce Henderson, criador da consultora BCG apresentou o conceito de que no «mundo das empresas se verifica a mesma selecção natural que existe nas espécies. A estratégia torna-se, então, a gestão da selecção natural e passa por uma boa compreensão do contexto natural (nicho biológico; envolvente)» (Hendersen, 1979 *apud* Carvalho e Filipe, 2008: 23).¹¹

Segundo Carvalho e Filipe (2008: 26) apesar dos contributos de Bertalaffy em 1968 e Boulding em 1956 foi Forrester em 1958 quem «desenvolveu a primeira aproximação a um problema de gestão assente sobre a teoria dos sistemas» quando a oscilação dos movimentos de *stocks* na General Electric foi explicada através dum modelo computacional. Tempos de espera, ambientes dinâmicos e variáveis difusas são hoje uma realidade no contexto empresarial, portanto não é de espantar que uma aproximação sistémica seja recomendada às aproximações estratégicas (ibid.).

A contribuição da teoria económica diz-nos que uma empresa existe «porque os seus fundadores têm uma estratégia pessoal e fazem uma projecção da sua actividade profissional no tempo e no espaço» (ibid.: 28).

Coase em 1973 introduz o conceito de empresa como organização diferente de uma unidade orgânica técnica e Arrow em 1974 diz que a empresa é um meio colectivo de acção que quando os preços estão desequilibrados, permite tirar partido dos mercados. É no entanto Williamson em 1985 que levanta a questão das fronteiras empresariais e da logica transaccional da empresa (Carvalho e Filipe, 2008).

Adicionalmente aos contributos militares e da biologia, é de ressaltar os contributos da sociologia e da filosofia destacando-se Weber em 1925, defendendo a racionalidade e

¹¹ HENSERSEN, BRUCE (1979). Hendersen on Corporate Strategy. Harpercollins College, Cambridge, Massachusetts.

definindo que «organização legítima e racional era a que obedecia à burocracia, onde os meios são especificamente escolhidos para atingir os fins» (Weber, 1925 *apud* Carvalho e Filipe, 2008: 29).¹² Destaca-se ainda Crozier, que mais tarde em 1963, veio defender que os resultados passam antes «pela análise da racionalidade colectiva, i.e., uma estratégia estará sempre compreendida, e emergirá, do jogo estratégico dos actores» (Crozier, 1963 *apud* Carvalho e Filipe, 2008: 30).¹³

Crucial, e não menos relevante é também o contributo das matemáticas para a estratégia com Shubik em 1959, defendendo que através da análise dos vários comportamentos de mercado (monopólio, oligopólio e duopólio) e com a conhecida teoria dos jogos de Morgenstern e Von Neuman em 1944 «absolutamente decisiva em matérias estratégicas e podendo considerar-se como o grande contributo matemático para o desenvolvimento do pensamento estratégico» (Carvalho e Filipe, 2008: 30).

Dizem ainda, os autores (*ibid.*), que a linguística contribuiu com os estudos de Maingueneau em 1991 fazendo a relação entre o discurso, a sua interpretação e a sua divulgação. Esta relação «pode ser poderosa em matéria de pensamento e desenvolvimento estratégico, fácil de compreender nos dias de hoje, sobretudo por causa de um contexto empresarial cada vez (...) mais influenciado pela mediatização» (Maingueneau, 1991 *apud* Carvalho e Filipe, 2008: 32)¹⁴.

Os autores (*ibid.*), escrevem também que o pensamento logístico evolui a par com o pensamento estratégico. Há referências de origens militares comuns e raciocínios mutuamente intersectáveis. Quando se desenha, formula e implementa a estratégia «a logística é a ciência/arte ou a aproximação que permite trabalhar fronteiras entre essas lógicas diferenciadas» (*ibid.*: 33).

Por fim tendo a área da criatividade, com o seu contributo, surge Stacey em 1991 dizendo que «[a]s empresas que se mantêm no limiar do caos são as que melhor trabalham quer a mudança conhecida (leia-se previsível) quer a desconhecida e incontrolável». É na fronteira do caos que, entre outras, se desenvolvem maior criatividade e as melhores estratégias e com maior probabilidade de êxito (Stacey, 1991 *apud* Carvalho e Filipe, 2008: 32).¹⁵

¹² WEBER, MAX (1925). *Wirtschaft und Gesellschaft* (Economia e Sociedade). Tubingen.

¹³ CROZIER, MICHEL (1963). *Le Phénomène Bureaucratique*. Editions du Seuil, Paris.

¹⁴ MAINGUENEAU (1991). *L'analyse du discours*. Ed. Hachette.

¹⁵ STACEY, RALPH (1991). *Chaos Frontier: Creative Strategic Control for Business*. Butterworth-Heinemann.

Conclui-se, de acordo com Carvalho e Filipe (2008), que a estratégia recebeu e recebe contributos de várias áreas do saber. Nem todos a interpretam da mesma forma, daí haver várias escolas de pensamento estratégico protagonizadas por uma proposta agrupada por Mintzberg em 1998, e que procuraram reunir características comuns entre os diversos contributos dos vários autores. No Quadro 2.4 pode observar-se o cruzamento das influências das várias áreas com as escolas do pensamento estratégico.

Quadro 2.4 Cruzamento das influências das várias áreas com as escolas do pensamento estratégico.

Escolas de pensamento estratégico \ Influências	Escola do Design	Escola do Planeamento	Escola do Posicionamento	Escola Empreendedora	Escola do Conhecimento	Escola do Poder	Escola dos Recursos	Escola Ambiental
Militar	⊙	●	●	○	⊙	⊙	○	○
Biologia	●	○	⊙	○	●	○	⊙	●
Teoria dos Sistemas	○	●	●	○	●	⊙	⊙	⊙
Teoria Económica	○	⊙	●	●	●	⊙	○	○
Filosofia	○	○	○	⊙	●	●	⊙	●
Matemática	○	●	●	○	⊙	●	○	○
Linguística	○	○	○	○	○	●	○	○
Cadeia de Abastecimento	⊙	⊙	●	●	⊙	●	●	●
Criatividade	○	○	⊙	●	●	⊙	●	●
Forte Contribuição	●							
Fraca Contribuição	○							
Média Contribuição	⊙							

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2008: 59).

Sintetizando as influências das várias escolas de pensamento estratégico, de acordo com Carvalho e Filipe (2008), temos:

escola do *design* - conjuga ameaças e oportunidades da envolvente com forças e fraquezas internas à empresa; procura desenhar o caminho mais ajustado para a organização;

escola do planeamento - centrada no futuro, procura determinar as condições, planeando-as de forma a concretizar os objectivos delineados antes do futuro acontecer;

escola do posicionamento - assume uma postura histórica da empresa, determinando o futuro em função das condicionantes do passado;

escola empreendedora - vê a estratégia como um pensamento sobre o futuro através da liderança empresarial;

escola do conhecimento - vê o conhecimento como o centro do contributo através da criatividade, interpretação, acumulação de experiências e aprendizagem;

escola do poder - a estratégia passa pelas negociações internas e pelos resultados das movimentações e decisões externas à empresa aquando tentativa da organização em tirar partido da envolvente;

escola dos recursos - entende a estratégia como o resultado dos recursos com as actividades praticadas, que em conjunto fazem as competências que sustentam a vantagem competitiva da empresa;

escola ambiental – o aperfeiçoamento dos recursos para as condições envolventes de forma a conseguirem sobreviver é a forma como esta escola entende a estratégia.

De uma forma ou de outra, com os contributos dos diversos autores, todas estas escolas tentaram dar respostas a questões específicas da estratégia conforme ilustrado no Quadro 2.5.

Quadro 2.5 Cruzamento das principais questões (caminhos) estratégicas com as escolas do pensamento estratégico.

Escolas de pensamento estratégico Caminho estratégico	Escola do Design	Escola do Planeamento	Escola do Posicionamento	Escola Empreendedora	Escola do Conhecimento	Escola do Poder	Escola dos Recursos	Escola Ambiental
Onde estamos?	●	●	●	○	●	○	●	⊙
Para onde queremos ir?	●	●	●	○	⊙	○	⊙	⊙
Qual o melhor caminho?	○	⊙	●	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Como podemos assegurar que a escolha traduz o melhor caminho?	○	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Como podemos assegurar que chegamos ao destino?	○	⊙	⊙	⊙	○	⊙	⊙	○
Como se gere a mudança?	○	○	○	⊙	⊙	●	●	⊙
Forte Contribuição	●							
Fraca Contribuição	○							
Média Contribuição	⊙							

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2008: 60).

Foram vários os autores, experiências, casos concretos que deram contributo para o desenvolvimento da estratégia ao longo dos anos. As influências são várias, não podendo ficar confinadas apenas aos autores aqui referidos. Não sendo tudo estratégia, «todos os contributos do dia a dia, real ou prospectivo, bem como os da história, das empresas ou do mundo em geral, são fontes de inspiração e influência central em termos de estratégia» (Carvalho e Filipe, 2008: 39).

Várias abordagens, várias teorias, mas a verdade é que a investigação e o pensamento em gestão estão longe de estar parados, a gestão continua em evolução, mais que nunca devido ao contexto global em que vivemos (Ferreira, Santos, Reis e Marques, 2010).

2.2. Gestão estratégica e vantagem competitiva

Abordado o conceito e evolução da estratégia menciona-se agora o tema da gestão estratégica e da competitividade.

O planeamento estratégico é a ferramenta de base para a gestão estratégica. Assim, «[t]ransformar a organização numa empresa que aprende e que fomenta o pensamento estratégico torna a instituição mais ágil, com maior capacidade de resposta às mutações da envolvente» (Cardeal, 2014: 57).

Segundo Teixeira (2011a) existem três benefícios fundamentais advindos da gestão estratégica, são eles:

1. consistência da acção que resulta do conhecimento dos objectivos da empresa e da forma como estes serão atingidos; porque o não conhecimento ou repúdio por parte dos colaboradores acerca dos objectivos da empresa traduz-se numa redução drástica das probabilidades de sucesso;
2. gestão mais proactiva que traduz-se no esforço dos gestores para que o desempenho da empresa se encontre dentro do planeado, «[a] prática, consiste em fazer com que aconteça o que se quer que aconteça e não o que aconteceria no caso de não haver qualquer actuação de gestão» (ibid.: 31);
3. maior envolvimento dos gestores e do pessoal onde a discussão alargada entre todos os colaboradores acerca das estratégias inerentes à actuação da empresa, leva

a um sentimento de pertença na organização, que conduz a maiores níveis de motivação e de empenho nas tarefas a desenvolver.

Teixeira (2011b) refere também que pode encontrar-se na gestão estratégica quatro atributos que a caracterizam como ferramenta fundamental para o sucesso da organização:

1. a gestão estratégica engloba toda a organização, porque todos os objectivos gerais e específicos que são delineados através da estratégia abrangem todas as áreas da empresa, e porque continua a ser como «[a] unificação de pensamento, objectivos e acções em relação a toda e qualquer área em que a organização se possa dividir» (ibid.: 17);
2. a pluralidade dos *stakeholders* que condicionam as decisões de carácter estratégico, porque a gestão da diversidade de interesses na organização e o modo de os fazer convergir, implica um raciocínio estratégico racional;
3. incorporar a perspectiva de longo prazo na de curto prazo, porque deve existir a conjugação da visão de longo prazo com o desenvolvimento das tarefas de curto prazo;
4. o equilíbrio do binómio eficácia e eficiência, em que a eficácia é a medida do grau de concretização dos objectivos e a eficiência é uma medida de produtividade.

Como anteriormente referido, um dos quatro atributos da gestão estratégica mencionados por Teixeira (2011b) é o reconhecimento do equilíbrio que deve existir entre eficácia e eficiência.

A actuação do gestor avalia-se quer por padrões de eficiência quer por padrões de eficácia. Os conceitos de eficiência e eficácia traduzem-se segundo o autor (ibid.: 8) da seguinte forma:

eficiência é a relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de *inputs* e a qualidade e a quantidade de *outputs* produzidos;

eficácia é a medida em que os *outputs* produzidos pelo processo se aproximam dos objectivos propostos.

O autor (ibid.) refere ainda que a «[g]estão estratégica consegue ter a capacidade de proporcionar às empresas uma panóplia de benefícios que se podem traduzir em vantagens competitivas face aos seus concorrentes» (2011a: 30).

Para Serra [et al.] (2010: 4) se o

desempenho relativo de uma empresa é superior ao desempenho das empresas rivais, diz-se que tem uma vantagem competitiva. Os factores que contribuem para essa vantagem competitiva podem residir em vários elementos: por exemplo, em recursos humanos de elevada qualidade e qualificação, numa equipa de gestão particularmente eficaz, na capacidade de inovação, numa cultura organizacional que promove o desempenho conjunto dos trabalhadores, em tecnologias que permitem vantagens nos custos, entre outros.

Para Barney e Hesterly (2011: 4) a estratégia «é definida como sua teoria em obter vantagens competitivas. Uma boa estratégia é aquela que gera tais vantagens». Os autores referem ainda que a estratégia é essencialmente as teorias como a empresa consegue criar vantagens competitivas. Quando essas teorias são sólidas e vão de encontro à evolução da concorrência, a estratégia definida por uma empresa tem maior probabilidade de criar uma vantagem competitiva.

Para Freire (2008: 17) «[a] estratégia de uma empresa assenta pois na gestão criteriosa dos seus recursos distintivos para criar produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado superior à da concorrência». A estratégia é «o conjunto de decisões e acções da empresa que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência» (ibid.: 22).

Para Magretta (2012: 30) a «estratégia descreve como uma organização, em situação de concorrência, consegue obter um desempenho superior».

Para Serra [et al.] (2010: 8) a estratégia está relacionada com a acções e decisões de «afecção de recursos que os executivos tomam para a empresa prosseguir a sua visão e alcançar um certo nível de desempenho (*performance*) superior aos dos concorrentes».

Os autores (ibid.: 7) referem que a estratégia para ter sucesso deve ter quatro características, «a definição de objectivos, a compreensão do meio envolvente, a avaliação interna da empresa, nomeadamente dos recursos que dispõe, e a implementação da estratégia». Mencionam ainda que a estratégia baseia-se nos meios que a empresa utiliza para atingir os seus objectivos, «[e]ste processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa relativamente aos seus concorrentes» (ibid.: 7).

Uma empresa para obter uma vantagem competitiva deve criar uma estratégia com base em três factores «objectivos coerentes, excelente compreensão do negócio em que opera e avaliação adequada das capacidades internas» (ibid.: 9).

No mundo competitivo e nos tempos em que vivemos, as necessidades dos clientes são cada vez mais importantes e a exigência pela qualidade dos produtos/serviços entregues é cada vez maior. O contínuo desenvolvimento das actividades focadas para a satisfação dos clientes é a forma das organizações sobreviverem aos desafios da procura. A qualidade e sua gestão são vistas como uma das formas de atingir estes objectivos, são uma forma de conduzir e manter os factores de competitividade em relação aos clientes (Reis e Reis, 2007).

Por exemplo, a aposta na qualidade foi como o Japão se conseguiu impor internacionalmente na concorrência da indústria. Em resposta aos japoneses os norte-americanos criaram o conceito de gestão da qualidade total – *Total Quality Management* – (TQM) que mais tarde foi adoptada na europa.

Na prática procura-se desenvolver organizações preparadas para fornecer qualidade segundo normas estabelecidas (ibid.).

Mesmo neste processo de TQM a empresa tem que ir mais além do que ser apenas um conjunto de recursos, ou seja, mais do que pessoas e máquinas. Deve manter-se explicito, ser discutido e explicado a todos os empregados da empresa a orientação estratégica da mesma apelando explicita ou implicitamente á necessidade de ter uma política de qualidade. Garantir além das especificações, a sua melhoria continua (Cruz e Carvalho,1994).

Encerra-se este subcapítulo com o Quadro 2.6, onde se encontra uma síntese com a evolução da gestão estratégica ao longo das últimas décadas.

Quadro 2.6 Evolução da gestão estratégica.

	1950's	1960's - início de 1970's	1970's - 1980's	1990's	2000's
Tema dominante	Planeamento e controlo orçamental	Planeamento estratégico	Posicionamento	Vantagem competitiva	Inovação estratégica e organizacional
Principais aspectos	Controlo financeiro	Planeamento do crescimento Diversificação Planeamento da carteira de negócios	Seleção de indústrias e mercados Posicionamento para a liderança	Foco nas fontes de vantagens competitivas Desenvolvimento	Reconciliação da dimensão com flexibilidade e agilidade
Principais conceitos e ferramentas	Orçamento de capitais	Previsão médio e longo Planeamento estratégico Sinergia	Análise da indústria Segmentação Curva de experiência SBU e análise de portfólio	Recursos e capacidades Valor para o accionista Gestão do conhecimento Tecnologias de informação	Estratégias de cooperação Complexidade e auto organização Responsabilidade social das empresas Gestão do conhecimento
Implicação para a gestão	Coordenação e controlo operacionais e orçamentais	Criação de departamentos Fusões e aquisições	Diversificação Estruturas multidivisionais e multinacionais Maior selectividade das indústrias e dos mercados	Reestruturações Reengenharia Refocalização <i>Outsourcing</i> Comércio electrónico	Alianças e redes Novas formas de liderança Estruturas informais Organização virtual Mais emergência Menos comando

Fonte: Adaptado de Teixeira (2011a: 16).

2.3. Controlo de gestão e qualidade

Os sistemas de controlo de gestão são «ferramentas para implementar estratégias» (Anthony e Govindarajan, 2007: 53). Não existe um controlo específico para todas as estratégias, nem para todas as organizações, os controlos devem ser ajustados às organizações e às estratégias. Na prática, o sistema de controlo preocupa-se continuamente com o facto do comportamento induzido pelo sistema estar ou não a ser aquele de que a estratégia realmente necessita (ibid.).

A estratégia é orientada num processo de gestão que «traduz a forma como os gestores de uma empresa tomam as decisões necessárias à formação e desenvolvimento da estratégia. Costuma desintegrar-se em três fases: análise, formulação e implementação» (Teixeira, 2011b: 15).

Um bom sistema de controlo terá capacidade de influenciar o comportamento humano alinhando-o com os objectivos da organização, pois vai garantir que os indivíduos actuem

para atingir os objectivos individuais e assim os da organização (Anthony e Govindarajan, 2007).

Vivemos numa sociedade dominada por organizações, nas quais as pessoas trabalham em conjunto, de forma alcançar objectivos que não seriam possíveis de atingir individualmente. Uma organização para poder existir necessita de várias pessoas a trabalharem em conjunto para o mesmo fim, para os mesmos objectivos comuns (Teixeira, 2011b). Gestão é «o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros» (ibid.: 3). A gestão envolve por isso quatro funções essenciais, o planeamento, a direcção, a gestão e controlo (ibid.).

O autor (Teixeira, 2011b) entende as quatro fases fundamentais da gestão da seguinte forma:

1. planeamento como «o processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo» (ibid.: 4);
2. organização como a forma de «estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos para atingir os objectivos propostos » (ibid.:4);
3. direcção como «o processo de determinar, isto é, afectar, ou influenciar o comportamento dos outros» (ibid.: 4);
4. controlo como «o processo de comparação do actual desempenho da organização com *standards* previamente estabelecidos, apontando as eventuais acções correctivas» (ibid.: 5).

As funções de gestão não devem ser vistas de forma isolada, dada a sua interdependência. A Figura 2.1 ilustra as funções da gestão e a sua relação. Planear carece de controlo, cujos resultados ajudam a melhor planear o futuro. A organização depende do planeamento, dos objectivos e estratégias e a direcção depende da organização. O controlo será executado conforme o tipo de direcção (ibid.).

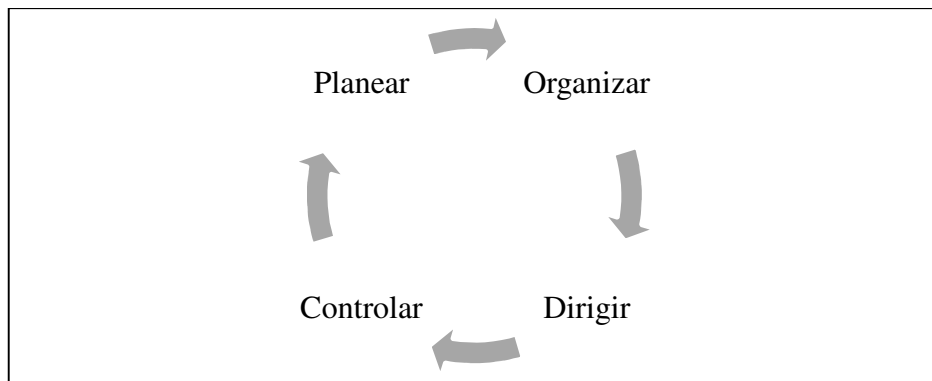


Figura 2.1 Funções da gestão.

Fonte: Adaptado de Teixeira (2011b: 6).

Foi com a revolução industrial, nos finais do século XVIII, que o fabrico artesanal começou a desaparecer dando lugar à criação de fábricas, nascendo também a necessidade de novas estratégias e ferramentas para poder ser-se competitivo. Surge uma cultura baseada em separar a planificação da execução, um controle de qualidade ainda que muito rudimentar onde os produtos tinham uma qualidade aceitável mas com preço elevado. Esta época, foi caracterizada pelo *Taylorismo* nos finais do século XIX com a separação de tarefas dentro dum “sistema de produção” (Justino, 2014a).

Henry Ford trouxe a produção em série, deixando clara a separação das funções: planificação, execução e inspeção (controlo de qualidade) (ibid.).

A qualidade apoia-se «na inspeção, e por isso desenvolvem-se técnicas de amostragem baseadas no risco do comprador, do fornecedor e em níveis de qualidade aceitáveis» (ibid.: 12). Assim aparecem os «departamentos centralizados de inspeção que depressa se denominam departamentos de controlo de qualidade» (ibid.: 12).

Entende-se que os princípios em que se fundamentam as estruturas das organizações devem-se essencialmente, entre outros, a Taylor, Fayol e Weber. É comum encontrar-se nas organizações as diversas actividades decompostas em tarefas com responsáveis atribuídos (Cruz e Carvalho, 1994).

Ferreira [et al.] (2010: 19), referindo-se à teoria desenvolvida por Taylor sobre a administração científica, dizem que os princípios mais importantes a todas as empresas são:

[o] planeamento - substituir, no trabalho, o critério individual do operário, a improvisação e actuação empírica-prática, pelos métodos científicos, através do planeamento e do método;

a preparação - seleccionar cientificamente os trabalhadores de acordo com as suas aptidões, prepara-los e treiná-los para produzirem mais e melhor de acordo com o método planeado;

o controlo - consiste em controlar o trabalho para se certificar que está a ser executado conforme as normas e plano previsto;

a execução - distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades para a adequada execução do trabalho.

Nas funções da gestão, o planeamento e o controlo são duas funções inequivocamente relacionadas. Não existe interesse em planear se a execução do planeamento não for sistematicamente acompanhada e não se adoptarem medidas correctivas para se corrigir os desvios ao planeado (Teixeira, 2011b).

Assim, «[o] processo de controlo tem três fases fundamentais, definição de *standards*, avaliação de desempenho e acções correctivas» (ibid.: 211). Primeiro definem-se os *standards* (ou padrões), ou seja os níveis de qualidade ou quantidade que vão ser os *inputs* para o desempenho. Posteriormente avalia-se o desempenho comparando os padrões definidos com os resultados obtidos. Por fim tomam-se acções correctivas para corrigir os desvios identificados (ibid.).

Existem vários métodos de controlo de gestão, que permitem fazer a análise do desvio ao planeamento e uma das técnicas é a do controlo de qualidade (ibid.).

No que se refere à qualidade, esta pode ser o objectivo de qualquer gestor, que deve considerar não só os custos da qualidade como os custos da ausência de qualidade nos seus produtos ou serviços (ibid.).

As organizações devem concentrar-se na parte operacional daquilo que fazem, que sistemas utilizam e que métodos de auto avaliação possuem para perceberem o quão conformes, ou não, estão no desenvolvimento da sua actividade face ao que pretendem atingir (Reis e Reis, 2007).

Da mesma forma que a gestão estratégica precisa do equilíbrio do binómio eficácia e eficiência também a qualidade carece duma «relação entre benefício e custos, devidamente

equilibrada, traduzindo sempre a noção de equilíbrio de eficácia e eficiência» (ibid.: 73). Esta relação permite ainda perceber que uma gestão de qualidade não é o mesmo que gestão da qualidade. Gestão de qualidade é o desempenhar das funções de gestão para satisfazer e fidelizar clientes enquanto que gestão da qualidade reflecte as decisões da organização e/ou implementação de um sistema que siga uma norma pré estabelecida (ibid.).

A gestão de topo obviamente que deseja ver a organização a alcançar os seus objectivos, por isso deve garantir que os objectivos individuais estão alinhados com os da organização (Anthony e Govindarajan, 2007). No entanto, é comum listarem-se dificuldades associadas à envolvente, em particular dificuldades relacionadas com previsão. Esta pode ser a causa dos problemas das empresas com as estratégias, aquela que desvia a empresa do seu caminho. Muitas vezes é no interior da própria empresa que está a origem do problema. Por este motivo recomenda-se que as empresas tenham mecanismos que lhes permita avaliar, de forma contínua, o progresso, recolhendo informação dos resultados obtidos e correcções aos desvios encontrados (Carvalho e Filipe, 2008).

Um dos procedimentos mais interessante neste âmbito é «[o] ciclo PDCA-*Plan, Do, Check, Act* – desenvolvido por Walter Shewhart cerca de 1930 e popularizado por W.Edwards Deming, pelo que também é conhecido pelo ciclo de Deming» Carvalho e Filipe (2008: 204).

Este ciclo ajuda a assegurar que chegamos ao destino. Isto é, «[a] determinação do para onde ir, de qual o caminho a seguir e a certificação de que se trata do melhor caminho para a empresa» (ibid.: 203). Havendo um conjunto de passos formais e desenhados, a facilidade com que se obtêm os desvios do caminho traçado será maior e de mais fácil qualquer correcção. Neste contexto, não se pode dizer que é pouco significativo o facto de se ter «disciplina relativa à mensurabilidade das actividades da empresa, que pode alimentar um conjunto de indicadores periódicos, formais, que permitem avaliar onde a empresa está em cada circunstância» (ibid.: 203).

Segundo Justino (2014a), se o século XVII se caracterizou pelo auto controlo (artesanato), o século XVIII pela *standardização* (revolução industrial), o século XIX pela planificação e execução (*Taylorismo*) é precisamente na era moderna que se dá o ponto de partida para a qualidade quando em 1920 a empresa americana Western Electric instalou um novo tipo de central telefónica, pois devido ao grande número de falhas que a central antiga

apresentava, era impossível de trabalhar. Foi assim que se criou um departamento de qualidade com George Edwards, que «separa a função de qualidade da função industrial, criando a noção de asseguramento de qualidade» (ibid.: 15). Por seu lado, Walter Shewhart, «introduziu a estatística como forma de gestão de qualidade, tendo sido o pioneiro a desenvolver métodos estatísticos (gráficos de controlo) para medir e melhorar a estabilidade da produção industrial» (ibid.: 15).

De acordo com (Cruz e Carvalho, 1994: 14) conclui-se que as exigências dos clientes foram crescendo e a vantagem competitiva encarregar-se-á de assegurar a escolha do cliente. Portanto, «a qualidade não é um luxo é uma questão de sobrevivência». Segundo os autores (ibid.) as empresas, por norma, têm como objectivos de gestão maximizar os seus resultados numa perspectiva de médio e longo prazo. Os resultados conseguem-se havendo equilíbrio entre clientes, empregados e accionistas. O que liga estes três elementos deve estar numa política de qualidade empresarial. Na prática, os clientes estão satisfeitos quando os bens ou serviços ultrapassam as suas expectativas, os empregados existem, enquanto tal, enquanto houver clientes satisfeitos e enquanto os accionistas tiverem rentabilidade do capital investido de forma a poderem continuar a manter o reinvestimento. Assim, «[o] elemento aglutinador da empresa, obrigando a um esforço incessante de satisfação total dos clientes, investindo nos empregados e na remuneração dos accionistas» (ibid.: 14), é nada mais do que qualidade empresarial. Qualidade mais do que uma forma aceitável de viver os negócios é «[u]ma verdadeira filosofia de gestão» (ibid.: 15).

À semelhança do referido no subcapítulo anterior, volta-se a referir aqui a importância de eficiência e eficácia, pois não se pode falar de qualidade sem perceber a diferenciação entre os dois conceitos. Pode considerar-se eficiência como «[u]m conceito de pré-otimização num ambiente mecanicista, ou seja, pressupõe o aperfeiçoamento progressivo, dentro dos parâmetros e normas pré-estabelecidas, sucessivamente experimentadas e pouco ou nada mutáveis» (ibid.: 15). Em contrapartida a eficácia encontra-se ligada a «sistemas abertos, evolutivos, criativos, alternativos e inteligentes» (ibid.: 15).

No actual contexto organizacional, a tradicional hierarquia de classes "comandar e controlar" está a dar mais importância a abordagens de gestão orientadas para a qualidade que são conduzidas pelo *empowerment* individual e pela iniciativa de equipa. As organizações que utilizam tais abordagens prosperam, porque são orientados ao cliente e estão comprometidas com a melhoria contínua decorrente da aprendizagem partilhada

entre si, os seus clientes e os seus fornecedores. Esta cultura organizacional permite aos indivíduos ter uma maior consciência das oportunidades de melhoria, bem como a confiança para aproveitar as iniciativas e assim obterem sinergias entre as pessoas, o conhecimento e os recursos dum forma rápida e eficaz para capitalizar as oportunidades (Ward e Chandler, 1999).

3. Qualidade

3.1. Evolução da qualidade

Por natureza todos nós somos a favor duma boa qualidade e contra a má qualidade, está na nossa cultura o querer obter um trabalho bem feito ou um produto que cumpre os nossos requisitos. Assim, também todas as empresas existem, em parte, para satisfazerem as necessidades do ser humano. Existem, portanto, objectivos de qualidade em comum, sendo que nem todas as empresas conseguem alcançar todos esses objectivos e como tal, nem sempre conseguem fornecer produtos/serviços de acordo com as necessidades e expectativas dos consumidores (Pires, 2004).

Existem referências muito antigas relacionadas com a qualidade. Dois exemplos históricos são o do código de Hammurabi (ano 2150a.c.), onde pode-se ler: “Se um pedreiro não construir uma casa suficientemente sólida e esta se afundar e os seus ocupantes morrerem, o pedreiro será executado” e o do túmulo de Rexh-Mi-Re em Tebas (ano 1450 a.c.), onde pode observar-se a saliência de um inspector a comprovar a perpendicularidade de um bloco de pedra com a ajuda de uma corda, induzindo já na época o conceito de medida (Justino, 2014a).

Analisando a história da humanidade pode observar-se alterações constantes em todos os aspectos da vida. O mundo está cada vez mais globalizado e pode entender-se esta globalização como um processo de ligação financeira, económica, social, política e cultural que acelera o seu crescimento por via das tecnologias de informação. O passado foi marcado pelas alterações nos processos produtivos cujos materiais e mão-de-obra que os integravam influenciavam consideravelmente o valor do produto final. Cada dia que passa deixa mais claro que a riqueza se gera a partir de activos intangíveis como o conhecimento e a informação, dos quais derivam aspectos como a liderança, melhoria da qualidade e da produção (Gutiérrez Pulido, 2010).

A procura por fazer as coisas melhor, de forma mais rápida e a menor custo de acordo com a estratégia da qualidade também contribui para a mudança continua nos conceitos de qualidade (ibid.).

A evolução da qualidade, ao longo do século XX, não ocorreu simultaneamente nem em todos os países nem em todas as actividades, foi-se realizando de forma gradual. Segundo

Cabral, Colaço e Guerreiro (2001) foi com a fase da inspecção, no início do século XX, que se deu ênfase à qualidade, evitando assim a entrega de produtos não conformes. Nesta fase o sistema em vigência baseava-se na detecção pois apenas se identificava e separava os produtos defeituosos. O sistema da qualidade baseava-se em especificações escritas para materiais, processos, bens acabados e testes, medições associadas à produção e padronização de produtos. A organização da qualidade estava «em consonância com a organização da produção predominante na época, baseada na concepção *Taylorista* de especialização de funções, divisão do trabalho e disposição em linha» (ibid.: 23).

Dizem os autores (ibid.) que na década de trinta, devido à fase de inspecção se revelar insuficiente e demasiado dispendiosa, surge o controlo da qualidade com a aplicação da estatística à qualidade. Portanto, «[o] controlo estatístico do processo emerge, assim, como uma das ferramentas mais importantes para a área da qualidade» (ibid.: 23). Esta fase de controlo de qualidade é caracterizada também pela sua atitude preventiva, ou seja institui medidas correctivas da não conformidade de forma a restabelecer a satisfação das especificações com o objectivo de eliminar não só as não conformidades mas a causa da sua origem (ibid.).

Após a segunda guerra mundial nasce a fase da garantia da qualidade, anos sessenta, passando-se duma estratégia quantitativa para uma estratégia qualitativa onde a diferenciação dos produtos ou serviços assentava no atributo da qualidade. Anos oitenta são marcados pelos princípios do TQM procurando de forma sistemática a melhoria continua (ibid.).

A gestão pela qualidade total particulariza-se, resumidamente, por quatro características (ibid.: 26):

focalização nas pessoas com o objectivo de obter a máxima satisfação do consumidor;

abordagem global ao sistema, assumindo-se como parte integrante da estratégia global da empresa;

visão horizontal de funções e departamentos, envolve todos os trabalhadores (do topo à base), estende-se a montante e a jusante da cadeia produtiva (incluindo fornecedores e consumidores), e abrange, de uma forma geral todas as partes interessadas;

aprendizagem e adaptação à mudança contínua como chave do sucesso organizacional.

O Quadro 3.1 apresenta a evolução da qualidade realçando as novas abordagens e mudanças conceptuais verificadas.

Quadro 3.1 Resumo da evolução da qualidade.

	Início séc.XX -anos 30	Anos 30 -Anos 50	Anos 60 -Anos 80	Anos 80 -até aos dias de hoje
	Inspecção da Qualidade	Controlo da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gestão pela Qualidade Total
Conceito	Actividades de medição, comparação, verificação	Actividades centradas na monitorização, nomeadamente, na análise dos desvios e reposição dos parâmetros dos processos nas condições desejadas	Actividades planeadas e sistemáticas que, de uma forma integrada, podem garantir que a qualidade desejada está a ser alcançada	Cultura da empresa capaz de assegurar a satisfação dos clientes
Características	. Não participa na concepção .Inspecção no final da linha . Pouca consciencialização para a qualidade e pouco <i>Know-how</i>	.Melhorias nos processos introduzidos pela produção .Ferramentas da qualidade orientadas para a produção .Processos estáveis	.Integração de fornecedores .Objectivos da qualidade atravessam todas as áreas da empresas .Ferramentas da qualidade orientadas para a prevenção .Desenho adequado à elevada capacidade dos processos .Início do desenvolvimento dos colaboradores .Preocupações crescentes com a orientação para o cliente	.Orientação completa para o cliente e actividades sistemáticas orientadas para a cadeia de valor .Participação activa na direcção da empresa .Delegação e <i>empowerment</i> .Zero defeitos e difusão do conceito de cliente interno .Extenso uso de ferramentas da qualidade .Alinhamento cultural
Métodos e Ferramentas	.Uso insuficiente de ferramenta da qualidade	.Fluxogramas e mapas de processos; formulários de recolha de dados;diagramas de causa-efeito;diagrama de Pareto;gráficos; cartas de controlo;historigramas	.AMFE;auditoria;deseño e testes de protótipos;círculos da qualidade;normas da série ISO 9000	.QDF; inquéritos a clientes;inquéritos a colaboradores; <i>benchmarking</i> ; modelos de excelência;autocontrolo, <i>kaizen</i> , ree engenharia
Funções/Elementos Envolvidos	.Produção	.Produção; Controlo da Qualidade	.Produção;Qualidade; I&D;Compras	.Todas as funções, clientes e fornecedores

Fonte: Adaptado de Cabral, Colaço e Guerreiro (2001: 28).

A qualidade não evoluiu ao mesmo ritmo em todos os países, dependendo a sua evolução dos níveis de desenvolvimento entre as empresas os sectores e actividades. Por este facto é possível que existam empresas cuja organização ainda esteja só assente na fase de inspecção da qualidade (ibid.).

3.2. Mitos, conceito e abordagens da qualidade

As preocupações com a qualidade existem desde sempre, desde que o ser humano produzia para o seu próprio consumo que a qualidade pode ser entendida como «comida simples e boa, sobrevivência, abrigo e bem-estar, que eram conseguidas através de uma habilidade própria, muita energia e persistência» (Pires, 2004: 19).

O autor, (ibid.) reconhece que apesar da componente subjectiva da qualidade que a torna por vezes difícil, quando não impossível, de medir com exactidão, a qualidade tem de ser objectivada e quantificada a fim de ser mensurável. Doutra forma não é possível o controlo, e mesmo as características subjectivas devem, dentro do possível, ser medidas ou comparáveis.

A qualidade apesar de ser de carácter subjectivo é perfeitamente passível de definir, conforme veremos mais adiante. A Figura 3.1, do ciclo da qualidade, mostra que a qualidade começa com a sua precisa definição, ainda que tenham que ser considerados os seus aspectos subjectivos, aspectos estes que com as ferramentas actualmente existentes, (*know-how* técnico e científico que permite identificar mecanismos de decisão mental dos clientes), permitem desmitificar o facto de não ser possível de medir a qualidade (ibid.).

Dizer que a qualidade não se controla mas que se fabrica é outro dos mitos que o autor refere, pois não defende que qualidade seja um problema fabril ou do processo de fornecimento de serviço. A Figura 3.1, do ciclo da qualidade, demonstra ainda que é nas necessidades do cliente que a qualidade começa e é no cliente que termina auscultando-o sobre o resultado do produto ou serviço fornecido (ibid.).

O terceiro mito prende-se com o facto de melhor qualidade ter forçosamente que ter mais custos ou um processo mais difícil. A evidência, para a desmitificação, passa pelo exemplo dos anos oitenta, em que as empresas a nível internacional admitiram que apesar de «produzir produtos e oferecer serviços mais depressa e mais baratos continue a ser uma necessidade competitiva, concebe-los melhores é o caminho mais adequado para os

produzir e vender mais baratos e mais depressa» (Feigenbaum,1987 *apud* Pires, 2004: 26).¹⁶

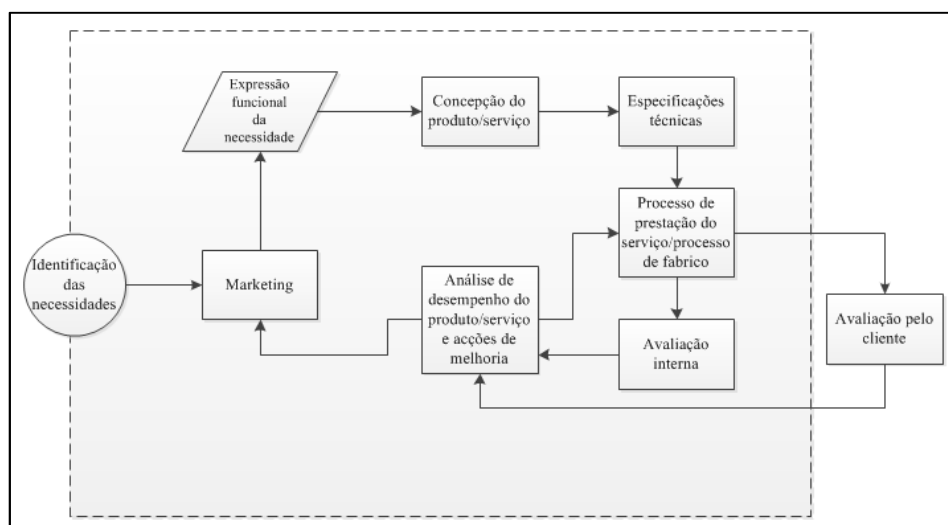


Figura 3.1 Ciclo da qualidade.
Fonte: Adaptado de Pires (2004:26).

Em termos genéricos qualidade pode entender-se como o grau de concretização de requisitos. Segundo a NP EN ISO 9000 (2005: 16) qualidade é o «grau de satisfação de requisitos (...) dados por um conjunto de características (...) intrínsecas». Pode entender-se o termo qualidade como fraca, boa ou excelente e o termo intrínseco como oposto ao atributo, que existe, característica permanente (ibid.).

Uma curta definição de qualidade é «[s]atisfacción y lealtad del cliente» (Gryna,Chua e Defeo, 2007: 12), sendo cliente definido como «[c]ualquiera que se ve afectado por el servicio, el producto o el proceso» (ibid.).

Segundo Justino (2014a) a qualidade foi baseada em diferentes perspectivas, ou seja, no produto porque vê a qualidade como algo preciso e mensurável, no utente porque parte da premissa que está diante dos olhos de quem a observa, na produção porque encara a qualidade como conformidade às especificações e no valor porque define qualidade em termos de custos e preços. A autora (ibid.: 28) refere que segundo o enfoque transcendente

“[a] qualidade não é espírito, nem matéria, senão uma terceira entidade independente das outras...que ainda não pode ser definida, você sabe o que é.” A definição, é importante, porque o objectivo final de uma boa gestão da qualidade, consiste em que

¹⁶ FEIGENBAUM, A.,ROI:How Long Before Quality Improvement Pays Off?, Quality Pro-press, Fevereiro 1987.

a mesma seja entendida pelas pessoas para as quais vai dirigido o nosso produto, ficam matizados todos os aspectos de carácter tangível, como custos, medida, gestão, que é importante identificar e mensurar.

No enfoque baseado no produto (ibid.: 29)

“[i]dentifica-se a qualidade como a diferença em quantidade de qualidade em relação a alguns ingredientes ou atributos desejados. O que quer dizer o mesmo, “a qualidade refere-se às quantidades de atributos não valorizados que contem cada unidade de atributo valorizado”.

A autora (ibid.: 29) considera «a característica fundamental do aspecto quantificável da qualidade, devendo entender a qualidade como uma variável mensurável. Quanto maior a qualidade, maior número de atributos».

No enfoque direccionado ao cliente «“A qualidade consiste na capacidade de satisfazer os desejos...por isso, a alta qualidade entende-se inerente àqueles produtos que melhor satisfaçam as necessidades de um número máximo de consumidores”» (ibid.: 29).

Pode entender-se a alta qualidade como o que está ligado intrinsecamente aos produtos que satisfazem melhor «as necessidades do máximo número de consumidores. Isto implica um consenso de pontos de vista, segundo o qual, virtualmente todos os utentes estarão de acordo, relativamente a quais serão os atributos mais desejáveis» (ibid.: 30).

No enfoque direccionado para a produção, segundo a autora (ibid.: 31), devemos entender «[a] qualidade como a conformidade com os requerimentos estabelecidos no processo de planificação. E nesse sentido Crosby (1988:15) assinala: “A melhoria da qualidade baseia-se em conseguir que todos façam bem à primeira vez”». De forma a se conseguir «[a]lcançar os três objectivos básicos a direcção necessita de estabelecer os requisitos que os operários têm que conseguir, ter os recursos para conseguir esses requisitos e empregar todo o tempo a incentivá-los e ajudando a alcançá-los» (ibid.: 31).

Por fim, no enfoque baseado no valor, a autora (ibid.: 32) refere que «[q]ualidade significa o melhor para certas condições dos clientes. Nestas condições a utilização real é o preço de venda do produto». Explica ainda que desta definição se destaca o facto de

o cliente voltar a ser o foco das atenções, assim como o objectivo máximo a quem se dirige a estratégia operativa, para lhe proporcionar as condições que ele deseja. As condições mais desejadas pelos clientes, são um produto cuja característica principal

seja de fácil utilização e o preço como variável estratégica. Para o cliente um produto de qualidade será aquele que facilita a conformidade a um preço aceitável.

Pires (2000, *apud* Cabral [et al.], 2001)¹⁷ diz que, de acordo com alguns autores, o ênfase da qualidade coloca-se na gestão das expectativas dos clientes. Simplifica-se o conceito, tornando-se mais objectivo, se considerarmos as vertentes qualidade da concepção, qualidade do fabrico/prestação de serviço, qualidade na utilização e qualidade relacional (*ibid.*:19).

[a] qualidade da concepção exige que sejam consideradas no projecto as necessidades e expectativas dos clientes; (...) na qualidade do fabrico/prestação de serviço define-se qualidade como o grau de conformidade do produto com determinadas especificações; (...) a qualidade na utilização é a capacidade do produto ou serviço satisfazer, com sucesso, os objectivos do consumidor durante a sua utilização (...) e a qualidade racional diz respeito às interacções pessoais ao nível dos clientes internos e externos.

O autor Pires (2004) relembra que algumas das abordagens da qualidade destacaram-se como referência, dados os resultados a que chegaram os seus autores. Edwards Deming foi sem dúvida marcante na revolução da qualidade.

Deming defendeu que «as necessidades e expectativas dos consumidores são o ponto de partida para a melhoria contínua» (Cabral [et al.], 2001: 19). Os autores referem ainda a importância do planeamento e da melhoria contínua, assim como a necessidade de formação e motivação dos colaboradores. A definição da qualidade para Deming utiliza três vertentes, são elas a concepção, o desempenho e o funcionamento. Deming desafiou, com o seu modelo de melhoria contínua, a abordagem de que a melhoria da qualidade significa aumento de custos. A abordagem de Deming, pressupõe que a qualidade seja alimentada pelas necessidades e expectativas dos clientes sendo este o ponto de partida para a melhoria.

Pires (2004: 28) resume o modelo de Deming na seguinte ordem: Melhoria da qualidade→Aumento da produtividade→Redução de custos→Redução de preços→Aumento dos mercados→Continuação do negócio→Mais empregos e melhor recuperação do investimento. O autor menciona (Deming,1986, *apud* Pires,2004: 28)¹⁸ que os catorze pontos associados ao modelo são os seguintes:

¹⁷ PIRES,R.(2000), *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade*, Lisboa, Edições Sílabo.

¹⁸ DEMING,W.E.,*Out of the Crisis*, Cambridge University Press, 1986.

estabelecer objectivos estáveis, com vista à melhoria dos produtos e serviços;

adoptar a nova filosofia (de gestão da qualidade);

não depender exclusivamente da inspecção para aceitar a qualidade;

não utilizar apenas o preço para conduzir o negócio; em vez disso, minimizar os custos totais, trabalhando com um único fornecedor;

melhorar constantemente qualquer processo de planeamento, produção e fornecimento de serviço;

instituir a formação no posto de trabalho;

adoptar e instituir a liderança da direcção;

eliminar o medo (de cometer erros);

eliminar as barreiras funcionais entre áreas;

eliminar slogans, exortações e cartazes dirigidos aos trabalhadores dos níveis mais baixos (inadequados na forma, no conteúdo e no tempo);

eliminar indicadores monetários para os trabalhadores e numéricos para a gestão;

eliminar as barreiras que dificultam o orgulho pelo trabalho realizado;

eliminar sistemas de pontuações anuais, ou sistemas de mérito;

instituir um sistema de formação e auto melhoria para toda a gente;

envolver toda a gente no trabalho de alcançar os objectivos da mudança.

Outro dos autores que se destacou na área da qualidade foi Joseph Juran, com a abordagem a que ele chamou *management breakthrough*. Juran assume que «[o] objectivo da gestão é o alcançar um melhor desempenho para a organização e não o manter o nível actual» (Juran , 1964 *apud* Cabral [et al.],2001: 19).¹⁹

Após o primeiro grande passo, em 1920, com Shewhart e Deming, em 1942, o Ministério da Guerra dos EUA, solicitou à Bell Labs (onde trabalhava Shewhart) que difundisse os métodos estatísticos nas fábricas de armamento, onde em conjunto com Shewart trabalhavam Edwards Deming e J.M. Juran, que posteriormente vão ter extrema importância na gestão de qualidade (Justino, 2014a).

¹⁹ JURAN, J.M.;GRYNA, Frank M. Controle de Qualidade, McGraw Hill.

Pires, (2004) escreveu que Juran afirmava que pelo menos 85% das falhas em qualquer organização são falhas dos sistemas controlados pela gestão e que menos de 15% dos problemas estarão relacionados com os trabalhadores. Só a gestão pode ser responsabilizada pela melhoria da organização.

Na visão de Juran a qualidade está dividida entre a conformidade com as especificações e adequação à prática. Actua-se nas vertentes de inspecção e controlo da qualidade e a prevenção ou *breakthrough* (Cabral [et al.],2001).

Para o controlo (gestão tradicional) basta que o nível de desempenho seja suficientemente bom e portanto não tem que ser melhorado. Na prevenção o desempenho não é suficientemente bom e há sempre algo que pode ser melhorado. Juran, com foco na melhoria contínua, assume que não existe mudança na organização a não ser que alguém reclame por essa mudança. Portanto, deve acreditar-se que a mudança (*breakthrough*) é possível num espaço temporal de longo prazo por toda a organização (Pires, 2004).

Um processo será eficientemente gerido quando planeado (estabelecimento de objectivos gerais e específicos), quando controlado (medição e comparação dos objectivos) e quando melhorado continuamente. Juran entende a qualidade como um processo sequencial na medida em que cada acção influencia a próxima acção (Cabral [et al.],2001).

Dificuldades nesta abordagem prendem-se com o facto de os gestores não terem disponibilidade para planear a mudança, pois estão focados nos problemas que surgem a cada momento (Pires, 2004).

Na prática a triologia de Juran pretende apoiar a gestão na implementação estratégica do planeamento da qualidade através da melhoria do planeamento e controlo (Landersberg, 1999). Citando ainda Landersberg (1999: 59) «*If ever there was a Dream team on Quality in the workplace, it would be made up of W.Edwards Deming and Joseph Juran*».

Outra abordagem importante foi a de Feigenbaum, em 1945, que enquanto director de qualidade da General Electric Company, publicou um artigo com os resultados das experiencias de desenvolvimento da qualidade, que veio a ser considerada a primeira aplicação de gestão da qualidade (Justino, 2014a).

Segundo Cabral [et al.] (2001) Armand Feigenbaum foi quem introduziu o conceito de controlo da qualidade total procurando integrar todas as actividades de tal modo que se

aumentasse a produtividade e se reduzisse os custos, envolvendo as pessoas de forma que o comprometimento os encaminhasse para o objectivo de fazer bem à primeira.

Não se pode falar de qualidade sem deixar também de referir outras abordagens de autores importantes para o tema. É o caso de Philip Crosby, que defende que «quando discutimos a qualidade estamos a tratar com problemas de pessoas» (Crosby, 1979 *apud* Cabral [et al.],2001: 20).²⁰ Crosby centrou-se na estrutura da organização, ao contrário doutros autores não pretende focar-se nas técnicas específicas para obter a qualidade, mas em desenvolver um programa de qualidade (Cabral [et al.], 2001).

Em 1961 Crosby lança o conceito “Zero Defeitos”, onde defende que as falhas provêm quase sempre de erros humanos e ao qual acrescenta quatro qualidade absolutas: definição de qualidade; sistema de prevenção de qualidade; cumprimento *standard* e medição da qualidade. Crosby como director de produção oferecia incentivos aos trabalhadores se conseguissem diminuir a percentagem de defeitos. Daí em diante surgiram as campanhas: “fazer bem à primeira” e o “zero defeitos” que se converteram no ícone da indústria americana (Justino, 2014a).

Quando se discute a qualidade temos problemas que envolvem pessoas, portanto de forma a poder avaliar-se a maturidade da organização, no que se refere à integração da gestão da qualidade no próprio processo de incerteza, Crosby apresenta os seguintes parâmetros de maturidade (Pires, 2004: 29):

incerteza – quando a gestão não tem conhecimento da qualidade como uma ferramenta positiva de gestão;

despertar – quando a gestão começa a reconhecer que a qualidade pode ajudar mas não lhe afecta recursos;

classificar – quando a gestão decide introduzir um programa formal de qualidade;

saber – quando a gestão e a organização atingem o estado em que mudanças permanentes podem ser feitas;

certeza – quando a gestão da qualidade é uma parte vital da empresa.

Pires (2004: 29), escreve ainda que, para Crosby, a gestão da qualidade apresenta seis pontos-chave:

²⁰ CROSBY, P.(1979), *Quality is free*, New York, McGraw-Hill

qualidade significa conformidade e não elegância;
não existem problemas da qualidade;
não existe uma economia da qualidade (nível económico da qualidade); é sempre mais barato fazer bem à primeira vez;
a única medida de desempenho é o custo da qualidade;
o único padrão de desempenho é o de zero defeitos;
qualidade não tem custos.

Foi nos anos cinquenta e sessenta, que Juran e Deming, viajaram para o Japão e dedicaram-se a ajudar os empresários japoneses com técnicas de controlo, técnicas de melhoria contínua, satisfação do cliente como objectivo prioritário, formação contínua e fomentar conceitos que constituíam a filosofia da gestão de qualidade (Justino, 2014a).

A representar a gestão da qualidade Japonesa surge Kaoru Ishikawa (Pires, 2004) para quem o controlo da qualidade é uma «forma de atingir os objectivos da empresa» (Cabral [et al.], 2001: 21), portanto ao praticar-se o controlo da qualidade está a produzir-se algo que seja ao mesmo tempo económico, útil e que satisfaça o consumidor final.

Genichi Taguchi, também de nacionalidade japonesa, como referem os autores (Cabral [et al.], 2001), desenvolveu uma filosofia cuja originalidade da sua abordagem passa por assumir o conceito de qualidade de forma negativa, ou seja «perdas geradas para a sociedade desde o momento em que o produto é entregue» (Cabral [et al.], 2001: 22).

Neste contexto, nos anos setenta, eram os produtos japoneses que apresentavam melhor qualidade e a um preço mais baixo. Face à intensificação das preocupações com a satisfação das necessidades dos clientes, com a redução dos custos e com o controlo de qualidade em todos os níveis de gestão, surge a gestão da qualidade em toda a organização (Justino, 2014a).

Na década de oitenta, dá-se conta que mais qualidade, não implica mais custo, mas é precisamente o contrário e Juran começa com a carreira da competitividade, dada a falta de estratégia da qualidade. Aqui, aparece a gestão de qualidade total (TQM) e assim, a qualidade deixa de ser apenas entendida como um problema de produção e passa a ser também um problema de gestão (ibid.).

Constata-se que todas as abordagens referidas, se focam na necessidade de melhoria contínua, no facto de a gestão de topo da organização ser a responsável pela gestão da qualidade e que esta última carece de um conjunto de atitudes e mudança de atitudes transversal a toda a organização. A mudança requer tempo e os resultados não são imediatos (Pires, 2004).

A evolução do conceito de qualidade ficou referenciada ao entendimento do conjunto de autores mais relevantes e especificamente aos aspectos mais importantes da qualidade (Pires, 2004). Deming, com o grau previsível de uniformidade e fiabilidade a baixo custo e adequado às necessidades do mercado, Juran pela adequação ao uso, Crosby com o cumprir das especificações e Taguchi com as perdas mínimas (Justino, 2014a).

A evolução dos conceitos pode ser esquematizada pela sequência apresentada na Figura 3.2.

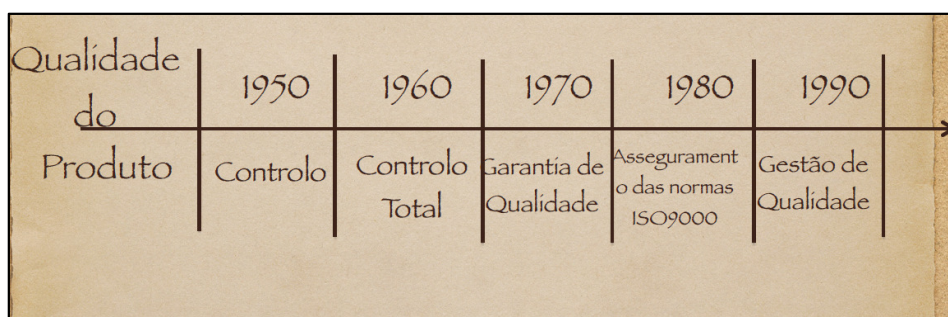


Figura 3.2 Evolução do conceito qualidade.

Fonte: Adaptado de Justino 2014a: 21.

3.3. Sistema, competitividade e qualidade

A palavra sistema é utilizada em vários contextos. Genericamente sistema significa que «vários componentes elementares, independentes, interactuam e formam um todo coerente com um objectivo comum (...) qualquer sistema deve ter uma lógica inerente que se reflecte em entradas ou saídas particulares e na sua relação recíproca» (Pires, 2004: 35).

Se olharmos para as entradas como os problemas da organização e para as saídas como sendo constituídas por decisões e procedimentos, pode-se dizer que a ligação entre as entradas e as saídas, é uma rede de processos. A organização atinge, através da ligação dos processos, os seus objectivos. O sistema orienta o pensamento e a acção a fim de alcançar o objectivo de forma eficaz (Pires, 2004).

Os sistemas de gestão interessam às organizações porque «[o]primeiro objectivo de toda a empresa é, e deve ser, “ganhar dinheiro” hoje e no futuro. Alcançar este objectivo denomina-se competitividade» (Justino, 2014a: 56).

É pela poupança que um sistema de gestão permite alcançar a competitividade. O sistema «[o]ptimiza a utilização de todos os recursos, incrementa a satisfação dos clientes, melhora a imagem da empresa, reduz os riscos de erros e acidentes, permite alcançar novos e melhores mercados, em conclusão incrementa os benefícios» (ibid.: 58).

A conformidade com as normas internacionais da qualidade tornou-se mais frequente nas empresas devido à sua preocupação com a qualidade dos produtos, manifestando assim perante o mercado que são coerentes com os padrões estabelecidos internacionalmente (Cabral [et al.], 2001).

As alterações no ambiente competitivo, durante os últimos anos, deram origem a que as empresas tenham que procurar soluções para garantir a sua sobrevivência e crescimento, respondendo às novas exigências do mercado. Uma resposta que melhores resultados tem proporcionado é a implementação de uma gestão baseada na qualidade. Cada vez são mais as organizações que apostam na gestão de qualidade, como factor que gera vantagens competitivas a longo prazo. A qualidade é alguma “coisa” que vem implícita nos genes da humanidade, é a nossa capacidade de fazer as “coisas” bem feitas e que tem vindo a evoluir ao longo dos tempos. (Justino, 2014a). No início do século XXI a qualidade deixou de ser uma prioridade competitiva para se converter num requisito imprescindível para competir em muitos mercados» (Justino, 2014a: 22). Podemos concluir que «[a] qualidade não garante o êxito, mas supõe uma condição prévia para competir no mercado» (ibid.).

Segundo a autora (ibid.: 56) um sistema de gestão é uma «metodologia que inclui a estrutura organizativa, a planificação das actividades, as responsabilidades, as práticas, os procedimentos, os processos e os recursos para desenvolver, implantar, levar a cabo, conferir e manter ao dia a política da empresa».

Os objectivos genéricos para implementação dum sistema da qualidade passam por «[a]lcançar ou manter a qualidade dum produto ou serviço; garantir confiança à gestão de que a qualidade está a ser assegurada; transmitir e fornecer confiança ao cliente quanto à conformidade do produto entregue ou do serviço prestado com o sistema» (Cabral [et al.], 2001: 51).

A NP EN ISO 9001 (2008: 11) entende que os requisitos gerais dum sistema da gestão qualidade são:

determinar os processos para o sistema de gestão da qualidade e para a sua aplicação em toda a organização;

determinar a sequência e interacção destes processos;

determinar critérios e métodos necessários para assegurar que tanto a operação como o controlo destes processos são eficazes;

assegurar a disponibilidade de recursos e de informação necessários para suportar a operação e a monitorização destes processos;

monitorizar, medir onde aplicável e analisar estes processos;

implementar acções necessárias para atingir os resultados planeados e a melhorias contínua destes processos.

A NP EN ISO 9000 (2005: 17) define sistema como o «conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes » e define sistema de gestão da qualidade como algo para «[d]irigir e controlar no que respeita à qualidade ». Esta norma define que para liderar e manter em funcionamento uma organização, com sucesso, há que haver disciplina de gestão e de gestão da qualidade. Por este motivo identificou oito princípios (focalização no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem por processos, abordagem da gestão como um sistema, melhoria contínua, abordagem á tomada de decisões baseada em factos e relações mutuamente benéficas com fornecedores) que podem ser adaptados pela gestão de topo para obter melhores resultados.

O sistema de gestão da qualidade não é mais do que «[o] conjunto das medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está sendo alcançado ao mínimo custo» (Pires, 2004: 35).

O sistema de gestão da qualidade pretende fornecer uma abordagem sistemática de todas as actividades que possam afectar a qualidade, pretende dar ênfase à prevenção e não apenas à inspecção, e por fim pretende evidências objectivas de que a qualidade foi alcançada. A abordagem sistemática ajuda os gestores a clarificar, entender e gerir as suas expectativas mas também os ajuda a ultrapassar situações mais complexas, orienta-os para a resolução de problemas (ibid.).

Adoptar um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica da organização, pois são várias as influências que a sua implementação pode sofrer. Segundo a NP EN ISO 9000 (2005: 7) as influências passam:

pelo ambiente organizacional, por mudanças e por riscos associados a esse ambiente;

por necessidades variáveis;

pelos produtos que proporcionam;

pelos processos que utiliza;

pela sua dimensão e estrutura organizacional.

O sistema de gestão da qualidade compõe-se «[p]or um conjunto de procedimentos organizacionais, estabelecendo, pormenorizadamente, como devem decorrer as actividades de gestão comuns a todos os produtos e a todos os clientes» (Pires, 2004: 216).

Segundo o autor (ibid.) optimização não é mais do que o conjunto de procedimentos que constituem a abordagem sistemática dos problemas. A organização deverá definir regras para tratamento dos problemas de forma que o conjunto das actividades a executar consiga alcançar os objectivos com o mínimo de esforço e de custo.

Segundo os autores (Gryna [et al.], 2007) a gestão para a qualidade é o processo de identificar e realizar as actividades necessárias para atingir os objectivos direccionados aos clientes da organização. Este conceito de gestão da qualidade facilmente se relaciona com o conceito de gestão financeira, pois também esta se consegue através da implementação de três processos de gestão, são eles, planificação, controlo e melhoria. Estes processos focam-se de forma metódica na área financeira da organização e os mesmos três processos, noutra âmbito, focam-se na gestão da qualidade.

A gestão da qualidade «[é] um conjunto de acções planeadas e sistemáticas» (Pires, 2004: 204). Significa um «conjunto de procedimentos, atribuindo responsabilidades e delegando autoridade, permite aos gestores reduzir as suas actividades de apagar fogos e reforçar as actividades de planeamento» (ibid.: 207).

Segundo o autor (ibid.) as normas de gestão da qualidade podem entender-se como um ponto de partida mas não podem assumir-se como um ponto de chegada, são apenas uma ajuda. A sobrevivência duma empresa passará sempre por um processo de melhoria continua. A gestão da qualidade «não deve ser vista, apenas, como uma imposição do

mercado (...) antecipar-se e decidir implementar um sistema de gestão de qualidade, porque é lucrativo e estratégico para o futuro da empresa» (ibid.: 275) é uma realidade que deve ser vivida de forma natural pelas organizações.

O aumento da concorrência, e as exigências dos clientes dirigem as organizações para uma melhoria contínua nos seus produtos e processos. As organizações para melhorarem a sua competitividade têm de optar por uma estratégia adequada. Três das estratégias genéricas indicadas por Porter são a estratégia pela liderança dos custos, pela diferenciação e pelo enfoque. Quando a organização não consegue seguir nenhuma destas opções estratégicas, não desenvolvendo assim qualquer vantagem competitiva ficará numa situação difícil face à sua concorrência (Ferreira, Santos e Serra, 2008).

Sendo a qualidade um recurso capaz de fazer «alcançar uma posição competitiva (satisfação do cliente e baixo custo)» é difícil entender porque é que esta ferramenta não é sempre utilizada, dir-se-ia que «é o mesmo que comer com as mãos quando temos ferramentas adequadas como a colher e o garfo» (Pires, 2004: 199).

Gutiérrez Pulido, (2010: 16) define competitividade como «*[l]a capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores*».

Num mercado globalizado, em que os clientes têm muita opção de escolha a análise da competitividade duma organização tem que comparar os seus indicadores de produtividade com os da concorrência (ibid.).

A gestão da qualidade, enquanto abordagem sistemática pode aumentar claramente a possibilidade de encontrar melhores soluções ao menor custo. A qualidade é de facto detentora de «propriedades amplificadoras, enquanto que técnicas isoladas são capazes de elevar a produtividade um pouco mais. A palavra de ordem parece ser: escolha das partes (técnicas), mas em primeiro lugar escolha do ambiente (sistema da qualidade)» (ibid.: 16).

As tendências contemporâneas para contabilização de custos, por um lado preocupam-se em justificar os custos e benefícios duma certificação em sistemas de gestão da qualidade e por outro em contabilizar os custos e benefícios da introdução de cada método e técnica da qualidade. Os aspectos económicos assumem cada vez mais importância pelo que «os sistemas formais de qualidade, reforçando as actividades de prevenção e fornecendo uma abordagem sistemática (logo optimizada) serão elementos fundamentais na redução de custos» (Pires, 2004: 203).

Segundo Justino (2014a) utilizar correctamente a gestão da qualidade nos produtos e nos processos da organização pode ajudar a criar uma vantagem competitiva seja pelo efeito na subida das vendas seja pela redução de custos. Produzir-se com elevado nível de qualidade permite uma estratégia de diferenciação do produto, de forma a que seja considerado pelo mercado como único. Um produto pode diferenciar-se destacando uma, ou várias das seguintes dimensões da qualidade (ibid.: 37-43):

rendimento - são as características essenciais do produto, incluindo aspectos relacionados com as especificações básicas exigidas pelo cliente;

características peculiares - são características do tipo secundário, que complementam as anteriores;

fiabilidade - refere-se à probabilidade de que o produto falhe num determinado período de tempo, sob condições normais de funcionamento. Quanto menor for a fiabilidade maiores são os custos de mantimento;

conformidade - o grau em que o *design* e as características operativas do produto satisfazem as especificações previamente estabelecidas;

durabilidade - refere-se à vida útil do produto, entendida como o tempo durante o qual o produto funciona normalmente ou como o tempo de utilização do produto até que apareça outro que o deixe obsoleto;

capacidade de serviço - refere-se à rapidez, custo e facilidade de reparação quando o produto possa avariar, serviço pós-venda, assistência técnica e garantias.

Actualmente, os clientes já percebem a qualidade como uma dimensão fundamental para o produto e serviço que pretendem adquirir ou contratar. As organizações eficientes reconhecem que um dos factores que desencadeia o sucesso do negócio é a gestão da qualidade. Assim, para responder às necessidades dos clientes as organizações eficientes focam-se na cadeia de valor da organização para proporcionar serviços e produtos de qualidade. Focam-se no que é realmente importante, ou seja, satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, estimular o trabalho em equipa, obter controlo através dum conjunto de indicadores chave de desempenho e manter uma abordagem de melhoria contínua (Summer, 2006).

A Figura 3.3 pretende explicar que aumentar o valor da empresa passa por satisfazer o cliente e para tal é necessário o ganho dos níveis mais elevados de qualidade e de competitividade executados a partir duma melhoria continua. Para alcançar estes

objectivos, o processo de melhoria contínua deve incluir ciclos regulares de planificação, execução, avaliação e actuação. Tudo isto requer uma base, preferencialmente quantitativa, para avaliar o progresso realizado e recolher informação para futuros ciclos de melhoria (Justino, 2014a).

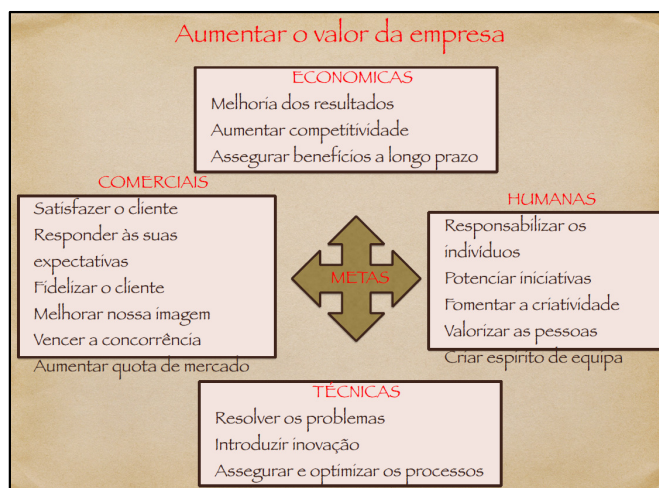


Figura 3.3 Aumento do valor da empresa.

Fonte: Adaptado de Justino 2014a: 53.

3.4. Certificação, qualidade e desempenho organizacional

O crescimento do comércio internacional veio revelar a necessidade de ter um conjunto de normas de qualidade para facilitar a relação entre os fornecedores e os clientes. Em 1979 surgiram as normas ISO da serie 9000. O nome ISO 9000 teve origem na palavra grega “isos” que significa igual. Em 2000 as normas sofreram uma revisão profunda com o objectivo de garantir que a sua estrutura reflecte com precisão os modelos de gestão das organizações. As normas pretendem estabelecer uma forma de comparação entre as organizações mantendo-as no mesmo pé de igualdade (Summer, 2006).

As normas da família ISO 9000 são referenciais para a implementação de sistemas de gestão de qualidade que representam um consenso internacional sobre boas práticas de gestão e com o objectivo de garantir, o fornecimento de produtos que satisfaçam os requisitos dos clientes, bem como a prevenção de problemas e ênfase na melhoria continua (Justino, 2014a).

Como já referido no subcapítulo 3.3 desta dissertação (sistema, competitividade e qualidade) existem oito princípios da qualidade segundo a ISO 9000. Segundo Justino (2014a: 72-79) estes princípios da norma resumem-se da seguinte forma:

Focalização no cliente

As organizações dependem dos seus clientes e portanto devem identificar os seus clientes, conhecer e compreender as necessidades actuais e futuras dos mesmos, satisfazer os seus requisitos e esforçar-se em exceder as suas expectativas;

Liderança

Os líderes estabelecem a finalidade e a orientação da organização; convém que criem e mantenham o ambiente interno que permita o pleno desenvolvimento das pessoas para se atingirem os objectivos da organização;

Envolvimento das pessoas

O pessoal, em todos os níveis, é a essência de uma organização e sua total implicação possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização;

Abordagem por processos

Um resultado desejado alcança-se mais eficientemente quando as actividades e os recursos relacionados se destinam a um processo;

Abordagem da gestão como um sistema

Identificar, compreender e gerir os processos inter-relacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objectivos com eficácia e eficiência;

Melhoria contínua

A melhoria continua no desempenho global da organização deveria ser um objectivo permanente desta;

Abordagem à tomada de decisões baseada em factos

As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações;

Relações mutuamente benéficas com os fornecedores

Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor.

A ISO 9001 tem uma grande adesão em vários países, sendo crescente o número de empresas que se interessam na certificação, uma vez que se pode aplicar a todos os sectores empresariais a produtos ou a serviços. Em 2009 existiam já 1.064.785 empresas certificadas por esta norma (versão 2000 e 2008) em cerca de 178 países, entre os quais Portugal (Sousa e Sarrico, 2012).

Vários têm sido os estudos sobre as normas ISO da série 9000. Em seguida, resumem-se alguns dos estudos, que de alguma forma vêm evidenciar a importância da norma para o desempenho organizacional.

Dunu e Ayokanmbi de Alabama (A&M University) referem no seu estudo sobre o impacto da certificação da serie ISO 9000 no desempenho financeiro das organizações (nos Estados Unidos América), que são evidentes resultados de melhoria nos indicadores de lucro e resultado operacional. De uma forma geral, ainda que estatisticamente pouco relevante, as empresas certificadas apresentam melhores desempenhos que as não certificadas. No mesmo estudo, os autores referem-se a outros estudos de Mann e Kehoe (1994) e Buttle (1996) em empresas certificadas no Reino Unido cuja certificação se correlaciona também com a melhoria do desempenho do negócio ao nível operacional.

Wayhan, Kirche e Khumawala (2002: 220) no estudo sobre a ISO 9000 e o desempenho financeiro (em empresa dos Estados Unidos América) referem que numa óptica normativa determinar o caminho dum organização deve passar em primeira mão pela gestão estratégica de processos. As melhores estratégias são as que alavancam o crescimento financeiro da organização sendo medidas por indicadores como «*[r]evenue, market capitalization and stockholder's equity*».

Como resultado do estudo concluíram que a certificação ISO 9000 não aumentou as vendas, mas tal facto deveu-se às organizações em estudo terem iniciado há muito pouco tempo o processo de exigir também aos seus fornecedores uma certificação ISO 9000. Por outro lado o impacto da certificação foi significativamente positivo no indicador *Retur on Assets* (ROA) levando assim a perceber-se que «*the significant link between ISO 9000 and ROA suggests that certified companies improved profitability by reducing indirect costs, primarily in the sales and administrative expense categories, which were reflected in the increased differences in net income*» (ibid.: 227).

Corbett, Monte-Sancho e Kirsch (2005) numa análise empírica sobre o impacto financeiro da certificação da serie ISO 9000, nos Estados Unidos América, concluíram que após a primeira certificação as empresas notaram melhoras significativas no desempenho financeiro, ainda que com variações, estas as melhorias foram fortemente consideráveis em todos os casos.

Arballido Nava e Tovar Rivas (2008) na investigação sobre o desempenho das organizações Mexicanas certificadas na ISO 9001: 2000 concluem que a certificação melhora o desempenho das organizações que por sua vez evidência o que a literatura refere. A avaliação da estratégia antes de implementar um sistema de gestão da qualidade é um factor chave de sucesso na melhoria.

Nair e Prajogo (2009), no estudo sobre a internalização das normas ISO 9000 e o seu papel institucional e implicações no desempenho em empresas na Austrália e na Nova Zelândia sugerem que as empresas foram impulsionadas pela necessidade de utilizar os aspectos básicos de normas ISO 9000 para melhorias dos seus processos internos. Segmentada a amostra de empresas por baixo e elevado nível de desempenho, os autores acham que a internalização da ISO 9000 é significativamente associada ao desempenho operacional que por sua vez está associado ao desempenho dos negócios.

Lafuente, Bayo-Moriones e García-Cestona (2009) no estudo de empresas em Espanha sobre a certificação, estrutura accionista e os efeitos da ISO 9000 no desempenho da organização, referem que há um efeito positivo e estatisticamente significativo entre a adopção da ISO 9000 e o desempenho da empresa. Relativamente à relação da ISO 9000 com a estrutura accionista esta não é significativa, não está ligada a uma estrutura accionista mais concentrada, está antes relacionada com as características do accionista principal.

Teixeira Quirós, Almaça e Justino (2010: 10) escreveram um artigo, com base na revisão da literatura, sobre a relação da certificação ISO 9000, implementação de sistemas de gestão da qualidade, custos da qualidade, resultados e o seu efeito no desempenho da organização. Concluíram, entre outras coisas, que uma das causas mais significativa que leva à certificação é a exigência externa dos clientes e fornecedores. O processo de certificação e o sistema de gestão da qualidade contribui significativamente para o desempenho financeiro das organizações. «*The better the company uses the standard in their daily operation practices, the greater the performance*».

Ollila da Aalto University (2011) escreveu no estudo que pretendeu avaliar se os métodos utilizados, e considerados benéficos durante a execução de projectos, podem ter continuidade na organização após a conclusão dos mesmos (a forma de assegurar a continuidade da aplicação dos sistemas de gestão da qualidade após conclusão dos projectos) que a necessidade da certificação de um sistema de gestão da qualidade de uma

organização é baseada numa necessidade real. Antes da existência da certificação os fornecedores de matérias-primas importantes à produção e fornecedores de serviços perceberam que os seus clientes pretendiam avaliar o desempenho dos seus sistemas de gestão da qualidade. Certificação significa que um organismo neutro de certificação realiza auditorias externas e portanto os próprios clientes não precisariam mais de providenciar estas auditorias, pois não vão auditar o que uma entidade externa e neutra já auditou. Também por este motivo o número de empresas certificadas aumentou rapidamente.

Boiral (2012) realizou um trabalho onde colectou e analisou 111 estudos empíricos sobre o impacto da ISO 9000 sobre a eficácia organizacional. A revisão sistemática realizada aos estudos mostrou que a adopção das normas tem um impacto positivo sobre as principais variáveis medidas na literatura, ou seja para quase todas as variáveis operacionais, estratégicas e de gestão, mais de 80% dos estudos revelaram benefícios significativos. A variedade de organizações, sector e áreas geográficas estudadas não tiveram influencia para as conclusões do estudo.

Fernandes, Lourenço e Silva (2012) no artigo que pretendeu analisar, através da revisão da literatura, a relação entre a Gestão Qualidade Total (GQT) e a inovação e as relações entre estas dimensões e o desempenho organizacional referem não existir concordância total nas investigações. Existem autores que defendem a importância prática de GTQ na melhoria directa e imediata no desempenho organizacional enquanto que outros autores defendem que existem melhorias de muitos aspectos na organização que se traduzem então na melhoria do desempenho organizacional. Os autores referem-se ao estudo de Costa e Lorente (2004) como conclusivo relativamente à implementação da GTQ e dos benefícios para a organização, como por exemplo a qualidade dos produtos, o atendimento a clientes, competitividade, satisfação dos clientes, etc. Referindo-se a Beck e Walgenbach (2009) constataram que as organizações são recompensadas por implementarem sistemas de gestão da qualidade à luz da norma ISO 9000, além do aumento da legitimidade da empresa podem advir importantes consequências económicas.

Sousa e Sarrico (2012) na investigação feita sobre as motivações das empresas (sector alimentar das bebidas e do tabaco na região autónoma da Madeira) que pretenderam implementar um sistema gestão qualidade certificando-se na norma ISO 9001 concluíram que a motivação mais apontada pelas empresas é a imagem de qualidade e está relacionada

com o marketing. Constataram ainda que o maior obstáculo á implementação do sistema de gestão da qualidade foi a resistência por parte dos colaboradores.

Os autores (ibid.) na sua revisão de literatura referem Buttle (1997), que relatou o facto do aumento da eficiência, melhoria na gestão e controlo interno da empresa e aumento da motivação dos colaboradores estar relacionado com a certificação ISO 9001, e referem Casadsús [et al.] (2010) que advogam existir diversos benefícios com esta certificação, aumento de credibilidade, aumento ou manutenção da quota de mercado e melhoria na gestão do controlo interno.

Teixeira Quirós e Justino (2012: 147) estudaram uma amostra de empresas, da região de Lisboa e Médio Tejo, certificadas na ISO 9000 e o mesmo número de empresas não certificadas a fim de avaliar as diferenças mais significativas entre os dois grupos no impacto da qualidade das respostas a um questionário. Concluíram que as empresas em que «[o] entrevistado manifesta maior preocupação com a: relação com clientes, a motivação dos colaboradores e o planeamento estratégico têm maior probabilidade de ser certificadas».

Morelos Gómez, Fontalvo Herrera e Vergara Schmalbach (2013a) escrevem, no artigo sobre produtividade em empresas certificadas, que com a certificação as empresas podem obter benefícios internos, tais como a melhoria da qualidade e produtividade dos seus processos, assim como um melhor desempenho financeiro e manter ou expandir o seu sector de mercado e, em geral aumentar o seu valor, graças à implementação de iniciativas como GQT, *Just in time* (JIT) ou implementação das normas ISO série 9000 de sistemas de gestão da qualidade.

Os autores referem ainda que a implementação dum sistema da serie ISO 9000 exige disciplina da empresa, isto significa procedimentos de concepção para assegurar medição da qualidade constante para garantir a tomada de acções correctivas apropriadas sempre que ocorrem problemas. Como resultado deste processo, a taxa de defeitos devem diminuir e os erros devem ser identificados a tempo.

Os mesmos autores (2013b: 942) numa análise comparativa, em função da ISO 9001, de produtividade e rentabilidade nas zonas industriais de Franca e Mamonal na Colombia concluíram que a certificação incide positivamente

[e]n los índices de productividad, razón utilidade bruta/valor agregado, razón utilidade operacional/valor agregado y estos últimos, a su vez, también inciden positivamente en las utilidades financeiras margen bruto y margen operacional.

Benzaquen de Las Casas (2013) no artigo sobre o impacto de ter um sistema de gestão da qualidade baseado na ISO 9001 em empresas do Peru conclui que há uma evolução na cultura organizacional e que a qualidade não é vista associada apenas ao produto, mede-se quando chega aos clientes, por isso há que considerar a qualidade dos processos para que se possa ser competitivo. A certificação é o primeiro passo para uma cultura organizacional da qualidade. As empresas obtêm certificação com o objectivo de desenvolver melhoria contínua dos seus processos e conseqüentemente satisfação dos requisitos dos seus clientes.

Fatima (2014) no estudo sobre o impacto na performance do negócio da ISO 9000 em empresas do Paquistão concluiu que a implicância da qualidade (certificação) nos países desenvolvidos potencia o melhor desempenho financeiro das médias e grandes empresas, contudo em pequenas empresas não foram registadas melhorias deste âmbito.

3.5. Gestão por processos

A eficácia de uma empresa depende, da sua capacidade de resposta ao mercado (Cruz, 2010). As capacidades mostram o que a organização consegue fazer, uma competência emerge quando a organização se centra no melhor que sabe e que quer fazer. A visão irá dizer o que a organização quer ser, os recursos dizem o que ela é e o que a organização sabe fazer, transmite portanto «[u]ma actividade e os recursos e capacidades que constituem a força essencial como factor estratégico». (Justino, 2014b: 10).

Novos produtos, serviços ou processos só podem contribuir para reforçar a competitividade da organização se estiverem «enquadrados com os factores críticos de sucesso do seu negócio. (Justino, 2014b: 32). Assim, «as empresas devem formular a sua estratégia a partir daquilo que querem fazer, daquilo que sabem fazer e do que podem fazer (Justino, 2014b: 22).

Sendo a adopção dum sistema de gestão da qualidade uma decisão estratégica da organização, as influências que a implementação do sistema de gestão da qualidade pode sofrer, segundo a NP EN ISO 9001 (2008: 7) passam «[p]elo seu ambiente organizacional,

por mudanças e riscos associados a esse ambiente , por necessidades variáveis, por objectivos particulares, pelos produtos que proporciona, pelos processos que utiliza e pela dimensão e estrutura organizacional».

As organizações estão preocupadas com a qualidade, pois compreenderam que um elevado nível de qualidade significa uma vantagem competitiva e que a gestão da qualidade não significa apenas evitar erros, é vista como uma abordagem de como os processos devem ser geridos, duma forma continuamente melhorada. (Slack [et al.], 2009).

Gestão de qualidade é uma estratégia de gestão porque estabelece metas, tem chaves, baseia-se em princípios e utiliza ferramentas. Tende a mobilizar toda a empresa para obter a satisfação do cliente ao menor custo possível. A qualidade é considerada como uma variável estratégica porque evita a perda de rendibilidade e a redução da quota de mercado (Justino, 2014a).

Apesar das mudanças organizacionais, como a integração dos principais processos de negócio e o terminar de actividades que não acrescentem valor, no essencial muitas organizações ainda não mudaram a sua forma de gestão.

O benefício duma gestão por processos pode ser encontrado nas multinacionais que pretendem dar aos clientes níveis de serviço iguais independentemente da sua localização (Pires, 2004).

A Figura 3.4 ilustra a relação da necessidade de produtos e serviços requeridos pelos cliente com a necessidade da organização ter processos internos para atingir quer a satisfação do cliente quer a satisfação da produção.

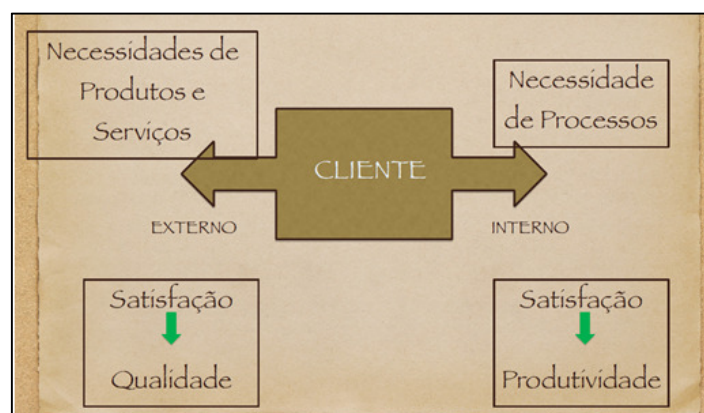


Figura 3.4 Necessidade de processos.

Fonte: Adaptado de Justino 2014a: 51.

De acordo com a NP EN ISO 9004 (2009: 7) o sucesso sustentado duma organização é alcançado pela sua aptidão para satisfazer as necessidades e sucesso sustentado dos seus clientes e partes interessadas, a longo prazo de forma equilibrada.

Para atingir o sucesso sustentado, segundo a NP ISO 9004 (2009: 12), a gestão de topo deverá estabelecer e manter a missão, a visão e os valores para a organização. Deverão ser compreendidos, aceites e apoiados pelas pessoas da organização. Esta norma refere missão como uma descrição do porquê da existência da organização, e visão como sendo o estado desejado, ou seja, o que a organização quer ser e como quer ser vista pelas suas partes interessadas (ibid.).

Para que a missão, a visão e os valores sejam aceites, o ambiente da organização deverá ser monitorizado regularmente para determinar a eventual necessidade de rever e reformular a estratégia. Para estabelecer, adoptar e manter a estratégia eficaz a organização deve ter processos definidos e documentados.

Na Figura 3.5 é apresentado um modelo alargado do sistema de gestão pela qualidade baseada em processos.

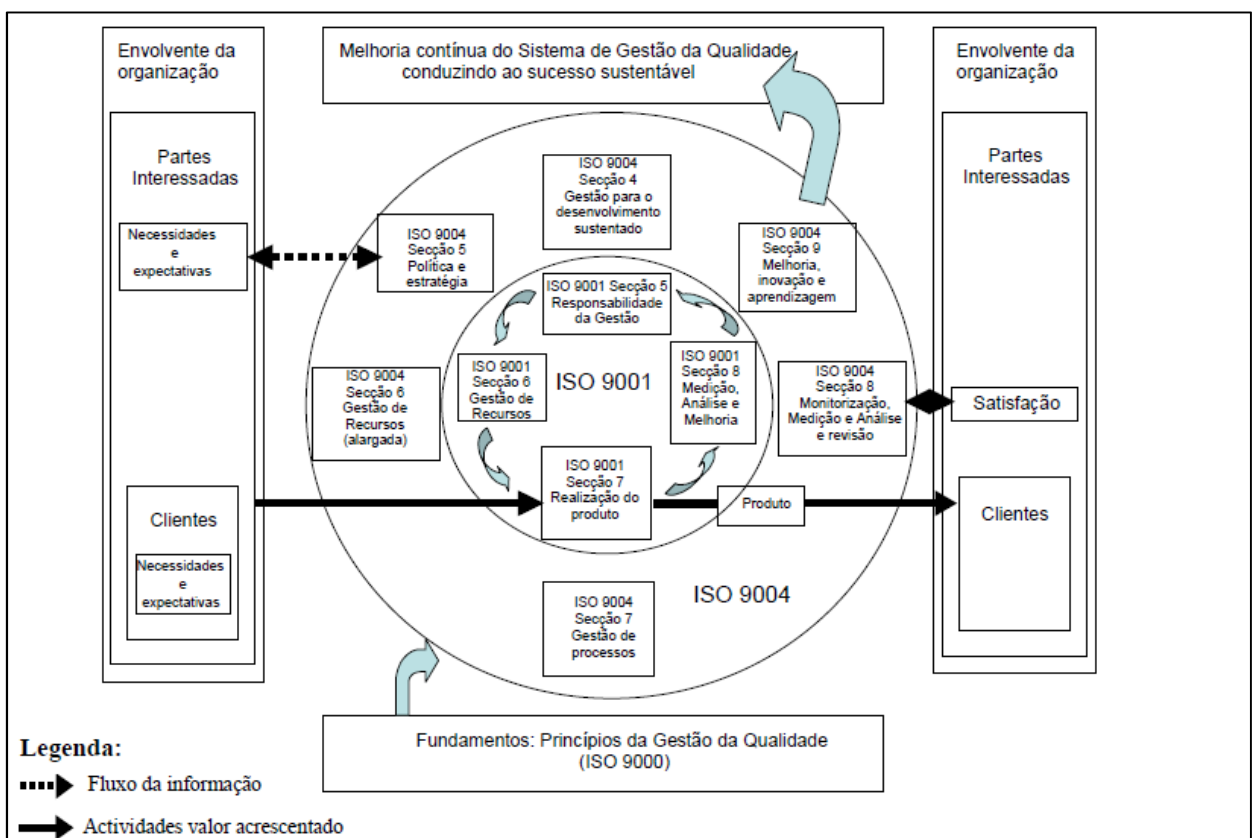


Figura 3.5 Modelo alargado do sistema de gestão da qualidade baseado em processos
Fonte: NP EN ISO 9004 (2009: 7).

Segundo a NP EN ISO 9004 (2009: 19), «[o]s processos são específicos duma organização» e variam em função do tipo, do tamanho e do nível de maturidade da organização. Os processos deverão ser geridos como um sistema que crie e compreenda a rede de processos e a sua sequência e interacções.

A aplicação de um sistema de processos pode ser referida «[c]omo sendo a abordagem por processos» NP EN ISO 9001 (2008: 7). A vantagem desta abordagem é o controlo passo-a-passo que proporciona sobre a interligação dos processos individuais dentro do sistema de processos, bem como a sua combinação e interacção.

O modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos representado na Figura 3.6 ilustra as interligações de processos.

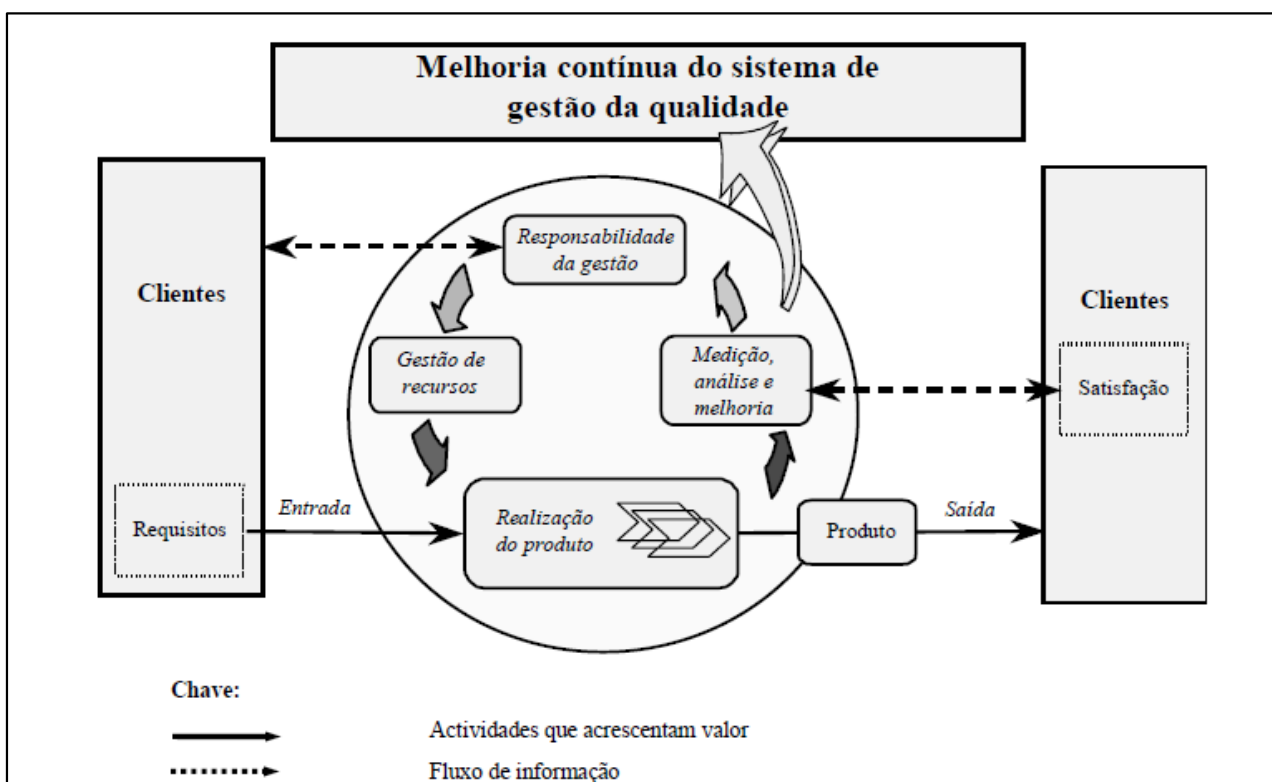


Figura 3.6 Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos

Fonte: NP EN ISO 9001 (2008: 8).

Este modelo PDCA, (também já referido no subcapítulo 2.3 Controlo de gestão e qualidade) é segundo a norma a NP EN ISO 9001 (2008: 8) um método interactivo de gestão de quatro passos:

Plan (planear) – estabelecer os objectivos e processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cliente e das políticas da organização;

Do (executar) – implementar os processos;

Check (verificar) – monitorizar e medir processos e produtos em comparação com políticas, objectivos e requisitos, e reportar resultados;

Act (actuar) - empreender acções para melhorar continuamente o desempenho dos processos.

A Figura 3.6 ajuda-nos também a perceber que um processo gera actividades de valor acrescentado, para o cliente e para a organização. No nosso dia-a-dia, sem darmos conta, também gerimos processos em todas as actividades que executamos (Summer, 2006).

Segundo Pires (2004: 146) apesar de oferecerem valor ao cliente e à organização os processos nem sempre são utilizados, «[a] gestão por processos na sua forma mais genuína significa uma mudança drástica nas formas de gestão das organizações, porque separa o controlo e poder sobre as pessoas (...) e o controlo e poder sobre o resultado do trabalho (...)».

Ver a organização como uma rede interligada e interactuante de processos através dos quais se alcançam os objectivos é uma prática de gestão que se consagrou, segundo o autor (ibid.), pelos contributos de vários outros autores (Porter, 1985; Kaplan e Norton, 1996 e 2000; McCormack, 2001; Bryne, 1993; Hammer e Stanton, 1999; Gardner, 2001 e Champy, 1995).

Na sua forma mais simples «[o]s processos são sequências de actividades interligadas com uma entrada e uma saída claramente definidas e com resultados quantificáveis» (Pires, 2004: 147).

Apesar de existir uma hierarquização de processos, que vai desde a cadeia de valor até aos movimentos mais elementares, a cargo da NP EN ISO 9001, que se baseia em requisitos, apenas ficam os três primeiros níveis da hierarquia. A Figura 3.7 ilustra a hierarquia de processos.

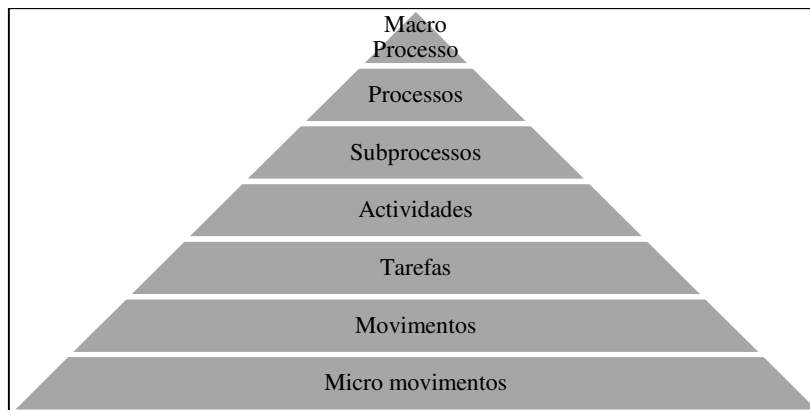


Figura 3.7 Hierarquia de processos.

Fonte: Pires (2004: 148).

Segundo Pires (2004) é importante que os processos tenham três características. Serem definidos pela gestão de topo garantindo que interessam à gestão global da organização garantindo o alinhamento dos objectivos dos processos com os objectivos de negócios; serem interfuncionais por natureza, ou seja terem uma visão horizontal da organização que permita concentrar os esforços para que se traduza em valor para os clientes e no numa ajuda para uma nova abordagem da gestão; em terceiro, terem objectivos e indicadores de processo. Esta abordagem implica «a identificação e caracterização adequada dos processos, a atribuição de responsabilidades pela sua gestão, a avaliação da sua eficácia, a melhoria de desempenho dos processos» (ibid.: 148).

De acordo com o autor, (ibid.) se os processos estiverem classificados torna-se mais fácil a decisão sobre as formas de gestão e controlo. Por norma, a classificação de processos é feita segundo o seu grau de importância e relevância para que se consiga acrescentar valor ao cliente e à organização no seu conjunto.

O autor (ibid.: 151) sugere como classificação três tipos de processos, integradores, críticos (significativos ou operacionais) e processos de suporte.

Processos integradores

estabelecem a estrutura da gestão da organização;

são condicionantes imprescindíveis de todos os outros processos;

fazem convergir toda a organização para o cliente;

transpõem os valores da organização para todos os outros processos, estabelecendo, nomeadamente as formas de actuação internas, as relações com a sociedade e as formas de operação.

Processos críticos

são orientados para o mercado (clientes, parceiros e concorrência);
estão directamente ligados aos produtos e serviços;
os seus resultados são directamente percebidos pelos clientes (valor para o cliente);
geralmente intervém várias áreas funcionais para a sua realização.

Processos de suporte

estão centrados em apoiar os clientes internos;
apoiam os outros processos (integradores, operacionais e/ou de suporte);
estão sujeitos a directivas/orientações internas (políticas de RH, sistemas de controlo, etc.);
são essenciais ao funcionamento da organização (valor para a organização).

Para qualquer que seja a classificação do processo deve haver uma monitorização que abranja os objectivos, os factores críticos de sucessos, as características a medir e os indicadores de processo. A forma como os processos são ajustados determina o facto de uns terem a ver com aspectos estratégicos e outros com aspectos de cariz mais operacional (ibid.).

Os processos chave duma organização são os «*[q]ue tienen el mayor impacto en las percepciones de valor por parte del cliente acerca del producto o servicio y el mayor impacto en la retención del cliente*» (Summer, 2006: 203).

Se gerirem os processos de negócio de maneira eficaz as organizações conseguem melhorias significativas no seu desempenho global, logo, por sua vez melhores resultados financeiros (ibid.).

Uma perspectiva de processos significa entender o negócio em termos de todos os seus processos individuais. Os processos, são apenas o que foram definidos para ser e o limite de cada processo deve ser desenhado de acordo com um pensamento apropriado. Acontece por vezes ser necessário redesenhar processos em função das necessidades específicas dos clientes (Slack, Chambers, Johnston e Betts, 2009).

O reconhecimento da importância estratégica das operações e da gestão de processos tem vindo a crescer significativamente. Este reconhecimento deve-se ao facto de actualmente se ter consciência do impacto que esta gestão tem nos custos, nas vendas, nos investimentos e noutros indicadores de negócio (Slack [et al.], 2009).

Todos os gestores têm algo a aprender com as operações e com a gestão de processos independentemente do sector ou da indústria. Operações e processos bem geridos podem contribuir para o impacto estratégico do negócio. As operações necessitam de manter controlados os custos da organização (ibid.).

Qualquer negócio está preocupado em gerir devidamente os seus processos. «*Operations and processes management can make or break a business*» (ibid.: 3). Podem fazer o negócio responder aos seus cliente, de tal forma que deixem os seus concorrentes completamente afastados ou, não havendo gestão de processos, levar o negocio ao insucesso se não conseguirem entregar produtos ou serviços de acordo com as expectativas dos cliente independentemente da presença que já tiverem marcado no mercado (ibid.).

4. Estudo empírico

4.1. Área de estudo

Como já referido na introdução do presente trabalho, a justificação da escolha do tema dos sistemas de informação passa por um interesse de carácter pessoal e profissional da autora da dissertação, portanto este foi o critério da escolha da área de estudo. Falar em sistemas de informação é também falar em estratégia, gestão, controlo e processos. Por este motivo, será interessante perceber se as próprias empresas de sistemas de informação, com uma gestão orientada a processos, têm resultados financeiros positivos.

Faz-se de seguida uma breve referência à importância dos sistemas de informação na nossa sociedade.

Nos últimos anos transitou-se duma economia industrial, caracterizada por estabilidade, previsibilidade e certeza, para uma economia baseada na informação, com mudança, imprevisibilidade e incerteza. O sucesso das organizações passa pelo que se sabe e não apenas por aquilo que a organização tem. Tratar a informação de forma eficaz é para as organizações um factor de distinção da concorrência (Rascão, 2001b).

O mundo teve que se adaptar às solicitações de mercado e rapidamente passou da produção em série para a produção de acordo com o que mercado exige, a produção passou assim a ser orientada às necessidades e vontades do cliente. A tecnologia permitiu às organizações uma rapidez elevada em todo o ciclo de vida do produto tornando-as assim mais flexíveis para a competitividade (ibid.).

Uma estratégia tecnológica requer sempre o delinear dum conjunto de processos de gestão «específicos adaptados à tecnologia para identificar, avaliar, seleccionar, adquirir, assimilar e utilizar eficientemente, processos que não terminam quando esta é adquirida e incorporada aos projectos que se executem» (Justino, 2014b: 23).

Hoje em dia os gestores recebem informação de várias fontes, tais como colaboradores, clientes, fornecedores, etc. Por vezes a informação é tanta e dispersa que facilmente se acaba por ter uma visão distorcida levando os gestores a tomar decisões pouco eficazes (Rascão, 2004a).

A estrutura dum organização é a forma como a empresa se organiza para desenvolver as suas actividades e implementar a sua estratégia. É o modo como se dividem tarefas, se alocam recursos, etc. Consiste ainda no modo como vai fazer circular eficientemente a informação para que quem dela necessite, por norma os gestores, tenha a capacidade de a analisar. Neste âmbito, os sistemas e processos de controlo estratégico e os sistemas de informação são vistos pelos gestores como ferramentas de apoio à decisão (Cardeal, 2014).

Para implementar as estratégias nas organizações, as estruturas são um dos factores mais críticos. Qualquer estrutura carece de apoio dos sistemas de controlo para poder funcionar. Imagine-se as estruturas como os ossos do corpo humano, «[n]esta analogia, aos sistemas e aos processos correspondem as articulações que juntam os diversos ossos fazendo o esqueleto» (ibid.: 334).

Os sistemas de informação contribuem para «[a] eficácia dos gestores no exercício das suas funções de planeamento, organização, controle e decisão, na gestão da organização, proporcionando-lhe informação relevante e oportuna na tomada de decisão». Desta forma conseguem minimizar o risco do insucesso na tomada de decisão (Rascão, 2004a: 44).

Os sistemas de informação incluem as tecnologias, os procedimentos da organização, metodologias e políticas da gestão da informação e os colaboradores da organização. Optimizam o processo de decisão nas organizações e proporcionam valor acrescentado aos seus clientes. Sem informação, por exemplo, contactar clientes, fornecedores e analisar concorrência é uma tarefa mais difícil, senão mesmo impossível, de realizar (ibid.).

Apesar de não ser fácil avaliar os sistemas de informação em termos quantitativos sabe-se que os seus benefícios são caracterizados pela redução dos custos, o aumento da produtividade, a redução do risco na tomada de decisão, a melhoria da qualidade dos produtos e/ou serviços, o aumento da eficácia e da eficiência e a motivação dos recursos humanos. Segundo o autor (ibid.) pode dizer-se que novas formas e perspectivas de encarar as questões relacionadas com o modo de competir foram alavancadas com o aparecimento das tecnologias de informação.

4.2. Tipo de investigação

No paradigma que é a investigação encontra-se normalmente a metodologia quantitativa com uma abordagem mais focalizada e pontual, de carácter mais objectivo e a metodologia qualitativa de características não estruturadas e de carácter mais subjectivo. O Quadro 4.1 apresenta as características de cada uma destas perspectivas metodológicas.

Quadro 4.1 Características dos paradigmas qualitativo e quantitativo.

Paradigma Qualitativo	Paradigma Quantitativo
Advoga o emprego dos métodos qualitativos.	Advoga o emprego dos métodos quantitativos.
Fenomenologismo e <i>verstehen</i> (compreensão) "interessada em compreender a conduta humana a partir dos próprios pontos de vista daquele que actua".	Positivismo lógico "procura as causas dos fenómenos sociais, prestando escassa atenção aos aspectos subjectivos dos indivíduos".
Observação naturalista e sem controlo.	Medição rigorosa e controlada.
Subjectivo.	Objectivo.
Próximo dos dados; "perspectiva a partir de dentro".	À margem dos dados; "perspectiva a partir de fora".
Fundamentado na realidade, orientado para a descoberta, exploratório, expansionista, descritivo e indutivo.	Não fundamentado na realidade, orientado para a comprovação, confirmatório, reducionista, inferencial e hipotético-dedutivo.
Orientado para o processo.	Orientado para o resultado.
Válido: dados "reais", "ricos", e "profundos".	Fiável: dados "sólidos" e "repetitivos".
Não generalizável: estudos de caso isolados.	Generalizável: estudos de caso múltiplos.
Holístico.	Particularista.
Assume uma realidade dinâmica.	Assume uma realidade estável.

Fonte: Adaptado de Reichardt e Cook, 1986 *apud* Carmo e Ferreira (1998: 177).²¹

Para o presente estudo utilizou-se o tipo de investigação descritiva quantitativa para poder analisar dados financeiros, das empresas seleccionadas, durante vários anos.

A metodologia quantitativa centra-se, entre outras perspectivas, na ênfase em factos, comparações e relações, formula um problema através duma pergunta ou duma afirmação, ou seja um objectivo geral. O plano quantitativo preocupa-se com a validade e fiabilidade

²¹ REICHARDT, Charles S. e COOK, Thomas D.-Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. 1986, Madrid, Ediciones Morata, pp.25-52.

dos dados, ajustando-se com mais flexibilidade a problemas mais abertos. (Coutinho, 2011).

O paradigma quantitativo requer uma concepção global positivista, hipotético-dedutiva, particularista e orientada para os resultados (Carmo e Ferreira, 1998).

Como já referido no capítulo de introdução deste trabalho, o objecto deste estudo é analisar o impacto que uma gestão (orientada a processos e exercida através da implementação dos mesmos) assente na NP EN ISO 9001, pode ter como forma de sucesso da organização, mais especificamente nos seus resultados financeiros, tentando perceber desta forma se as empresas com a entidade “sistemas de informação”, certificadas pela NP EN ISO 9001:2008 - contemplando uma gestão através da abordagem por processos - apresentam resultados financeiros positivos. De modo a poder fazer esta análise será realizado um estudo de múltiplos casos, uma investigação empírica, em que os casos são as organizações seleccionadas como amostra.

4.3. População e amostra

Para a realização dum estudo é necessário seleccionar uma amostra com base numa população, pois a amostragem é o «[p]rocesso de selecção do número de sujeitos que participam num estudo (...). Amostra é o conjunto de sujeitos (pessoas, documentos, etc.) de quem se recolherá os dados (...)» (Coutinho, 2011: 85).

Os tipos de amostragem podem ser divididos em dois grupos. A probabilística, onde cada membro da população tem uma hipótese conhecida e igual de ser escolhido e a não probabilística que se trata duma amostra mais por conveniência onde se seleccionam membros da população mais acessíveis e a amostragem não probabilística que se aplica quando «não podemos especificar a probabilidade de um sujeito pertencer a uma dada população» (ibid.: 90). A amostragem seleccionada para este estudo foi a amostragem não probabilística.

Sendo o tema de estudo escolhido, as empresas de sistemas de informação certificadas pela NP EN ISO 9001:2008, a amostra será criterial e não uma amostra aleatória. Na amostragem criterial, o investigador «selecciona segmentos da população para o seu estudo segundo um critério pré definido» (ibid.: 91). A vantagem deste tipo de amostra é que se

adapta ao estudo do investigador. Num estudo quantitativo a amostra é sempre intencional, não tem que ser necessariamente representativa da população (ibid.).

O critério pré definido para a amostra desta dissertação foram as empresas de sistemas de informação, em Portugal, com a certificação pela NP EN ISO 9001:2008, sem qualquer outra certificação integrada.

A população do estudo tem origem na base de dados escolhida para fazer a selecção das empresas certificadas pela NP EN ISO 9001:2008 que foi a base de dado do IPAC. O IPAC é organismo nacional de acreditação e é membro da infra-estrutura europeia de acreditação, a *European cooperation for Accreditation (EA)*, bem como das estruturas mundiais de acreditação, a *International Laboratory Accreditation Cooperation (ILAC)* e o *International Accreditation Forum (IAF)*.

Esta base de dados lista as entidades cujo sistema de gestão tenha sido certificado no âmbito da acreditação IPAC. A informação é actualizada semestralmente pelo IPAC, e o seu conteúdo é da exclusiva responsabilidade dos organismos de certificação que a forneceram. Data da última actualização pelo IPAC: 2013-11-04.²²

Os critérios de pesquisa aplicados inicialmente (no dia 12 de Julho de 2014) à base de dados do IPAC foram:

- Entidade: vazio;
- Sistema de gestão (Norma): Todos;
- Âmbito-tipo: Todos;
- Âmbito da certificação: vazio;
- Localização: Todas.

Como resultado destes critérios de pesquisa obtiveram-se 7.590 empresas com certificações. Das 7.590 empresas, 86,93% - 6.598 empresas - são certificadas só na NP EN ISO 9001:2008. Desta forma, consideram-se as 6.598 empresas como o ponto de partida para a selecção da amostra. O objectivo da exclusão de empresas com outras certificações que não apenas a NP EN ISO 9001:2008 foi de garantir que a gestão e os processos implementados à luz doutras normas não fossem considerados também uma

²² IPAC– Instituto Português de Acreditação. [em linha].[Consult. em 12 Jul. 2014]. Disponível em http://www.ipac.pt/pesquisa/pesq_empcertif.asp

possibilidade de influências positivas ou negativas no desempenho financeiro das empresas a avaliar.

Partindo do universo das 6.598 empresas certificadas apenas pela NP EN ISO 9001:2008, seleccionaram-se as empresas que apresentassem somente um sector de actividade económica, sendo este o sector relacionado com os sistemas de informação, ou seja o sector EA33 de Actividades Informáticas e Conexas.

Desta selecção obteve-se como resultado uma lista de 145 empresas. A representatividade da actividade EA33 é de 2,20% no universo de empresas certificadas pela NP EN ISO 9001:2008.

Sendo objectivo desta dissertação estudar empresas de sistemas de informação aplicou-se o critério “ sistemas de informação” na entidade da lista das 145 empresas. Como resultado obtiveram-se 16 empresas (11,03%). Apurado assim o universo a estudar, de acordo com o critério da amostra e objectivo do estudo, foi necessário validar na base de dados SABI quantas das 16 empresas disponibilizam os relatórios financeiros. Constatou-se que do universo das 16 empresas, na SABI apenas consta informação relativa a 10 dessas empresas, ou seja 62,50% da amostra. As empresas cujos dados para análise não se encontraram disponíveis na SABI foram:

- FAS-Sistemas de Informação, Lda.;
- IT Sector – Sistemas de Informação, S.A.;
- Korix-co Sistemas de Informação Lda.;
- TSR - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, LDA.;
- Wire Maze Sistemas de Informação, S.A.;
- SEBASI - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO SA.

Assim, o estudo empírico terá como casos a estudar as seguintes empresas:

- Digitmarket - Sistemas de Informação, S.A.;
- ELO - Sistemas de Informação, LDA.;
- F3M - INFORMATION SYSTEMS, S.A.;
- First Solutions - Sistemas de Informação, S.A.;
- INFOSISTEMA - Sistemas de Informação, SA.;
- LINKCOM - Sistemas de Informação, S.A.;
- PT - Sistemas de Informação, S.A.;

- REGRA - Sistemas de Informação, S.A.;
- VANTYX - Sistemas de Informação, S.A.;
- We Do Consulting - Sistemas de Informação, S.A.;

A SABI é uma base de dados de análise financeira de empresas espanholas e portuguesas com um histórico de contas anuais até há 12 anos. Esta ferramenta permite obter, entre muitos outros dados, o estado financeiros das empresas, indicadores de solidez financeira, administração e contactos, fusões e aquisições, etc.²³

4.3.1. Conjuntura da actividade económica da amostra

Segundo o estudo mais recente da IDC Portugal, a complexidade das Tecnologias de Informação (TI) traduz-se numa quebra de receitas e reduz a capacidade das empresas em termos de inovação e crescimento. As empresas que participaram no estudo e que reduziram a complexidade das suas TI revelaram que conseguiram alcançar uma média de ganhos anuais na ordem dos 83 milhões de dólares (3610 dólares por utilizador, cerca de 2600 euros).

Segundo uma notícia acerca do mercado nacional das TI, de Fevereiro de 2014, divulgada pela Semana Informática, em termos globais, o mercado mundial vai crescer 5% e os países emergentes voltarão a crescer. A Europa Ocidental e Portugal vão registar crescimentos de apenas 3,3% e 0,9%, respectivamente, em 2014. Neste contexto, e apesar de o mercado nacional voltar a crescer, as empresas tecnológicas nacionais vão continuar os seus processos de internacionalização com o propósito de ganharem escala, assim como as tecnológicas internacionais em Portugal vão continuar a procurar novas fontes de receita para além das obtidas nos mercados internos (exemplo disto é o investimento em serviços *nearshore* e em centros de competência internacionais).

Todos os anos a ISO realiza uma pesquisa de certificações para os seus padrões do sistema de gestão. A pesquisa mostra o número de certificados para as normas de gestão ISO (como a ISO 9001 e ISO 14001) dada em cada país, a cada ano. Em termos de certificações ISO, os resultados do inquérito ISO 2012 revelaram um crescimento saudável em toda a gama de sistemas de gestão, denotando inclusive um aumento relativamente a

²³ SABI- Sistema de Análise de Balanços Ibéricos [em linha].[Consult. em 12 Jul. 2014]. Disponível em <http://www.bvdinfo.com/en-gb/products/company-information/national/sabi>

2011. No respeitante à certificação ISO 9001, que estabelece os requisitos para os sistemas de gestão da qualidade, mantém-se estável, revelando resultados ligeiramente acima dos de 2011. A Europa, em particular, apresenta um aumento de absorção de 3% tendo em conta que em 2011 se havia manifestado um decréscimo de 13%.

A Figura 4.1 mostra a evolução das certificações ISO 9001 nas últimas duas décadas.

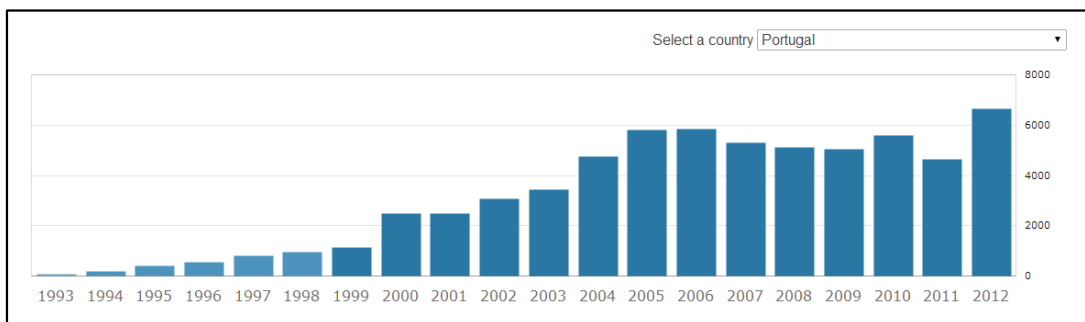


Figura 4.1 Evolução dos certificados ISO 9001 em Portugal.

Fonte: International Organization for Standardization (2012).

Também no resultado do inquérito, ISO 2012, é possível verificar, de acordo com o Quadro 4.2, que Portugal fez parte dos dez países cujo crescimento de certificações mais se notou. Passou de 4.638 certificações ISO 9001 em 2011 para 6.650 certificações em 2012.

Quadro 4.2 Países com maior crescimento certificações ISO 9001 em 2012.

Top 10 countries for ISO 9001 growth - 2012		
1	Spain	6361
2	China	5819
3	Romania	4054
4	France	2416
5	Germany	2269
6	Portugal	2012
7	Argentina	1852
8	Indonesia	1393
9	Switzerland	1366
10	Vietnam	1365

Fonte: International Organization for Standardization, *Survey* 2012.

No que se refere a actividade por sector, e no caso da EA33 em particular, também se constata um incremento de certificados conforme indicado no Quadro 4.3.

Quadro 4.3 Certificados ISO 9001 por sector.

ISO 9001 - Certificates by industrial sector																
EA Code	ISO 9001 BY INDUSTRIAL SECTOR	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
33	Information technology	5826	6706	11067	1017	2661	7906	11412	12785	13674	16962	12505	21410	18998	20467	24744

Fonte: International Organization for Standardization, *Survey* 2012.

O sector EA33 das actividades informáticas e conexas (onde estão incluídas as empresas de sistemas de informação encontram-se referenciados na secção J (Actividades de Informação e de Comunicação) da Classificação Portuguesa de Actividades Económicas (CAE) (INE 2014: 30). A última revisão do CAE entrou em vigor a 1 de Janeiro de 2008.

A actividade económica é o resultado da combinação de factores produtivos com vista à produção de bens e serviços. A actividade principal corresponde à actividade que representa a maior importância no conjunto de actividades exercidas (INE 2014: 16).

Um serviço é o resultado não material de uma actividade para satisfação de necessidades específicas (ibid.: 34).

Esta secção J compreende a produção e distribuição de produtos de informação e culturais, o fornecimento de meios para transmitir e distribuir esses produtos, assim como dados ou comunicações, as actividades das tecnologias da informação, o processamento de dados e outras actividades de informação (ibid.: 214).

A amostra para este estudo é composta por empresas de três códigos primários do CAE:

- 6201 – Actividades de programação informática (20% da amostra)
 - 62010 - compreende as actividades de concepção, desenvolvimento, modificação, teste e assistência a programas informáticos (*software*), de acordo com as necessidades de um cliente específico. Inclui programação de sistemas, de aplicações, de bases de dados e de páginas *Web* (ibid.: 219)
 - F3M;
 - First Solution .
- 6202 – Actividades de consultoria em informática (60% da amostra)
 - 62020 - compreende consultoria em equipamento, programas informáticos e outras tecnologias da informação. A consultoria consiste na análise das necessidades e problemas dos utilizadores, pesquisa da melhor solução, planeamento e concepção de sistemas de computadores que integram

equipamento, programas informáticos e tecnologias da comunicação para satisfazer as necessidades de um cliente específico (ibid.: 219).

- ELO;
 - INFOSISTEMA;
 - LINKCOM;
 - PT;
 - REGRA;
 - We do Consulting.
- 6209 – Outras actividades relacionadas com as tecnologias da informação e informática (20% da amostra)
 - 62090 - compreende as actividades relacionadas com as tecnologias de informação e informática não classificadas noutra subclasse. Inclui serviços de recuperação de dados ou programas devido a problemas ocorridos e a instalação de *software* e instalação de computadores pessoais (ibid.: 220).
 - DIGITMARKET;
 - VANTYX.

4.4. As empresas, a missão, a visão e os valores

O Quadro 4.4 apresenta uma breve caracterização das empresas que serão objecto de análise nesta dissertação.

Quadro 4.4 Resumo identificação das empresas

			Ano 2012	
	Localização	Ano Constituição	Número Funcionários	Ano Certificação
Digitmarket - Sistemas de Informação, S.A.	Lisboa	2000	21	2004
ELO - Sistemas de Informação, LDA.	Porto	1994	16	2008
F3M - INFORMATION SYSTEMS, S.A.	Braga	1987	99	2007
First Solutions - Sistemas de Informação, S.A.	Porto	2001	57	2009
INFOSISTEMA - Sistemas de Informação, SA.	Lisboa	1996	61	2003
LINKCOM - Sistemas de Informação, S.A.	Lisboa	2000	19	2011
PT - Sistemas de Informação, S.A.	Lisboa	1999	803	2003
REGRA - Sistemas de Informação, S.A.	Lisboa	1966	33	2009
VANTYX - Sistemas de Informação, S.A.	Lisboa	2003	35	2006
We Do Consulting - Sistemas de Informação, S.A.	Porto	2000	271	2002

A informação sobre a localização das empresas, o ano da constituição e o número de funcionários foi obtida na SABI. A informação sobre o ano da certificação na NP EN ISO 9001 foi obtida nos próprios *sites* das empresas e/ou através de contactos telefónicos e *emails*.

A apresentação resumida de cada uma das empresas, descrita seguidamente, foi integralmente obtida no *site* de cada uma das respectivas empresas.

4.4.1. Digitmarket Sistemas de Informação, S.A.

A Digimarket, de sigla Bizdirect, posiciona-se como um *player* de referência na comercialização de soluções de IT, na gestão de contractos corporativos e na integração de soluções empresariais sobre a tecnologia Microsoft. A sua missão traduz-se no compromisso em contribuir para o sucesso do negócio do cliente, através de soluções de IT suportadas no nosso *know-how* e experiência. Tem como visão ser um parceiro estratégico no mercado internacional de soluções de IT e de gestão de contractos corporativos. Os valores da empresa são o companheirismo, a pro-actividade, a honestidade, a responsabilidade, a frugalidade, a dedicação e a transparência.

4.4.2. ELO Sistemas de Informação, LDA.

A ELO actua como integradora de sistemas essencialmente em sistemas de aquisição e dados, subdividindo-se esta em três áreas principais: tarefas (industria, manutenção, serviços, armazéns), assiduidade (portal do colaborador, planeamento da carga horária) e segurança (acessos, vídeo *security*, reconhecimento de matriculas e pessoas). São várias centenas os utilizadores das soluções ELO, em que se incluem empresas de diversos sectores de actividade, com dimensões distintas e de diferentes localizações geográficas (nacional e internacional). A missão da ELO é criar vantagens competitivas junto dos seus clientes, fornecedores e parceiros, disponibilizando a sua competência e especialização ao nível dos sistemas de aquisição automática de dados. Como visão a ELO pretende sustentar a sua experiência, conhecimento e profissionalismo como forma de atingir o reconhecimento e notoriedade como organização especialista em soluções de aquisição automática de dados no mercado global. Os seus valores são a confiança, a seriedade, o empenho e a dedicação total, com a comunidade em que se encontra inserida e nas relações com os diferentes públicos.

4.4.3. F3M INFORMATION SYSTEMS, S.A.

A F3M é uma das maiores empresas portuguesas especializadas em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Assume-se com uma fortíssima vertente de concepção, produção e implementação de *software* para mercados verticais, vertente essa que coexiste com uma forte actividade nas áreas de fornecimento de soluções TIC, como infra-estrutura tecnológica, telecomunicações, *software* de gestão e serviços de consultoria.

A missão da F3M é fornecer soluções de tecnologia, informação, comunicação e educação (TICE), especializadas e de qualidade, contribuindo para a melhoria e competitividade das organizações dos clientes. A visão a que se propõe é ser a organização de referência, nos mercados em que actua. Os valores que se rege são a orientação para os resultados e para os clientes, o planeamento e gestão por objectivos, o espírito de equipa nos relacionamentos com todos os intervenientes na cadeia de valor (clientes, colaboradores, fornecedores/subcontratados, parceiros), a criatividade e inovação, a orientação pela melhoria contínua, a integridade, a ética e o profissionalismo.

4.4.4. First Solutions Sistemas de Informação, S.A.

A First apresenta maior especialização no desenvolvimento de soluções inovadoras e na prestação de serviços na área dos sistemas de informação. Está vocacionada para o fornecimento de soluções globais que abrangem a consultoria, o desenvolvimento de soluções, customização de produtos, formação e suporte pós-venda. Actua essencialmente no mercado da saúde, para o qual desenvolve produtos e soluções específicas. Tem como missão contribuir para a melhoria dos processos e para o aumento de produtividade dos seus clientes, adaptando as melhores tecnologias às necessidades reais do mercado. Contribuir para a modernização da administração pública, permitindo um melhor serviço ao cidadão, às empresas e às instituições. Como visão a First adoptou desde início uma postura de adaptação contínua ao desenvolvimento tecnológico e aos mercados onde actua. Esta postura resulta numa oferta que combina soluções e serviços adaptada às necessidades reais dos seus clientes. Apostam fortemente em elevados padrões de qualidade na implementação das suas soluções e na prestação de serviços, visando um objectivo fundamental, a satisfação dos seus clientes.

4.4.5. INFOSISTEMA Sistemas de Informação, SA.

A Infosistema actua em consultoria tecnológica e de negócio, disponibilizando serviços de IT em *outsourcing*, nos sectores da banca, seguros, indústria e administração pública. Tem como missão aumentar a *performance* processual das empresas, e como visão agilizar e flexibilizar os negócios dos seus clientes. Os seus valores são a agilidade, a flexibilidade, a inovação, a competência e o compromisso.

4.4.6. LINKCOM Sistemas de Informação, S.A.

A Linkcom nasceu da identificação da necessidade de apoiar de forma integrada as pequenas e médias empresas (PMEs) portuguesas a utilizar os sistemas informáticos como ferramentas de produtividade para aumentar a sua competitividade nos mercados nacional e internacional. A Linkcom apresenta uma oferta variada e integrada de soluções adaptadas às necessidades dos seus clientes e que abrangem as seguintes áreas, *hardware e software solutions, managed services, managed cloud, e managed applications*. Os valores que distinguem o modo de actuação da Linkcom no mercado são, a flexibilidade de soluções, a

inovação dos formatos, a rapidez de respostas, a qualidade das soluções e serviço e a melhor relação qualidade/preço.

4.4.7. PT Sistemas de Informação, S.A.

A PT Inovação e Sistemas é uma empresa tecnológica do Grupo Portugal Telecom, focada no desenvolvimento e entrega de produtos e serviços avançados para o mercado das telecomunicações e das tecnologias da informação. Tem como missão promover a transformação e inovação tecnológicas dos seus clientes permitindo-lhes criar ofertas de serviços avançados e diferenciadores. Identifica-se como um motor e agente de transformação e inovação tecnológicas, ao nível das tecnologias, serviços e operações, visando melhorar a vida das pessoas e das empresas. Os valores são a liderança, a credibilidade, a excelência, a inovação e o saber fazer.

4.4.8. REGRA Sistemas de Informação, S.A.

A Regra é hoje uma empresa integradora líder em Portugal, com uma enorme experiência em tecnologias de informação e comunicação. A sua estratégia e modelo de negócio é baseada na consultoria, planeamento, concepção, implementação e suporte de soluções e serviços avançados de infra-estrutura, segurança, conectividade, *data center*, mobilidade, vídeo e gestão. Tem como missão proporcionar aos clientes, através de uma equipa dedicada, motivada, qualificada e competente, as soluções e serviços que melhor transferem experiências de qualidade e inovação, respeitando o meio ambiente e a sociedade. Assumem com os clientes, accionistas e colaboradores o compromisso de continuar a investir e desenvolver os principais pilares de construção da Regra, ou seja a solidez, a confiança, a competência e a qualidade.

4.4.9. VANTYX Sistemas de Informação, S.A.

A VANTYX desenvolve soluções específicas, verticalizadas para diversos mercados, como é o caso da banca, do sector público, da indústria e serviços. Oferece soluções e serviços de forma horizontal, em parceria com os maiores fabricantes de *software* e *hardware*. Desenvolve a sua actividade vocacionada para responder às exigências do sector financeiro e do crédito especializado a nível da área das tecnologias de informação.

Apresenta uma gama variada de produtos e soluções desenhadas para suprir todas as necessidades de gestão de clientes. A estratégia da VANTYX assenta no estabelecimento de relações de parceria, a longo prazo, com os seus clientes. Como missão a VANTYX pretende potenciar o negócio dos seus clientes e ser reconhecida como uma empresa de excelência nas soluções que desenvolve para os seus mercados, através do estabelecimento de parcerias fortes e duradouras com os seus clientes e parceiros, fundadas na permanente satisfação dos mesmos. A visão da VANTIX para o mercado nacional é ser líder no fornecimento de soluções para o crédito especializado e na oferta de soluções *Customer Relationship Management* (CRM). Em termos internacionais, a VANTYX quer exportar valor assim como a marca Portugal, apostando nas soluções de crédito especializado. Tem como objectivo tornar os clientes líderes, oferecendo soluções e serviços de excelência.

4.4.10. We Do Consulting Sistemas de Informação, S.A.

A WeDo Technologies é líder mundial em *Enterprise Business Assurance*, fornecendo *software* e consultoria especializada para analisar de forma inteligente grandes quantidades de dados de uma organização, ajudando a anular ou minimizar as ineficiências operacionais e de negócio permitindo que as empresas alcancem um retorno significativo do seu investimento através da protecção da receita e redução dos custos. Tem como missão entregar valor e satisfação aos nossos clientes, accionistas e colaboradores através do conhecimento tecnológico e de negócio. A sua visão é ser reconhecida até 2015 como a empresa número um no mundo no fornecimento de *software* de *Enterprise Business Assurance* para as indústrias de, varejo, energia e financeira. Compromete-se a oferecer a longo prazo maiores ganhos de rentabilidade e eficiência no negócio de cada cliente, com base na concepção e implementação de soluções de *software* que optimizam a eficiência de processos, criação de níveis de produtividade mais elevados e melhoramento do desempenho e satisfação do cliente e usuário. As suas principais prioridades de cultura organizacional são a diversidade, o companheirismo, a transparência, o compromisso e a frugalidade.

4.5. Indicadores em análise

No presente, a eficácia de uma empresa depende, essencialmente, da sua capacidade de resposta ao mercado, tendo como organização estratégica as respostas aos desafios e oportunidades do mercado, e no futuro, enquadrando-se numa linha estratégia de desenvolvimento empresarial (Cruz, 2010).

A empresa apresenta um bom desempenho financeiro e uma eficácia a longo prazo quando investe de forma adequada e continuamente, mantendo o seu potencial estratégico em bom nível; a empresa é bem gerida em termos correntes, sendo a capacidade de produção empregue na totalidade, a produtividade boa, os produtos adequados às exigências do mercado, os resultados financeiros otimizados e o património acumula-se a bom ritmo (ibid.).

Quando analisamos uma empresa, em termos de gestão e de comparabilidade, devemos utilizar informação contida na demonstração de resultados e no balanço patrimonial da empresa. A demonstração de resultados permite-nos ver o desempenho da empresa e o balanço a posição financeira da mesma. De entre as várias componentes qualitativas da estrutura da demonstração de resultados que nos permitem ver os lucros da empresa (proveitos, custos operacionais, custo financeiros, impostos) nesta dissertação será analisada a evolução dos proveitos operacionais das empresas em estudo. Os proveitos operacionais abarcam as vendas e prestações de serviços decorrentes da actividade principal da empresa.

Se à demonstração de resultados associarmos informação vinda do balanço conseguimos ter rácios de rentabilidade. Podemos analisar informação proveniente dos capitais próprios, do capital investido, do activo total. Segundo a Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas (OTOC), os rácios são fundamentais para o conhecimento da situação e evolução económico-financeira de uma empresa ao longo do tempo, servem também para perceber a sua tendência futura. Os principais utilizadores e interessados dos rácios na análise financeira são investidores, accionistas, gestores, etc. (OTOC, 2008).

Será também analisada, nesta dissertação, a rentabilidade financeira (*Return on Equity* – ROE) conhecida como a rentabilidade dos capitais próprios e mede a eficácia com que as empresas utilizam os capitais pertencentes aos sócios ou accionistas e o valor obtido representa o equivalente à taxa máxima de remuneração obtida pelos capitais próprios

aplicados. Considera quer o resultado económico obtido em todas as actividades desenvolvidas, quer o montante global dos capitais utilizados e respectiva origem (capitais próprios *versus* capitais alheios) (OTOC, 2008).

A rendibilidade dos capitais próprios analisa a remuneração que eles geram. Este rácio pode considerar-se o mais importante em finanças empresariais. Mede a rentabilidade absoluta entregue aos accionistas. Um bom número traz êxito ao negócio, tornando fácil atrair novos fundos que permitirão à empresa crescer, havendo condições favoráveis de mercado, e isso, por sua vez, conduz a maiores proveitos. É a medida de eficiência privilegiada dos accionistas e investidores (ibid.).

Segundo Breia (2012) a rendibilidade financeira é influenciada pela estrutura de capitais, avalia o nível de eficiência na utilização dos capitais dos sócios /accionistas, mede portanto o retorno dos capitais próprios. Calcula-se da seguinte forma: $ROE = RL / CP$, em que RL = Resultados Líquidos e CP = Capitais.

Em termos de rendibilidade financeira (ROE) quanto maior for este rácio, melhor será o desempenho da empresa na utilização dos investimentos dos seus proprietários. Se, por exemplo, o valor do ROE for igual a 0,1 (ou seja, 10%), significa que cada euro de investimento dos proprietários é convertido em 10 cêntimos de resultados líquidos.

Apesar do presente estudo ter como objectivo analisar os resultados financeiros das empresas, num contexto de rácios europeus são referenciados outros indicadores que fazendo parte do modelo Quadro da Empresa e do Sector (QES), apresentado na Tabela 4.1, suscitaram interesse em ser analisados, ainda que numa vertente mais económica.

De acordo com a OTOC (2008: 86) a liquidez geral (Lg) (equilíbrio financeiro a curto prazo) avalia a capacidade da empresa solver os seus compromissos. $Lg = \text{Activo Circulante} / \text{Passivo Curto Prazo}$

Lg < 1: o valor dos activos circulantes é inferior ao passivo de curto prazo. Esta situação poderá reflectir dificuldades de tesouraria. No entanto, essas dificuldades poderão não se fazer sentir se a velocidade de rotação do activo circulante permitir fazer face ao *timing* de exigibilidade das dívidas de curto prazo;

Lg = 1: o valor dos activos circulantes é igual ao passivo de curto prazo, ou seja, a empresa cumpre a regra do equilíbrio financeiro mínimo, mas a margem de segurança (fundo de manei) é nula;

Lg > 1: o valor dos activos circulantes é superior ao passivo de curto prazo. Esta situação reflecte baixo risco para os credores da empresa, dado que a realização dos activos circulantes em liquidez é suficiente para fazer face às dívidas a terceiros de curto prazo e a empresa ainda detém alguma margem de segurança.

Em termos de liquidez geral (Lg) o ideal é que este índice seja sempre maior que 1 e quanto maior melhor pois assim a empresa não tem a necessidade de gerar recursos para pagar suas dívidas.

A rentabilidade económica (*Return on Assets* – ROA) conhecida como a rentabilidade do activo, mede o rendimento do conjunto dos meios (total de origens, ou seja, capitais próprios e alheios) utilizados pela empresa para a prossecução da sua actividade. O rácio de rentabilidade do activo é um rácio de avaliação do desempenho dos capitais totais investidos na empresa, independentemente da sua origem (próprios ou alheios). Procura relacionar os resultados antes de impostos e encargos financeiros com o activo total da empresa, sendo calculado da seguinte forma: $ROA = RO / A$, onde RO = Resultado Operacional e A = Activo (ibid.).

Em termos de rentabilidade económica (ROA) este rácio é uma medida da capacidade da empresa em gerar lucro líquido e assim poder capitalizar-se. Quanto maior for este índice, melhor para a empresa, pois significa que os activos da empresa estão a ser bem utilizados e a produzir bons resultados.

Um estudo da análise sectorial das Sociedades Não Financeiras (SNF) em Portugal 2012/2013, a partir da informação compilada pela central de balanços do Banco de Portugal (BP), revelou que pela primeira vez desde 2008, a rentabilidade média dos

capitais próprios das empresas em Portugal foi negativa em 2012 (-0.5%), tendo diminuído 3 p.p. face a 2011. No caso dos Outros Serviços (não é especificamente e apenas da actividade J - EA33 das actividades informáticas e conexas, mas esta encontra-se aqui incluída), a rendibilidade média dos capitais próprios foi negativa em 2012 (-4%), tendo caído 5 p.p. face à rendibilidade registada em 2011 (BP, 2013b: 14).

O Quadro 4.5 mostra a evolução, desde o ano de 2004 até ao ano de 2012, dos indicadores patrimoniais das empresas não financeiras em Portugal, especificamente da Secção J – Actividades de informação e de comunicação da qual fazem parte as empresas deste estudo. A informação constante neste quadro servirá como auxiliar, para comparação de alguns dos indicadores dentro do sector de actividade, para perceber se as empresas em análise acompanharam a tendência do mercado em termos de variações de ano para ano e em alguns casos perceber especificamente se os índices se encontram em linha com a média de mercado do sector.

Quadro 4.5 Indicadores das empresas não financeiras em Portugal 2004-2012 por sector de actividade-Secção J.

INDICADORES PATRIMONIAIS DAS EMPRESAS NÃO FINANCEIRAS EM PORTUGAL, 2004-2012												
TOTAIS POR FORMA JURÍDICA, DIMENSÃO, SETOR DE ACTIVIDADE ECONÓMICA E LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA												
RÁCIOS FINANCEIROS DAS SOCIEDADES												
	Sociedades	Autonomia Financeira	Solvabilidade	Debt to equity ratio	Endividamento	Rendibilidade das vendas	Rendibilidade do ativo	Rendibilidade do capital próprio	Rotação do ativo	Rotação do capital próprio	Resultado líquido do período por empresa	
	N.º	Valor	Valor	Valor	Valor	%	%	%	N.º de vezes	N.º de vezes	10³ Euros/empresa	
Secção J - Actividades de informação e de comunicação												
	2012	8 557	0,45	0,80	1,25	0,55	2,18	0,78	1,75	0,36	0,80	30,29
	2011	8 236	0,45	0,82	1,22	0,55	0,13	0,04	0,10	0,36	0,79	1,91
	2010	7 666	0,46	0,85	1,18	0,54	46,12	17,24	37,52	0,37	0,81	810,69
	2009	7 555	0,35	0,54	1,85	0,65	7,53	4,65	13,27	0,62	1,76	135,19
	2008	7 405	0,33	0,49	2,02	0,67	6,38	4,16	12,58	0,65	1,97	119,33
	2007	6 908	0,33	0,50	2,01	0,67	6,00	3,77	11,35	0,63	1,89	115,12
	2006	6 500	0,38	0,61	1,64	0,62	6,56	4,54	12,00	0,69	1,83	128,55
	2005	6 331	0,36	0,57	1,76	0,64	4,13	2,93	8,07	0,71	1,95	81,79
	2004	6 138	0,33	0,49	2,05	0,67	5,29	3,87	11,81	0,73	2,23	106,21

Fonte: INE (2014).

4.6. Análise de dados económico-financeiros das empresas

Neste subcapítulo efectuar-se-á a análise de cada uma das empresas seleccionadas na amostra. Dos indicadores seleccionados, os proveitos operacionais serão analisados a partir do primeiro ano disponível na SABI a fim de se verificar a evolução após o ano da

certificação; a rentabilidade dos capitais próprios, a liquidez geral, a rentabilidade do activo será analisada num período de cinco anos, compreendido entre o ano de 2008 e o ano de 2012.

4.6.1. Digitmarket - Sistemas de Informação, S.A.

A Digimarket foi certificada pela NP EN ISO 9001 em 2004. De acordo com o número de funcionários no ano de 2012, vinte e um, trata-se em termos de dimensão duma pequena empresa.²⁴

A Figura 4.3 mostra uma evolução significativamente positiva dos proveitos operacionais da empresa nos anos seguintes à certificação, tendo entre o ano de 2005 e 2009 um aumento na ordem dos 300%. Do ano 2010 para o ano 2011 revelou-se uma queda significativa mas que acompanhou a tendência decrescente verificada no Quadro 4.5, em particular na média da rentabilidade das vendas e dos resultados líquidos do mercado para o sector.

De salientar o facto de, apesar das oscilações verificadas, os valores dos proveitos operacionais mantiveram-se sempre acima dos valores anteriores ao ano de obtenção da certificação.

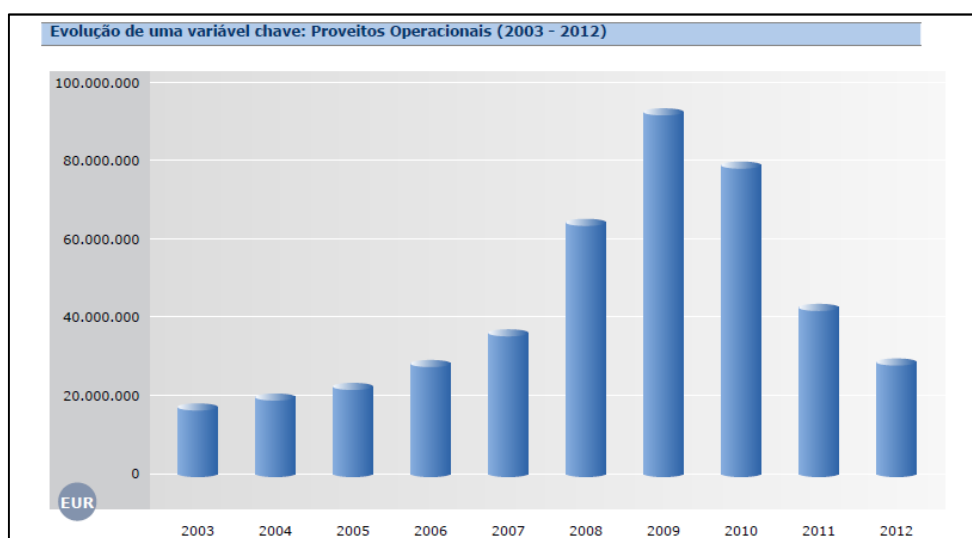


Figura 4.3 Evolução dos proveitos operacionais Digimarket.

Fonte: SABI (2014).

²⁴ IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas . [em linha].[Consult. em 3 Ago. 2014]. Disponível em <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1790>

A Tabela 4.2 mostra que a Digimarket no período entre o ano de 2008 e o ano de 2012, apresenta bons índices de liquidez, todos acima de 1. Portanto, a empresa, demonstra ter sido capaz de pagar as suas dívidas a curto prazo. Denota-se ainda um leve crescimento deste índice nos cinco anos em análise. A empresa apresenta uma descida do índice quer da rentabilidade do activo quer da rentabilidade dos capitais próprios, no entanto ambos os índices se apresentam positivos e maioritariamente acima da média de mercado do sector. Apenas em 2010, a rentabilidade do activo, se revelou abaixo da média do sector.

Tabela 4.2 Dados económico-financeiros Digimarket.

Contas Não Consolidadas	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses
	SNC	Sem Res. SNC	Sem Res. SNC	POC	POC
Liquidez geral	1,25	1,26	1,14	1,19	1,12
Retorno sobre capital próprio (%)	9,60	16,62	38,35	53,53	54,48
Return sobre o total do activo (%)	2,16	3,71	5,16	9,07	5,65

Fonte: SABI (2014).

4.6.2. ELO - Sistemas de Informação, LDA.

A ELO foi certificada pela NP EN ISO 9001 em 2008. De acordo com o número de funcionários no ano de 2012, dezasseis, trata-se em termos de dimensão duma pequena empresa.

A Figura 4.4 mostra que os proveitos operacionais da ELO no ano pós certificação tiveram um crescimento significativo. Posteriormente, entre 2010 e 2012, apresentam algumas descidas, contudo não se revelam consideráveis e os valores mantêm-se acima dos valores dos proveitos operacionais antes do ano da certificação. No último ano, 2013, inclusive apresentam os melhores resultados desde há 10 anos até então.

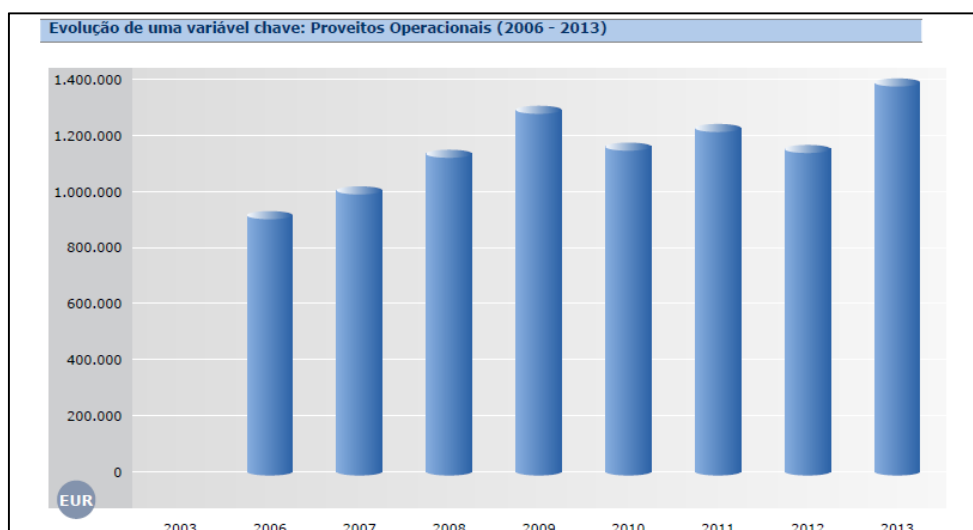


Figura 4.4 Evolução dos proveitos operacionais ELO.

Fonte: SABI (2014).

A Tabela 4.3 mostra que a ELO, no período entre o ano de 2008 e o ano de 2012, apresenta uma boa recuperação nos índices de liquidez. Nos últimos 4 anos os índices apresentam-se todos acima de 1 e com uma tendência positiva e crescente. A empresa, demonstra ter sido capaz de manter sem problemas o pagamento das suas dívidas a curto prazo.

Apesar de se verificar uma descida na rentabilidade do activo e dos capitais próprios desde 2010, ambos os índices estão positivos e a recuperação duma situação negativa em 2008 é visível. Em ambos os indicadores nos últimos dois anos a empresa já revela valores acima dos da média de mercado do sector.

Tabela 4.3 Dados económico-financeiros ELO.

Contas Não Consolidadas	31/12/2012 EUR	31/12/2011 EUR	31/12/2010 EUR	31/12/2009 EUR	31/12/2008 EUR
	12 meses SNC	12 meses SNC	12 meses SNC	12 meses POC	12 meses POC
Liquidez geral	2,40	1,84	1,16	1,31	0,99
Retorno sobre capital próprio (%)	3,61	10,65	41,43	25,65	-2,68
Return sobre o total do activo (%)	1,23	1,81	6,49	3,01	-0,26

Fonte: SABI (2014).

4.6.3. F3M - INFORMATION SYSTEMS, S.A.

A F3M foi certificada pela NP EN ISO 9001 em 2007. De acordo com o número de funcionários no ano de 2012, noventa e nove, trata-se em termos de dimensão duma média empresa.

A Figura 4.5 mostra que os proveitos operacionais da F3M tiveram um crescimento pronunciado após a certificação.

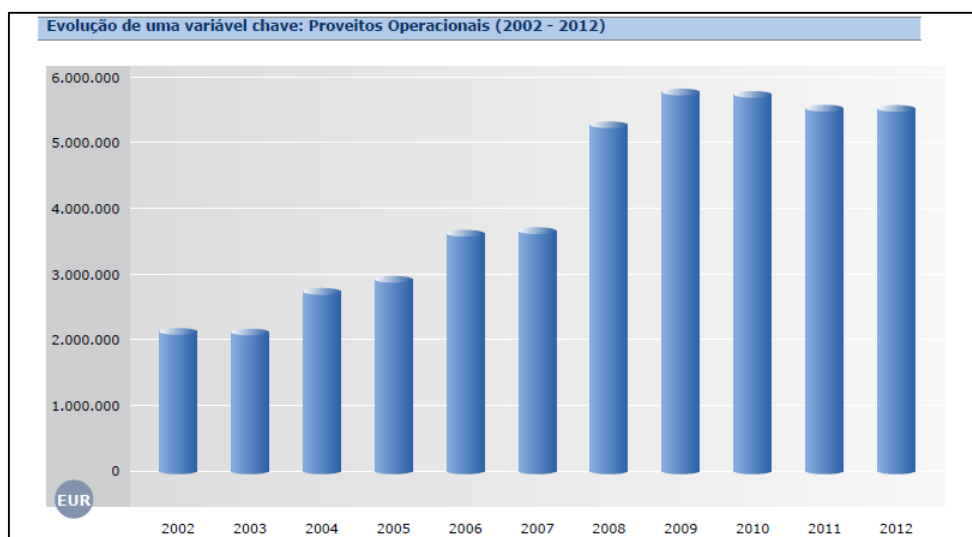


Figura 4.5 Evolução dos proveitos operacionais F3M.
Fonte: SABI (2014).

A Tabela 4.4 mostra que a F3M, no período entre o ano de 2008 e o ano de 2012, apresenta uma descida nos índices de liquidez. Apesar de até 2011 ter índices acima de 1 o último ano – 2012 – em análise já demonstra alguma dificuldade em pagar as dívidas a curto prazo da empresa, apesar do valor (0,97) se aproximar bastante do aceitável.

Apesar da rentabilidade do activo e dos capitais próprios se apresentarem com valores positivos, nem sempre estiveram em linha com a média do sector, contudo ambos os rácios nos últimos dois anos em análise subiram e ficaram acima da média de mercado do sector.

Tabela 4.4 Dados económico-financeiros F3M.

Contas Não Consolidadas	31/12/2012 EUR	31/12/2011 EUR	31/12/2010 EUR	31/12/2009 EUR	31/12/2008 EUR
	12 meses Sem Res. SNC	12 meses Sem Res. SNC	12 meses Sem Res. SNC	12 meses Sem Res. POC	12 meses Sem Res. POC
Liquidez geral	0,97	1,32	1,55	1,29	1,56
Retorno sobre capital próprio (%)	3,95	2,00	4,33	2,30	3,91
Return sobre o total do activo (%)	1,00	0,51	0,96	0,50	0,99

Fonte: SABI (2014).

4.6.4. First Solutions - Sistemas de Informação, S.A.

A First Solutions foi certificada pela NP EN ISO 9001 em 2009. De acordo com o número de funcionários no ano de 2012, cinquenta e sete, trata-se em termos de dimensão numa média empresa.

A Figura 4.6 mostra que os proveitos operacionais da First Solutions cresceram após o ano da certificação.

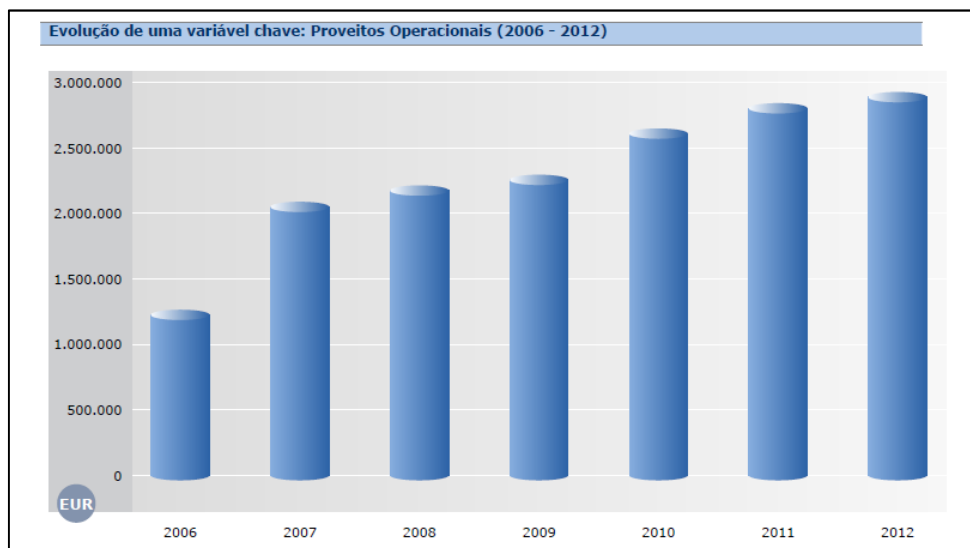


Figura 4.6 Evolução dos proveitos operacionais First Solutions.

Fonte: SABI (2014).

A Tabela 4.5 mostra que a First Solutions, no período entre o ano de 2008 e o ano de 2012, apresenta uma subida nos índices de liquidez mantendo-se sempre acima do índice de 1. Não demonstra qualquer problema em efectuar o pagamento das suas dívidas a curto prazo.

No que se refere à rentabilidade do activo e dos capitais próprios apesar de manifestar algumas oscilações/descidas, os índices apresentaram-se sempre positivos, nem sempre em linha com a média do mercado no sector, contudo por vezes acima da média em particular nos últimos dois anos.

Tabela 4.5 Dados económico-financeiros First Solutions.

Contas Não Consolidadas	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses
	Sem Res.	Sem Res.	Sem Res.	Sem Res.	Sem Res.
	SNC	SNC	SNC	POC	POC
Liquidez geral	2,09	2,05	2,33	1,97	1,94
Retorno sobre capital próprio (%)	8,41	6,53	4,75	8,92	11,31
Return sobre o total do activo (%)	5,19	4,05	3,11	6,86	8,63

Fonte: SABI (2014).

4.6.5. INFOSISTEMA - Sistemas de Informação, SA.

A INFOSISTEMA foi certificada pela NP EN ISO 9001 em 2003. De acordo com o número de funcionários no ano de 2012, sessenta e um, trata-se em termos de dimensão duma média empresa.

A Figura 4.7 mostra a que os proveitos operacionais da INFOSISTEMA cresceram após o ano da certificação e apesar de algumas oscilações os valores mantiveram-se sempre elevados face ao ano de 2003.

Com os dados disponíveis, não é possível avaliar se o valor dos proveitos operacionais, em algum dos anos, se registou abaixo dos valores do ano antes da certificação.

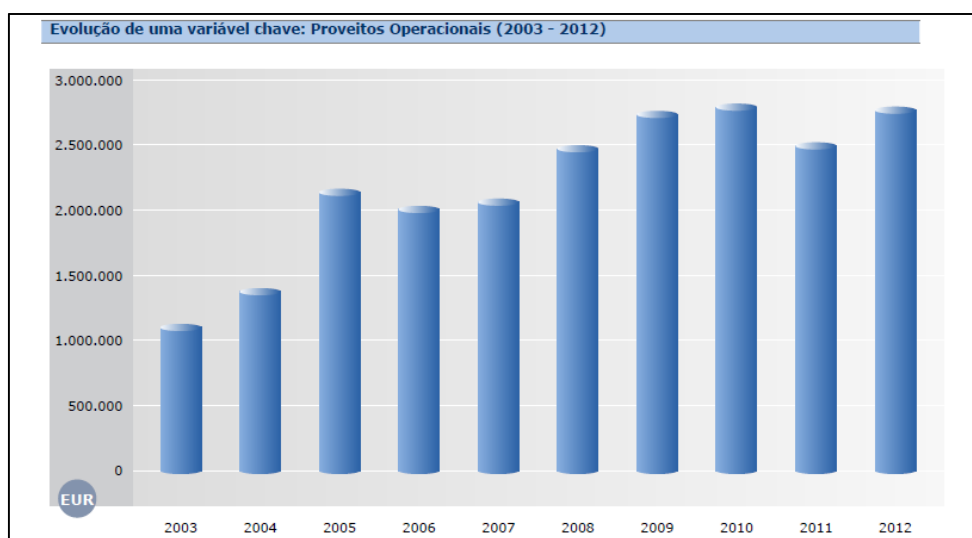


Figura 4.7 Evolução dos proveitos operacionais INFOSISTEMA.

Fonte: SABI (2014).

A Tabela 4.6 mostra que a INFOSISTEMA, no período entre o ano de 2008 e o ano de 2012, apresenta uma subida nos índices de liquidez mantendo-se sempre acima do índice

de 1. Não demonstra qualquer problema em efectuar o pagamento das suas dívidas a curto prazo.

No que se refere à rentabilidade do activo e dos capitais próprios apesar de manifestar uma leve descida de 2008 para 2012, os índices apresentaram-se sempre positivos e com valores bastante elevados e acima dos valores da média de mercado para o sector.

Tabela 4.6 Dados económico-financeiros INFOSISTEMA.

Contas Não Consolidadas	31/12/2012 EUR	31/12/2011 EUR	31/12/2010 EUR	31/12/2009 EUR	31/12/2008 EUR
	12 meses Sem Res. SNC	12 meses Sem Res. SNC	12 meses Sem Res. SNC	12 meses Sem Res. POC	12 meses Sem Res. POC
Liquidez geral	2,08	1,74	1,48	1,28	1,46
Retorno sobre capital próprio (%)	46,88	42,68	43,35	12,82	94,46
Return sobre o total do activo (%)	24,52	18,22	15,07	4,14	35,52

Fonte: SABI (2014).

4.6.6. LINKCOM - Sistemas de Informação, S.A.

A LINKCOM foi certificada pela NP EN ISO 9001 em 2011. De acordo com o número de funcionários no ano de 2012, dezanove, trata-se em termos de dimensão duma pequena empresa.

A Figura 4.8 mostra a que os proveitos operacionais da INFOSISTEMA aumentaram ligeiramente no ano após a certificação, contudo noutros anos anteriores já havia obtido melhores resultados. As descidas registadas estão em linha com a tendência de mercado para o sector no que se refere á rentabilidade das vendas e aos resultados líquidos por empresa.

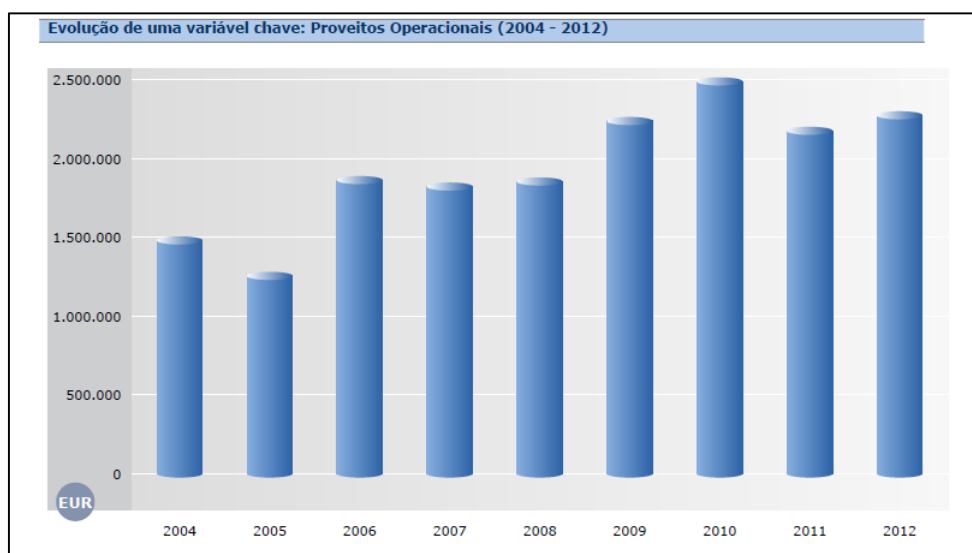


Figura 4.8 Evolução dos proveitos operacionais LINKCOM.

Fonte: SABI (2014).

A Tabela 4.7 mostra que a LINKCOM no período entre o ano de 2008 e o ano de 2012, apresenta uma subida nos índices de liquidez mantendo-se sempre acima do índice de 1. Não demonstra qualquer problema em efectuar o pagamento das suas dívidas a curto prazo.

No que se refere à rentabilidade do activo e dos capitais próprios apesar de manifestar algumas oscilações/descidas no último ano manifestou uma subida significativa. Os indices relevaram-se sempre positivos, nem sempre em linha com a média do sector de mercado mas maioritariamente acima em particular nos últimos dois anos.

Tabela 4.7 Dados económico-financeiros LINKCOM.

Contas Não Consolidadas	31/12/2012 EUR 12 meses SNC	31/12/2011 EUR 12 meses SNC	31/12/2010 EUR 12 meses SNC	31/12/2009 EUR 12 meses POC	31/12/2008 EUR 12 meses POC
Liquidez geral	1,77	1,70	1,78	1,41	1,38
Retorno sobre capital próprio (%)	20,72	9,73	28,94	14,26	47,97
Return sobre o total do activo (%)	7,17	3,47	9,42	5,29	16,31

Fonte: SABI (2014).

4.6.7. PT - Sistemas de Informação, S.A.

A PT foi certificada pela NP EN ISO 9001 em 2003. De acordo com o número de funcionários no ano de 2012, oitocentos e três, trata-se em termos de dimensão duma PME.

A Figura 4.9 mostra a que os proveitos operacionais da PT foram sempre crescentes em relação ao ano antes da certificação.

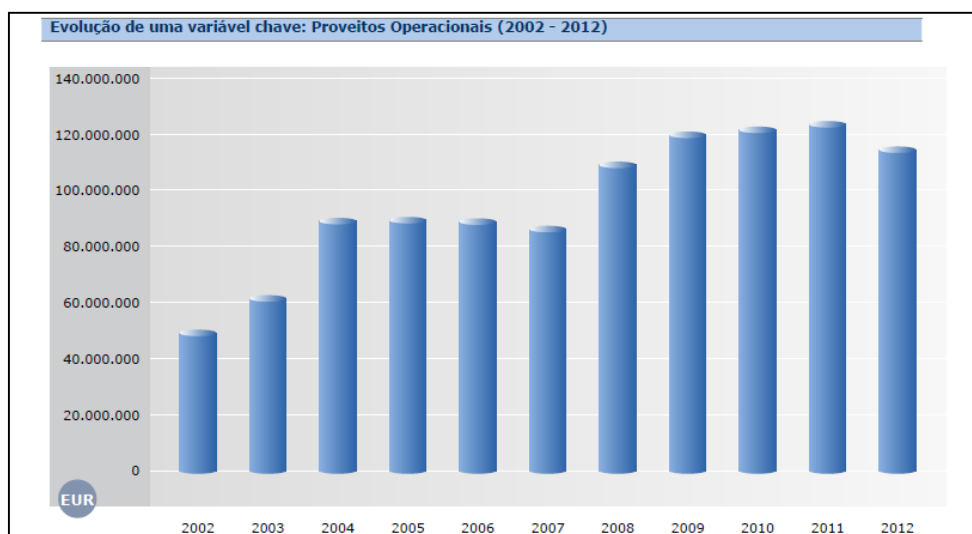


Figura 4.9 Evolução dos proveitos operacionais PT.

Fonte: SABI (2014).

A Tabela 4.8 mostra que a PT no período entre o ano de 2008 e o ano de 2012, apresenta uma oscilação nos índices de liquidez, conseguindo manter-se nos últimos dois anos em análise acima do índice de 1.

No que se refere à rentabilidade do activo e dos capitais próprios apresenta instabilidade e valores negativos e abaixo da média do mercado para o sector.

Tabela 4.8 Dados económico-financeiros PT.

Contas Não Consolidadas	31/12/2012 EUR	31/12/2011 EUR	31/12/2010 EUR	31/12/2009 EUR	31/12/2008 EUR
	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses
	SNC	Sem Res. SNC	Sem Res. SNC	Sem Res. POC	Sem Res. POC
Liquidez geral	1,06	1,05	0,92	0,90	1,11
Retorno sobre capital próprio (%)	-15,13	7,13	-12,89	5,81	3,64
Return sobre o total do activo (%)	-1,95	1,22	-1,64	0,66	0,70

Fonte: SABI (2014).

4.6.8. REGRA - Sistemas de Informação, S.A.

A REGRA foi certificada pela NP EN ISO 9001 em 2009. De acordo com o número de funcionários no ano de 2012, trinta e três, trata-se em termos de dimensão duma pequena empresa.

A Figura 4.10 mostra a que os proveitos operacionais da REGRA foram sempre crescentes após o ano da certificação.

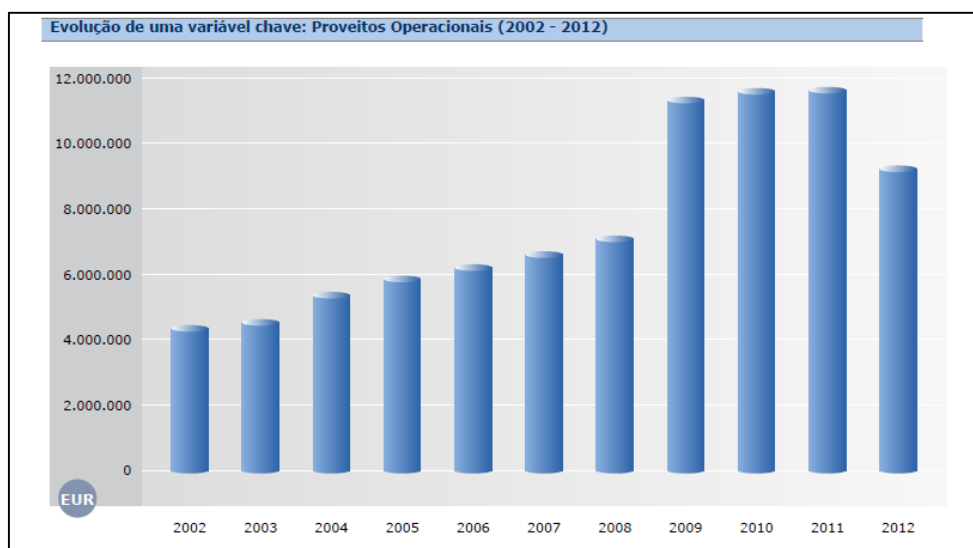


Figura 4.10 Evolução dos proveitos operacionais REGRA.
Fonte: SABI (2014).

A Tabela 4.9 mostra que a REGRA no período entre o ano de 2008 e o ano de 2012, apresenta uma subida nos índices de liquidez, mantendo-se sempre acima do índice de 1. Não demonstra qualquer problema em efectuar o pagamento das suas dívidas a curto prazo.

No que se refere à rentabilidade do activo e dos capitais próprios denotam-se oscilações/descidas ao longo do período em análise mas sempre com índices positivos e maioritariamente acima da média do mercado para o sector.

Tabela 4.9 Dados económico-financeiros REGRA.

Contas Não Consolidadas	31/12/2012 EUR	31/12/2011 EUR	31/12/2010 EUR	31/12/2009 EUR	31/12/2008 EUR
	12 meses Sem Res. SNC	12 meses Sem Res. SNC	12 meses Sem Res. SNC	12 meses Sem Res. POC	12 meses Sem Res. POC
Liquidez geral	2,53	2,61	1,41	1,27	1,16
Retorno sobre capital próprio (%)	12,57	19,86	21,21	18,66	13,27
Return sobre o total do activo (%)	4,87	6,96	4,70	4,01	3,34

Fonte: SABI (2014).

4.6.9. VANTYX - Sistemas de Informação, S.A.

A VANTYX foi certificada pela NP EN ISO 9001 em 2006. De acordo com o número de funcionários no ano de 2012, trinta e cinco, trata-se em termos de dimensão duma pequena empresa.

A Figura 4.11 mostra a que os proveitos operacionais da VANTYX subiram consideravelmente após o ano da certificação, no entanto os últimos três anos em análise revelam valores de proveitos operacionais abaixo dos antes da certificação. A descida não aparenta sequer estar relacionada com a tendência do mercado para o sector.

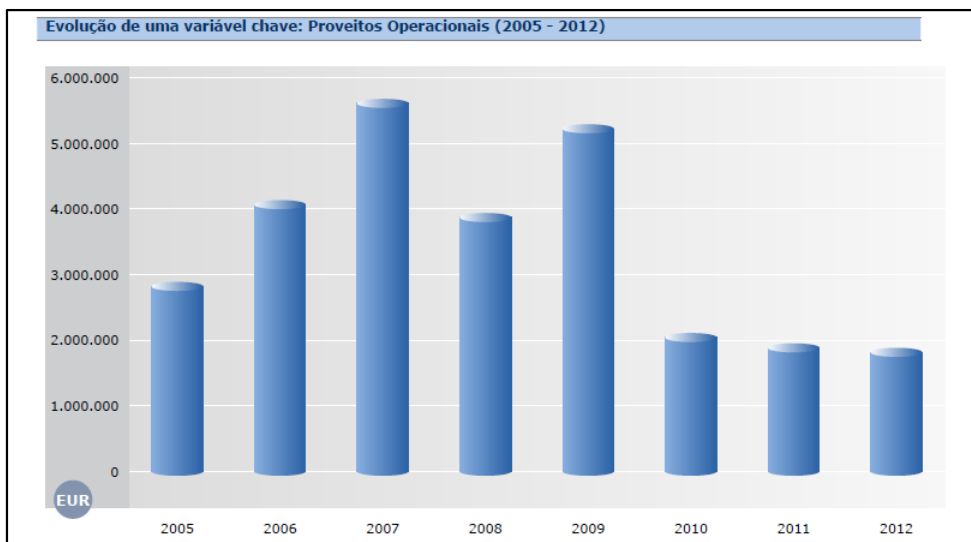


Figura 4.11 Evolução dos proveitos operacionais VANTYX
Fonte: SABI (2014).

A Tabela 4.10 mostra que a VANTYX no período entre o ano de 2008 e o ano de 2012, muito abaixo do índice de 1. Demonstra muitos problemas em efectuar o pagamento das suas dívidas a curto prazo.

No que se refere à rentabilidade do activo e dos capitais próprios ao longo dos anos em análise sofreram várias oscilações com forte tendência negativa ficando muito aquém da média do mercado para o sector. Apenas a rentabilidade dos capitais próprios recuperou significativamente em 2012.

Tabela 4.10 Dados económico-financeiros VANTYX.

Contas Não Consolidadas	31/12/2012 EUR	31/12/2011 EUR	31/12/2010 EUR	31/12/2009 EUR	31/12/2008 EUR
	12 meses Sem Res.	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses
	SNC	SNC	SNC	POC	POC
Liquidez geral	0,22	0,08	0,08	0,35	0,34
Retorno sobre capital próprio (%)	27,90	-329,32	80,72	-832,50	-493,63
Return sobre o total do activo (%)	-14,32	-18,54	-67,34	-47,34	-30,88

Fonte: SABI (2014).

4.6.10. We Do Consulting - Sistemas de Informação, S.A.

A We Do Consulting foi certificada pela NP EN ISO 9001 em 2002. De acordo com o número de funcionários no ano de 2012, duzentos e setenta e um, trata-se em termos de dimensão numa PME.

A Figura 4.12 mostra a que os proveitos operacionais da We Do Consulting foram sempre crescentes após a certificação.

Com os dados disponíveis, não é possível avaliar se o valor dos proveitos operacionais, em algum dos anos, se registou abaixo dos valores do ano antes da certificação.

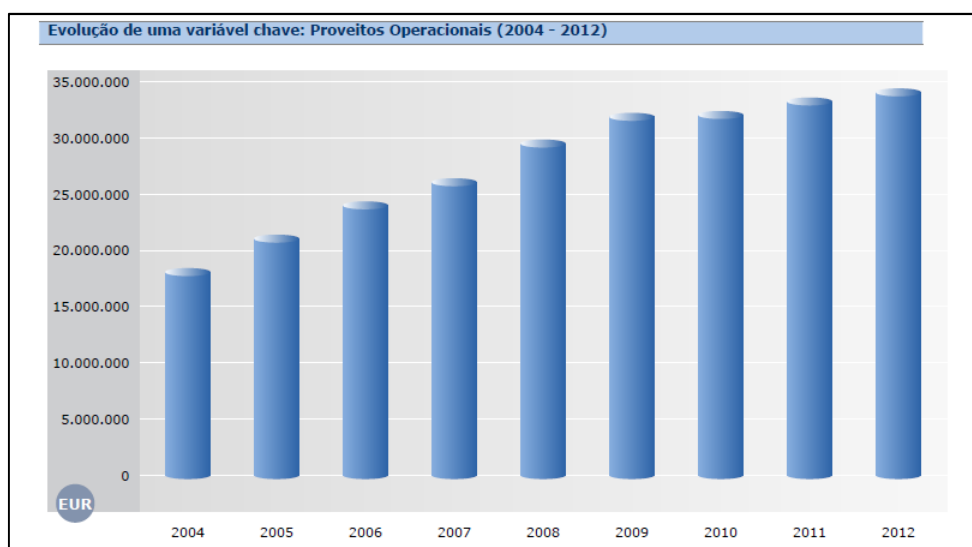


Figura 4.12 Evolução dos proveitos operacionais We Do Consulting.

Fonte: SABI (2014).

A Tabela 4.11 mostra que a We Do Consulting no período entre o ano de 2008 e o ano de 2012, teve três períodos de índice inferior a 1, contudo os últimos dois anos em análise revelaram já capacidade da empresa fazer face às suas dívidas a curto prazo.

No que se refere à rentabilidade do activo e dos capitais próprios verificam-se várias oscilações, algumas quedas acentuadas, contudo nenhum dos índices se revela negativo em nenhum dos momentos em análise e maioritariamente acima dos da média de mercado para o sector.

Tabela 4.11 Dados económico-financeiros We Do Consulting.

Contas Não Consolidadas	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses
	SNC	SNC	SNC	POC	POC
Liquidez geral	1,03	1,60	0,87	0,89	0,55
Retorno sobre capital próprio (%)	2,87	70,41	16,14	30,88	28,94
Return sobre o total do activo (%)	1,62	29,41	4,91	11,70	9,55

Fonte: SABI (2014).

4.7. Conclusões do estudo

Do estudo efectuado pode concluir-se, pela amostra, que as empresas de sistemas de informação certificadas pela NP EN ISO 9001, se encontram maioritariamente com um bom desempenho financeiro.

Quadro 4.6 Resumo do estudo das empresas.

	Número Funcionários	Dimensão	Proveitos Operacionais com valores abaixo do ano antes da certificação ?	Liquidez Sempre > 1 entre 2008-2012 ?	ROA Sempre Positivo entre 2008-2012 ?	ROE Sempre Positivo entre 2008-2012 ?
Digitmarket - Sistemas de Informação, S.A.	21	Pequena	Não	Sim	Sim	Sim
ELO - Sistemas de Informação, LDA.	16	Pequena	Não	Não	Não	Não
F3M - INFORMATION SYSTEMS, S.A.	99	Média	Não	Não	Sim	Sim
First Solutions - Sistemas de Informação, S.A.	57	Média	Não	Sim	Sim	Sim
INFOSISTEMA - Sistemas de Informação, SA.	61	Média	Não	Sim	Sim	Sim
LINKCOM - Sistemas de Informação, S.A.	19	Pequena	Não	Sim	Sim	Sim
PT - Sistemas de Informação, S.A.	803	PME	Não	Não	Não	Não
REGRA - Sistemas de Informação, S.A.	33	Pequena	Não	Sim	Sim	Sim
VANTYX - Sistemas de Informação, S.A.	35	Pequena	Sim	Não	Não	Não
We Do Consulting - Sistemas de Informação, S.A.	271	PME	Inconclusivo	Não	Sim	Sim

80%

50%

70%

70%

Conforme se pode observar no Quadro 4.6 ao longo dos períodos em análise:

- Proveitos operacionais: 80% das empresas subiram os proveitos operacionais após a certificação e mesmo nos anos em que este indicador desceu os resultados nunca atingiram valores abaixo dos anteriores á certificação;
- Rendibilidade financeira: 70% das empresas revelaram ao longo do período em análise um ROE positivo o que evidencia o retorno do capital próprio, ou seja o retorno do valor que os accionistas investiram na empresa, no referido período.

Estendendo a análise aos restantes indicadores, pode também observar-se através do Quadro 4.6:

- **Liquidez geral:** 50% das empresas analisadas mostraram sempre um índice de liquidez superior a 1 evidenciando capacidade de solvência a curto prazo;
- **Rendibilidade económica:** 70% das empresas revelaram ao longo do período em análise um ROA positivo o que evidencia o retorno do dinheiro aplicado pela empresa, nos seus activos, no referido período.

Sendo a amostra constituída por 50% de empresas de pequena dimensão, 30% de média dimensão e 20% de PME não se pode tirar grandes conclusões relacionadas com as PME's. No entanto é visível, conforme Quadro 4.7, que as empresas de pequena e média dimensão revelam resultados satisfatórios em todos os indicadores analisados.

Quadro 4.7 Resumo do estudo das empresas por dimensão.

	Número Funcionários	Dimensão	Proveitos Operacionais com valores abaixo do ano antes da certificação ?	Liquidez Sempre > 1 entre 2008-2012 ?	ROA Sempre Positivo entre 2008-2012 ?	ROE Sempre Positivo entre 2008-2012 ?
Digitmarket - Sistemas de Informação, S.A.	21	Pequena	Não	Sim	Sim	Sim
ELO - Sistemas de Informação, LDA.	16	Pequena	Não	Não	Não	Não
LINKCOM - Sistemas de Informação, S.A.	19	Pequena	Não	Sim	Sim	Sim
REGRA - Sistemas de Informação, S.A.	33	Pequena	Não	Sim	Sim	Sim
VANTYX - Sistemas de Informação, S.A.	35	Pequena	Sim	Não	Não	Não
			80%	60%	60%	60%
F3M - INFORMATION SYSTEMS, S.A.	99	Média	Não	Não	Sim	Sim
First Solutions - Sistemas de Informação, S.A.	57	Média	Não	Sim	Sim	Sim
INFOSISTEMA - Sistemas de Informação, S.A.	61	Média	Não	Sim	Sim	Sim
			100%	67%	100%	100%
PT - Sistemas de Informação, S.A.	803	PME	Não	Não	Não	Não
We Do Consulting - Sistemas de Informação, S.A.	271	PME	Inconclusivo	Não	Sim	Sim
			0%	0%	50%	50%

Analisando o Quadro 4.8 que traduz a comparação da média dos rácios das empresas entre 2008 e 2012, com a média dos rácios do mercado por sector, constata-se que em termos financeiros 60% das empresas estão acima da média, ou seja têm um bom desempenho na utilização dos investimentos dos seus proprietários.

No que se refere a desempenho económico das mesmas empresas pode observar-se que ainda só 40% estão a ser capazes de utilizar devidamente os seus activos, produzindo bons resultados.

Quadro 4.8 Comparação média mercado do sector.

	Média dos 5 anos 2008-2012									
	DIGIMARKET	ELO	F3M	FIRST SOLUTIONS	INFOSISTEMA	LINKCOM	PT	REGRA	VANTYX	WE DO CONSULTING
Empresas Retorno sobre capital próprio (%)	34,52	15,73	3,3	7,98	48,04	24,32	-2,29	17,11	-309,37	29,85
Mercado - Sector de Actividade - Secção J Rendibilidade do capital próprio(%) = 13,04 (Média dos 5 anos 2008-2012)	21,48	2,69	-9,74	-5,06	35	11,28	-15,33	4,07	-322,41	16,81
Empresas Retorno sobre o total do activo (%)	5,15	2,46	0,79	5,57	19,49	8,33	-0,2	4,78	-35,68	11,44
Mercado - Sector de Actividade - Secção J Rendibilidade do activo(%) = 5,37 (Média dos 5 anos 2008-2012)	-0,22	-2,91	-4,58	0,2	14,12	2,96	-5,57	-0,59	-41,05	6,07
ROE	60%	40%								
ROA	40%	60%								

Fazendo agora uma comparação entre todas as empresas, verifica-se no que respeita aos proveitos operacionais, Figura 4.13, que a Digimarket e a Vantyx tiveram uma descida significativa dos resultados em 2011, contudo foi uma tendência alinhada com a média do sector.

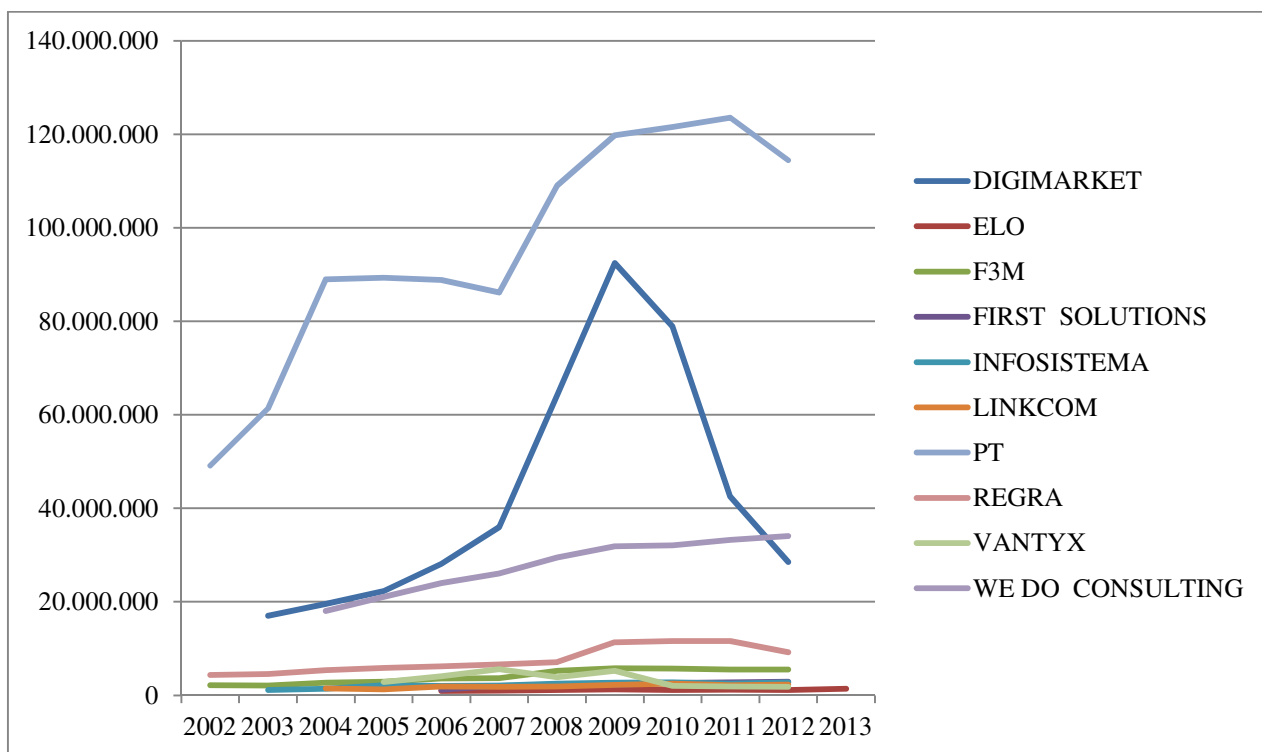


Figura 4.13 Evolução dos proveitos operacionais de todas as empresas.

No que diz respeito à rentabilidade financeira de 2009 para 2010 deu-se uma subida na média do sector, contudo de 2010 para 2011 verifica-se uma descida.

Na Figura 4.14 observa-se que a ELO, a F3M, a Infosistema, a Linkcom, a Regra e a Vantyx seguiram a tendência do mercado, com subida de 2009 para 2010 e depois com uma descida em 2011 na rentabilidade dos capitais próprios.

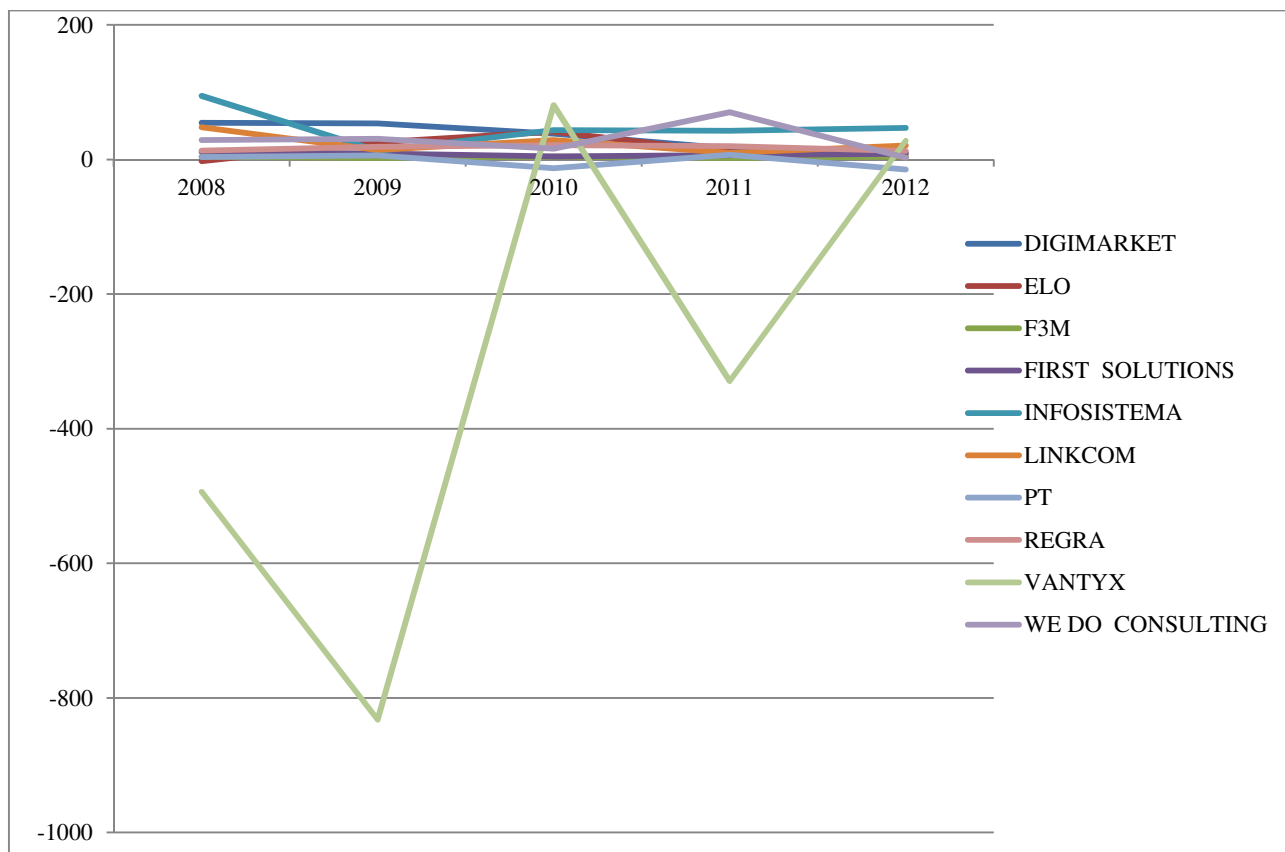


Figura 4.14 Evolução da rentabilidade financeira de todas as empresas.

No que diz respeito à rentabilidade económica, também de 2009 para 2010 deu-se uma subida na média do sector, contudo de 2010 para 2011 verifica-se uma descida.

Na rentabilidade económica foram a ELO, a F3M, a Infosistema, a Linkcom e a Regra que acompanharam a subida da média do sector de 2009 para 2010, conforme Figura 4.15.

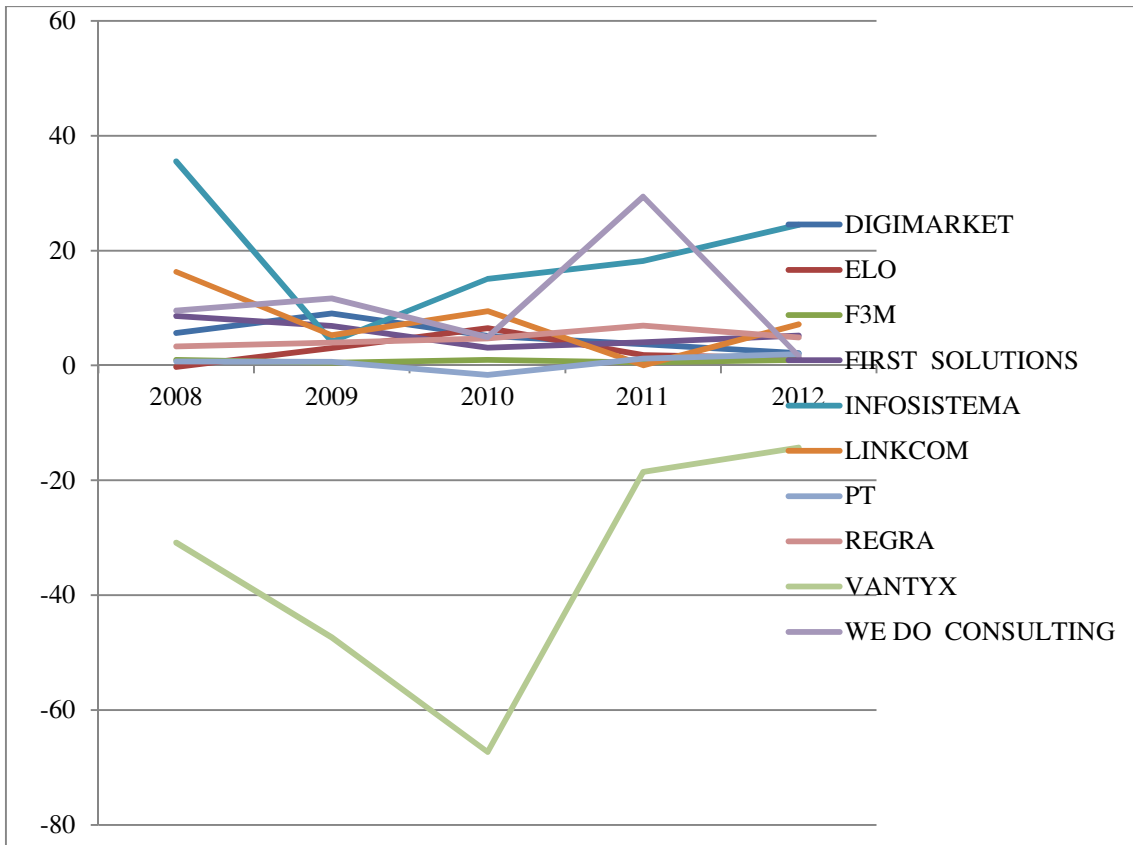


Figura 4.15 Evolução da rentabilidade financeira de todas as empresas.

Relativamente à liquidez geral não se revelam grandes oscilações sendo de realçar, conforme Figura 4.16, a descida significativa da Vantyx de 2009 para 2010 e a subida da Regra e da Elo de 2010 para 2011.

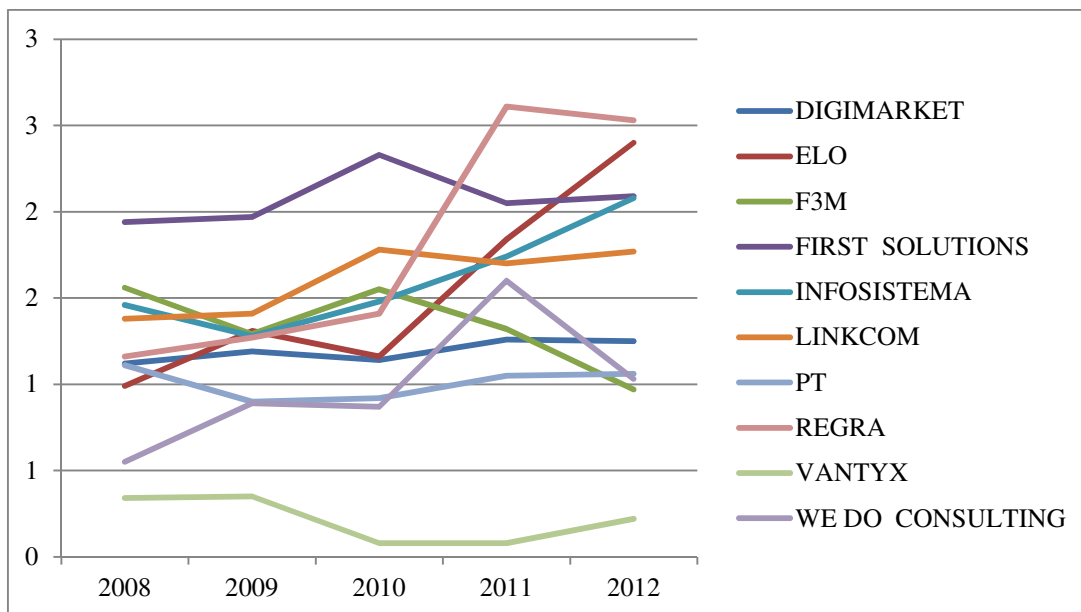


Figura 4.16 Evolução da liquidez geral de todas as empresas.

5. Conclusões

De tudo o que já foi referido e demonstrado neste trabalho cumpre agora resumir as ideias principais, com a certeza, no entanto, que para obter um bom desempenho as empresas necessitam de vencer a concorrência através duma gestão e controlo cuidados, desenvolvendo competências e vantagens que as distingam dos concorrentes e lhes garantam a sustentabilidade, estruturando assim o seu modelo de gestão de forma a estarem competitivas no ambiente interno e externo à empresa. Contudo não existe “ a estratégia”, existem vários caminhos, várias estratégias, que as organizações podem percorrer e seguir de acordo com as suas características e necessidades e no contexto de mercado em que estão inseridas. O processo de planeamento estratégico é da responsabilidade da gestão das organizações e os gestores devem ser os responsáveis pela elaboração do plano, implementação do processo e pela verificação do cumprimento dos objectivos e do plano.

As empresas existem para ganhar dinheiro e só ganham dinheiro se forem competitivas face à concorrência. Para tal, entre outros factores devem incluir a qualidade nas suas operações. A relação entre os sistemas de gestão da qualidade e o desempenho organizacional surge numa óptica de competitividade empresarial onde estes sistemas podem ser vistos como uma vantagem sustentada que a organização tem para satisfazer as necessidades dos clientes e otimizar os seus resultados. Ser competitivo é ter um posicionamento bem definido face aos concorrentes, sendo este posicionamento resultado do trabalho continuado de melhoria do desempenho da organização.

A qualidade assenta na melhoria contínua fazendo a diferenciação dos produtos ou serviços tornando-se assim numa vantagem competitiva para a organização. As actividades documentadas e geridas pela abordagem de melhoria contínua permitem que toda a organização esteja ligada de forma harmoniosa e a trabalhar para o mesmo fim, para os objectivos estratégicos. O fundamento essencial da melhoria contínua aplicado quer na óptica dos clientes quer na óptica dos colaboradores é a chave que permite alavancar o sucesso das organizações procurando melhorar a forma como se trabalha e se gere a organização, explorando na íntegra os benefícios dum sistema de gestão da qualidade para assegurar o verdadeiro potencial da organização.

A ISO 9001 continua a ter um crescimento saudável em todo o mundo, muitas são as organizações que aderiram a esta norma que, para além de melhor estabelecer a estrutura

da qualidade, define também padrões aplicáveis aos sistemas de gestão em geral. As empresas garantem assim uma presença forte numa economia global e num mercado cada dia mais exigente.

Certificar uma empresa requiere que uma entidade externa avalie se os produtos ou serviço, os processos, as pessoas e o sistema em si estão de acordo com os requisitos específicos. A ISO 9001 em particular reconhece o sistema de gestão da qualidade dando a garantia de um uso consistente de procedimentos *standards* e documentados. Processos controlados sistematicamente, através de estatística, são capazes de garantir *outputs* uniformes e conformes. A norma ISO 9000 pretende orientar as organizações sobre o que é um sistema eficaz com o objectivo de melhorar o desempenho da organização e transmitir mais confiança aos clientes. Quando a organização é certificada padroniza os seus processos de trabalho e segue requisitos mínimos de qualidade reconhecidos internacionalmente. Esta metodologia aplicada às actividades operacionais da organização é uma vantagem na medida em que permite ter indicadores de desempenho estabelecidos e consequentemente havendo um padrão definido é possível identificar os desvios de conformidade.

Os clientes normalmente interessam-se por saber qual a origem dos produtos ou serviços que adquirem e com que fornecedores estão a lidar. Ainda que a certificação não seja obrigatória, na maioria dos casos, o facto de uma empresa ser certificada faz diferença, através da confiança, em relação a uma que não seja certificada, pois a organização está a dizer ao mercado e aos seus clientes que se preocupa com a padronização dos seus processos e com a qualidade dos *outputs* que deles advêm.

Os clientes também sabem que uma empresa certificada é sinónimo de uma empresa com os seus processos de trabalho auditados regularmente por entidades independentes e que olham para a empresa com os “olhos” do cliente, e portanto a produção/serviços têm que ser realizados de forma correcta. O resultado deste trabalho traduz-se em vantagens financeiras adicionais para a organização. Se o cliente optar por um fornecedor que já assegure os requisitos normativos mínimos de qualidade acaba por evitar gastos adicionais para assegurar que os produtos/serviços que adquirem estão nas condições adequadas. Portanto, um fornecedor não certificado acaba por acrescer custos aos clientes, pois têm eles próprios que assegurar continuamente a conformidade do padrão dos produtos/serviços. Optar por um fornecedor certificado evita gastos desnecessários, logo as empresas certificadas têm maior probabilidade de ver os seus proveitos crescerem em

consequência de novos clientes ou pelo aumento dos produtos/serviços adquiridos pelos clientes que já haviam conquistado. Portanto, quando não se tem uma certificação de sistema de gestão da qualidade, existe uma maior probabilidade de ficar fora do mercado ou de ter uma menor quota do mercado. A empresa certificada tem de se organizar internamente através de processos direccionados ao negócio para mais facilmente se deslocar até ao seu cliente e ao mercado.

A elaboração deste estudo teve como objectivo analisar o impacto que uma gestão (orientada a processos e exercida através da implementação dos mesmos) assente na NP EN ISO 9001:2008, pode ter como forma de sucesso da organização, mais especificamente nos resultados financeiros das empresas de sistemas de informação. Em que medida esta certificação, influencia positiva ou negativamente os resultados da organização e pode ser considerada uma ferramenta eficaz de apoio à tomada de decisão, por parte dos gestores, dentro do processo de gestão estratégica.

Do relatado e evidenciado ao longo deste trabalho pode concluir-se que a qualidade interessa às empresas, até porque foi resultado duma evolução ao nível da maturidade empresarial, e a qualidade dos produtos e serviços que se pretende colocar no mercado tem de ser demonstrável. Por outro lado, se não houvesse retorno do investimento feito pelas organizações, na implementação dos sistemas de gestão da qualidade, não seria visível o crescimento mundial que se tem reflectido na certificação da ISO 9001.

Claro que empresas não certificadas também vivem e também obtêm lucros, no entanto é preciso mudar a forma de trabalhar para que as organizações alcancem objectivos de médio longo prazo e não apenas de curto prazo, pois a sua sustentabilidade depende disso. A implementação de sistemas de gestão da qualidade melhora o posicionamento do negócio induzindo a uma melhor performance, aumento dos proveitos, rendibilidade financeira, entre outros.

Para além duma filosofia de gestão centrada no cliente, no trabalho de equipa e na gestão participativa que motiva os colaboradores da organização, estimulando a inovação e melhoria, a qualidade é também uma ferramenta de gestão com uma contínua medição, aperfeiçoando assim, pelo controlo e correcção dos resultados, os seus sistemas e os seus processos.

5.1. Limitações do estudo

Dadas as características da amostra, uma das limitações que se fez sentir no estudo foi o facto de não ser conclusiva uma correlação relativamente à dimensão das empresas, em particular das PME's, ou seja perceber se os bons resultados após certificação são consistentes em empresas de toda a dimensão ou não.

Não foi também possível avaliar se as empresas em estudo fornecem serviços exclusivamente para Portugal ou se estão internacionalizadas e se a sua saúde financeira e aumento de proveitos se deve também a este facto.

5.2. Direcções futuras de investigação

Esta dissertação abordou apenas parte de um tema vasto que permite oportunidade para diversos estudos nesta área. Em continuidade com esta linha de pesquisa, seria interessante fazer um estudo num universo mais abrangente, num maior número de empresas, recorrendo a uma metodologia de investigação mista através da realização de questionários que permitissem em adição a este estudo perceber também se a certificação foi uma opção estratégica, uma exigência do mercado ou ambas e daí proceder a uma correlação de dados.

Na sequência da realização do estudo considero que poderá também trazer relevância para a questão perceber se existem grandes diferenças nos indicadores de monitorização utilizados para medição da aptidão dos processos implementados e que a norma exige, assim como perceber quais/quantas organizações têm um responsável dedicado a cada um dos processos implementados para garantir que se atingem os resultados planeados.

Outra sugestão passaria por fazer uma análise comparativa entre empresas do mesmo sector de actividade, não certificadas, a fim de constatar se estas empresas estão com uma média de resultados financeiros idênticos ou inferiores às empresas certificadas.

Por fim, seria de igual modo interessante fazer uma análise comparativa num contexto ibérico, ou seja analisar empresas de sistemas de informação, em Espanha, certificadas pela NP EN ISO 9001:2008.

Referências Bibliográficas

- ANTHONY, Robert; GOVINDARAJAN, Vijan – **Sistemas de Controle Gerencial**. 12.^a ed. São Paulo: McGrawHill, 2007. ISBN 978-85-86804-79-3.
- APQ,CT80 – **Gestão do sucesso sustentado de uma organização - Uma abordagem da gestão pela qualidade** (ISO 9004:2009). 2.^a ed. Caparica: Instituto Português da Qualidade, 2011. X016.
- APQ,CT80 – **Sistema de gestão da qualidade - Requisitos (ISO 9001:2008)**. 3.^a ed. Caparica: Instituto Português da Qualidade, 2008. X012.
- APQ,CT80 – **Sistema de gestão da qualidade - Fundamentos e Vocabulário (ISO 9000:2005)**. 2.^a ed. Caparica: Instituto Português da Qualidade, 2005. X01.
- ARBALLIDO NAVA, Víctor Manuel; TOVAR RIVAS Luis Arturo – DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS CERTIFICADAS EN LA NORMA ISO9001:2000. **Estudios Gerenciales**. Volume:24 Issue 108. ISSN 0123-5923. (2008) 107-128.
- BARNEY, Jay; HESTERLY, William S – **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva – conceitos e casos**. 3.^a ed. São Paulo: Pearson, 2011. ISBN 978-85-7605-925-7.
- BELL, Judith – **Como realizar um projecto de investigação**. 3.^a ed. Lisboa: Gradiva Publicações 2004.
- BENZAQUEN de LAS CASAS, Jorge B. – La ISO 9001 Y TQM en las empresas latino-americanas: Perú. **Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad**. Volume: 8 Número 1. ISSN 1988-7116. (2013) 67-89.
- BOIRAL, Olivier – ISO 9000 and Organizational Effectiveness: A Systematic Review. **Quality Management Journal**. Volume:19 Issue 3. ISSN 1068-6967. (2012) 16-37.
- BP (2013a) – Banco de Portugal - [em linha].[Consult. em 3 Ago. 2014]. Disponível em https://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Publicacoes/Documents/Modelo_QES_2013.pdf
- BP (2013b) – Banco de Portugal – Analise Sectorial das Sociedades Não Financeiras em Portugal 2012/2013 [em linha].[Consult. em 3 Ago. 2014]. Disponível em http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%2013_2013.pdf
- BREIA, Arménio – **Material Apoio Aulas Mestrado Controlo de Gestão e dos Negócios: Análise Financeira**. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa [s.n].2012.

- CABRAL, Ana Cristina; COLAÇO, Ana Margarida; GUERREIRO, Gabriela – **A Qualidade em Portugal: Tendências, Qualificações e Formações**. Lisboa: Instituto para a Inovação na Formação, 2001. ISBN 972-8619-17-0.
- CARDEAL, Nuno – **Pensamento Estratégico – Antecipar as Ondas do Futuro**. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2014. ISBN 978-972-54-0401-0.
- CARMO, Hermano; FERREIRA, Manuela Mealheiro – **Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem**. Lisboa: Universidade Aberta, 1998. ISBN 972-674-231-5.
- CARVALHO, José Crespo; FILIPE, José Cruz – **Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro**. 2.^a ed. Lisboa: Edições Silabo, 2008. ISBN 978-972-618-516-1.
- CERTO, Samuel C. – **Administração estratégica: planeamento e implementação de estratégias**. 3.^a ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. ISBN 978-85-7605-812-0.
- CORBETT, Charles J.;MONTE-SANCHO, María J.;KIRSCH, David A. – The Financial Impact of ISO 9000 Certification in the United States: An Empirical Analysis. **Management Science**. Volume:51. Número 7. ISSN 0025-1999. (2005) 1046-1059.
- CRUZ,Carlos Vasconcellos; CARVALHO,Óscar – **Textos de Gestão – Qualidade uma filosofia de gestão**. 2.^a ed. Lisboa: Texto Editora, 1994. ISBN 972-47-0318-5.
- CRUZ, Mendes M.- **Sebenta Decisão de Investimento e Análise do Risco**. ISCAL. [s.n]. 2010.
- COUTINHO, Clara Pereira – **Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática**. 2.^a ed. Coimbra: Edições Almedina, 2011. ISBN 978-972-40-4487-3.
- DIGIMARKET – [em linha]. [Consult. em 14 Jul. 2014]. Disponível em <http://www.bizdirect.pt/pt/>.
- DUNU, Emeka S.; AYOKANMBI, Michael F. – The Impact of ISO 9000 Certification on the Financial Performance of Organizations. **The Journal of Global Business Issues** – Volume: 2 Número 2 . ISSN 1931-311X. 135-144.
- ELO – [em linha]. [Consult. em 14 Jul. 2014]. Disponível em <http://elo-si.com/pt/>.
- FATIMA, Mahnaz – Impact of ISO 9000 on Business Performance in Pakistan: Implications for Quality in Developing Countries. **Quality Management Journal**. Volume:21 Issue 1. ISSN: 1068-6967. (2014) 16-24.
- FERNANDES, António; LOURENÇO, Luis; SILVA, Maria José – Explorando a Sinergia entre a Gestão da Qualidade Total e a Inovação. **Techniques,Methodologies and Quality**. Volume:3. ISSN: 2182-8083. (2012) 12-34.
- FERREIRA, Manuel Portugal; SANTOS, João Carvalho; REIS, Nuno; MARQUES, Tânia – **Gestão Empresarial**. Porto: Lidel, 2010. ISBN 978-972-757-720-0.

- FERREIRA, Manuel Portugal; SANTOS, João Carvalho; SERRA, Fernando Ribeiro – **Ser Empreendedor – Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa**. Lisboa:Edições Sílabo,2008. ISBN 978-972-618-505-5.
- FERRO, Maria João; DELGADO, Sofia António – **Manual para Elaboração de Dissertações**. Lisboa: ISCAL, 2010.
- FIRST SOLUTIONS – [em linha]. [Consult. em 14 Jul. 2014]. Disponível em <http://www.first-global.com/pt/>.
- FREIRE, Adriano – **Estratégia – Sucesso em Portugal**. 11.^a Ed. Lisboa / São Paulo: Verbo, 2008. ISBN 978-972-22-1829-0.
- FURTADO, Artur J.Q.N. – **O Impacte de Sistemas de Qualidade Certificados no Desempenho das Empresas Portuguesas** – Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa-Instituto Superior de Economia e Gestão. 2002. Dissertação de Mestrado.
- F3M – [em linha]. [Consult. em 14 Jul. 2014]. Disponível em <http://www.f3m.pt/>.
- GRYNA, Frank M.; RICHARD C.H.Chua; DEFEO, Joseph A. – **Análisis y planificación de la calidad – Método Juran**. 5.^a ed. Mexico:McGrawHill,2007. ISBN 970-10-6142-x. GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto – **Calidad Total y Productividad**. 3.^a ed. México: McGraw Hill Educación, 2010. ISBN 978-607-15-0315-2.
- IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas . [em linha],[Consult. em 3 Ago. 2014]. Disponível em <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1790>.
- IDC Portugal – [em linha]. [Consult. em 12 Jul. 2014]. Disponível em <http://www.idc.pt/index.html>.
- INE – Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev3. Lisboa. Instituto Nacional Estatísticas, I.P. 2007.ISSN 1645-7315. ISBN 978-972-673-919-7.. [em linha].[Consult. em 13 Jul. 2014]. Disponível em http://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf.
- INE – Instituto Nacional de Estatísticas - [em linha]. [Consult. em 12 Jul. 2014]. Disponível em <http://webinq.ine.pt/public/files/consultacae.aspx?id=474>.
- INE – Instituto Nacional de Estatísticas – Empresas 2012 [em linha]. [Consult. em 7 Ago. 2014]. Disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=143261137&PUBLICACOESStema=55579&PUBLICACOESmodo=2 e http://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=143261330&att_display=n&att_download=y
- INFOSISTEMA FIRST SOLUTIONS – [em linha]. [Consult. em 14 Jul. 2014]. Disponível em <http://www.infosistema.com/>.

- IPAC – Instituto Português de Acreditação. [em linha].[Consult. em 12 Jul. 2014]. Disponível em http://www.ipac.pt/pesquisa/pesq_empcertif.asp.
- ISO – International Organization for Standardization. [em linha].[Consult. em 24 Mai. 2014]. Disponível em <http://www.iso.org/iso/home/standards/benefitsofstandards.htm>.
- ISO – International Organization for Standardization. [em linha].[Consult. em 23 Jul. 2014]. Disponível em http://www.iso.org/iso/iso_survey_executive-summary.pdf
- ISO – International Organization for Standardization. [em linha].[Consult. em 23 Jul. 2014]. Disponível em http://www.iso.org/iso/iso-survey_2012.zip.
- JUSTINO, M.R.(2014a) – **Material Apoio Aulas da Licenciatura em Gestão das Organizações: Gestão da Qualidade**. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.[s.n].2014.
- JUSTINO, M.R. (2014b) – **Material Apoio Aulas da Licenciatura em Gestão das Organizações: Gestão da Tecnologia e Inovação**. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.[s.n].2014.
- LAFUENTE,Esteban; BAYO-MORIONES,Alberto; GARCÍA-CESTONA,Miguel – ISO-9000 Certification and Ownership Structure: Effects upon Firm Performance. **British Journal of Management**. Volume:21 Issue 3. ISSN 1045-3172. (2009) 649-665.
- LANDERSBERG, Phil – In The Beginning, There Were Deming and Juran. **The Journal for Quality & Participation**. Volume: 22. Número 2 .Issue 6 . ISSN: 1040-9502. (1999) . 135-144.
- LINKCOM – [em linha]. [Consult. em 14 Jul. 2014]. Disponível em <http://www.linkcom.pt/>.
- MAGRETTA, Joan – Michael Porter – **O Essencial sobre estratégia, concorrência e competitividade**. Famalicão: Centro Atlântico, 2012. ISBN 978-989-615-176-8.
- MORELOS GÓMEZ, José; FONTALVO HERRERA,Tomas José; VERGARA SCHMALBACH, Juan Carlos (2013a) – Incidencia de la certificación ISO 9001 en los indicadores de productividad y utilidade financiera de empresas de la zona industrial de Mamonal en Cartagena. **Estudios Gerenciales**. 29. (2013) 99-109.
- MORELOS GÓMEZ, José; FONTALVO HERRERA,Tomas José; VERGARA SCHMALBACH, Juan Carlos (2013b) – Analisis Comparativo de la productividad y rentabilidad de las zonas industriales Franca y Mamonal, como resultado de la certificación ISO:9001 en Colombia. **Global Conference on Business and Finance Proceedings**. Volume 8 Número 1. ISSN: 1941-9589 (2013) 937-943.
- NAIR, Anand, PRAJOGO, Daniel. – Internalisation of ISO 9000 standards: the antecedent role of functionalist and institutionalist drivers and performance implications. **International Journal of Production Research**.. Volume:47 Issue 16. ISSN: 0020-7543. (2009) 4545-4568.

- OLLILA, Antero – The role of a quality system performance improvement – Is ISO 9001 up-to-date? **Global Conference on Business & Finance Proceedings**. Volume 6 Número 2. ISSN: 1931-0285 (2011) 304-314.
- OTOC – Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas - Acção de Formação da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas: **Análise de Balanços e Estudos de Indicadores Económico-Financeiros**. [s.n].2008.
- PIRES, A. Ramos – **Qualidade-Sistemas de gestão da Qualidade**. 3.^a ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2004. ISBN 972-618-333-2.
- PORTELA, Gírlene Lima – **Abordagens Teórico-Metodológicas: Pesquisa quantitativa ou qualitativa? Eis a questão**. Universidade Estadual de Feira de Santana: Departamento de Letras e Artes. Metodologia da Pesquisa em Letras [Em Linha].2004.[Consult.24 Mai.2014]. Disponível em https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CDEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.uefs.br%2Fdisciplinas%2Flet318%2Fabordagens_metodologicas.rtf&ei=hAWBU7ubOYSOONvKgJAL&usq=AFQjCNEy7UHMom7vCT-IXy7tMdiHAgLStA&sig2=dJjd7GQXDhO_6ErEdhdqjg&bvm=bv.67720277,d.ZWU
- PTINOVAÇÃO – [em linha]. [Consult. em 14 Jul. 2014]. Disponível em <http://www.ptinovacao.pt/pt/>.
- RASCÃO, José (2004a) – **Sistemas de Informação -A Informação para a Tomada de Decisão**. Lisboa: Edições Sílabo, 2004. ISBN 972-618-330-8.
- RASCÃO, José (2001b) – **Análise Estratégica-Sistemas de Informação para a Tomada de Decisão Estratégica**. 2.^a ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2004. ISBN 972-618-258-1.
- RAUPP, Fabiano Maury, BEUREN, Ilse Maria – **Metodologia da Pesquisa Aplicável, às Ciências Sociais: Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade** – Teoria e Prática. pp 76-97. São Paulo: Editora Atlas. [Em linha].2003.[Consult.24 Mai.2014]. Disponível em http://200.17.83.38/portal/upload/com_arquivo/metodologia_de_pesquisa_aplicavel_as_ciencias_sociais.pdf
- REGRA – em linha].[Consult. em 14 Jul. 2014]. Disponível em <http://www.regra.pt/>.
- REIS, Rui Lopes; Reis, Henrique Pimentel – **Gestão Estratégica Aplicada a Instituições Ensino Superior**. Lisboa: Escolar Editora, 2007. ISBN 978-972-592-220-0.
- SABI – Sistema de Análise de Balanços Ibéricos [em linha].[Consult. em 12 Jul. 2014]. Disponível em <http://www.bvdinfo.com/en-gb/products/company-information/national/sabi>.

Semana Informática – [em linha]. [Consult. em 12 Jul. 2014]. Disponível em <http://www.semanainformatica.xl.pt/negocios/negocios/mercado-nacional-de-ti-regressa-ao-crescimento>.

SERRA, Fernando R; FERREIRA, Manuel P.; TORRES, Maria C. e TORRES, Alexandre P. – **Gestão Estratégica – Conceitos e Prática**. 2.^a ed. Lisboa: Lidel, 2010. ISBN 978-972-757-606-7.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; BETTS, Alan – **Operations and Process Management – Principles and practice for strategic impact**. 2.^a ed. England: Peardon Education, 2009. ISBN 978-0-273-71851-2.

SOUSA, Priscila; SARRICO, Cláudia S. – A Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade Certificados pela ISO 9001 no Sector Alimentar, das Bebidas e do Tabaco na Região Autónoma da Madeira. **Techniques, Methodologies and Quality**. Volume:3. ISSN: 2182-8083. (2012) 99-128.

SUMMER, Donna C.S. – **Administración de la calidad**. México: Pearson Educación, 2006. ISBN 970-26-0813-9.

TEIXEIRA QUIRÓS, Joaquín; JUSTINO, Maria Rosário Fernandes – A Motivação de Qualidade: uma análise mediante árvores de decisão. **Techniques, Methodologies and Quality**. Volume:3. ISSN: 2182-8083. (2012)147-164.

TEIXEIRA QUIRÓS, Joaquín Teixeira; ALMAÇA, José A.; FERNANDES-JUSTINO, M.R – How quality affects the bottom line?: A literatura review. **Intangible Capital**. Volume:6 Número 2. ISSN: 1697-9818. (2010)1-13.

TEIXEIRA, Sebastião (2011a) – **Gestão Estratégica**. Lisboa: Escolar Editora, 2011a. ISBN 978-972-592-300-9.

TEIXEIRA, Sebastião (2011b) – **Gestão das Organizações**. 2.^a ed. Lisboa: Verlag Dashofer, 2011. ISBN 978-989-642-082-6.

WARD, Bart; CHANDLER, William D – Applying Quality Management Concepts to Managing Business Schools. **SAM Advanced Management Journal** (07497075). Volume: 64. Issue 4 ISSN:0749-7075. (1999) 21-24.

WAYHAN, Victor B. ; KIRCHE, Elias T. ; KHUMAWALA Basheer M. – ISO 9000 certification: The financial performance implications. **Total Quality Management**. Volume:13 Número 2. ISSN:1360-0613. (2002) 217-231.

WE DO CONSULTING – [em linha]. [Consult. em 14 Jul. 2014]. Disponível em <http://www.wedotechnologies.com/pt/>.

VALADÃO, José de Arimatéia Dias; SILVA, Soraya Sales dos Santos e, Charles – Sistemas de avaliação. Universidade Presbiteriana Mackenzie. **Walter Bataglia** (Ed.), Volume:13 Número 2. ISSN 1518-6776. (2012) 171-195.

VANTIX – [em linha]. [Consult. em 14 Jul. 2014]. Disponível em <http://www.vantyx.com/>.