

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



IMPACTO DA CERTIFICAÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO NO
RELACIONAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES E SUAS REDES DE
FORNECEDORES
SETOR DO CALÇADO

Isandra da Silva

Lisboa, maio de 2022

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

IMPACTO DA CERTIFICAÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO NO
RELACIONAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES E SUAS REDES DE
FORNECEDORES
SETOR DO CALÇADO

Isandra da Silva

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho realizada sob a orientação científica de Doutora Maria do Rosário Justino e Doutor Fernando Miguel Seabra.

Constituição do Júri:

Presidente – Prof. Especialista Fernando Carvalho

Arguente – Prof^ª. Doutora Marina Antunes

Vogal – Prof. Doutor Fernando Seabra

Lisboa, maio de 2022

Agradecimentos

Desenvolver esta dissertação nem sempre foi tão claro para mim como é hoje. E se hoje estou a escrever estas palavras é porque ao longo deste caminho pude contar com a colaboração e apoio de muitas pessoas e instituições, que foram, sem dúvida, fundamentais para concretização deste trabalho.

Nestas palavras de agradecimentos, gostaria antes de mais, de agradecer ao meu Deus Maior, a quem recorro tantas vezes para o reconforto.

Não podia deixar de agradecer aos meus orientadores, Doutora Maria do Rosário Justino e Doutor Fernando Miguel Seabra, por terem aceitado orientar esta dissertação e pelo apoio concedido para desenvolver este trabalho.

Aproveito para aqui expressar também a minha gratidão a todas as empresas que se prontificaram para responder ao inquérito por questionário utilizado como método de recolha de dados para o estudo empírico desta investigação. O meu muito obrigado, tanto às empresas que autorizaram a divulgação das suas identificações que se encontra em anexo deste trabalho, como aquelas que preferiram anonimato.

Da mesma forma, os meus agradecimentos à APICCAPS e CTCP, nas pessoas de Paulo Gonçalves e Carla Aguiar, respetivamente, que não hesitaram em aceitar o pedido da entrevista quando solicitado.

À minha família e amigos que estão sempre prontos quando preciso, e que são sempre a minha maior motivação... fica aqui, uma vez mais, a minha gratidão sem fim.

Resumo

As pesquisas bibliográficas sustentam uma evolução muito acentuada no reconhecimento da importância da gestão da cadeia de abastecimento por parte das organizações. Efetivamente, é cada vez maior a preocupação em como lidar e gerir o relacionamento das organizações e seus fornecedores e a percepção dessa dependência tem originado cada vez mais a preocupação em encurtar as relações e encorajar a cooperação entre as empresas. De referir que, nesta nova forma de relacionamento, os fornecedores já não são meros provedores de bens e serviços. Eles passaram a ser parceiros de negócio e procuram estabelecer objetivos conjuntos trabalhados numa lógica de rede.

Esta dissertação procurou analisar o impacto da certificação dos sistemas de gestão nos relacionamentos das organizações com as suas redes de fornecedores, e tem como objetivo compreender a importância da certificação dos sistemas de gestão na competitividade das organizações e o nível de valorização da certificação dos sistemas de gestão no âmbito da cadeia de abastecimento.

A parte empírica desta investigação incorporou-se num estudo ao setor do calçado e componentes para o calçado português através da realização de um inquérito por questionário às empresas do setor e os testemunhos recolhidos através de entrevistas à Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS) e ao Centro Tecnológico do Calçado Português (CTCP).

Os resultados sugerem que a certificação dos sistemas de gestão aumenta o nível de confiança nos relacionamentos das organizações com os seus fornecedores, sobre o facto de que os fornecedores certificados dão mais garantia da qualidade de fornecimento, constituindo desta forma, uma grande relevância na avaliação de um fornecedor, que em muitos casos, são completos desconhecidos e podem estar muito distantes um dos outros.

Palavras-Chave: Relacionamento, organizações, fornecedores, certificação, sistemas de gestão e confiança.

Abstract

Bibliographic research shows a profound evolution in the recognition of the importance of supply chain management by organizations. Notably, the preoccupation with finding ways to deal and manage the relationship between organization and supplier is ever-growing, and the perception of such dependence has paved way for the shortening of relations and the encouraging of cooperation between organizations. It is important to note that, in this new way of relating with each other, suppliers are no longer just providing goods and services. They have become partners in business and work to establish shared goals developed with a network reasoning.

This thesis analyzed the impact that certification of management systems has in the relationships organizations establish with their supplier networks and aims to understand the importance of certification of management systems in the competitiveness of organizations and the level of valorization of certification of management systems within the supply chain management.

The empirical part of this research was incorporated into a study to footwear and components for Portuguese footwear sector through a questionnaire survey to sector companies and the testimonies collected through interviews with the Portuguese Association of Footwear, Components, Leather Goods and Substitutes (APICCAPS) and the Portuguese Footwear Technological Center (CTCP).

The results suggest that certification of management systems increases the level of trust in the relationships of organizations with their suppliers, since certified suppliers can guarantee quality of service, which in turn presents a big relevance in the evaluation of a supplier who, in many cases, is an unknown to the organization.

Key-Words: Relationship, organizations, suppliers, certification, management systems and trust.

Índice

Índice de Tabelas	vi
Índice de Figuras.....	viii
Capítulo I - Introdução	1
1.1 Introdução ao tema de estudo	1
1.2 Objetivo da investigação.....	2
1.3 Estrutura da dissertação	3
Capítulo 2 - Revisão de Literatura.....	5
2.1 Gestão do relacionamento na cadeia de abastecimento	5
2.1.1 Relacionamentos com os fornecedores	12
2.1.1.1 A integração vertical.....	13
2.1.1.2 A desintegração vertical	14
2.1.1.3 A subcontratação ou outsourcing	15
2.1.1.4 Comércio internacional.....	17
2.2 Desenvolvimento de fornecedores	19
2.2.1 A avaliação de fornecedores	20
2.2.2 A seleção de fornecedores.....	22
2.2.2.1 Critérios da seleção de fornecedores	22
2.2.2.2 Processo de seleção de fornecedores	24
2.3 A Gestão da Qualidade	25
2.3.1 Perspetiva histórica da qualidade	25
2.3.2 Definição da qualidade.....	27
2.3.3 Sistemas da gestão da qualidade	29
2.3.4 Princípios da gestão da qualidade	32
2.4 O sistema normativo e a certificação dos sistemas de gestão.....	35
2.4.1 A ISO 9001 como modelo de certificação dos sistemas de gestão	37
2.4.2 A certificação ISO 14001	45
2.4.3 A certificação ISO 45001 em substituição da OHSAS 18001	47
2.5 Impactos da certificação dos sistemas de gestão	49
2.5.1 As motivações para a certificação dos sistemas de gestão.....	52
2.5.2 Os benefícios da certificação dos sistemas de gestão	53
2.5.3 As dificuldades da certificação dos sistemas de gestão	56
2.6 A Certificação dos sistemas de gestão em Portugal.....	59
Capítulo 3 – Metodologia.....	64
3.1 Objeto de investigação.....	64

3.1.1	Objetivo geral.....	64
3.1.2	Objetivo específico.....	64
3.1.3	Questões e hipóteses de investigação.....	64
3.2	Descrição dos métodos	65
3.3	Estudo do setor do calçado e componentes para o calçado português.....	65
3.3.1	O Setor do calçado em Portugal.....	67
3.3.1.1	Enquadramento histórico.....	67
3.3.1.2	Situação atual do setor em Portugal	68
3.3.2	Identificação da população e definição da amostra.....	70
3.4	Recolha de dados	70
3.4.1	Inquérito por questionário	70
3.4.1.1	Conceção do inquérito por questionário	71
3.4.2	Entrevista.....	72
3.4.2.1	Conceção da entrevista	73
Capítulo 4	– Apresentação dos resultados do inquérito por questionário	74
Capítulo 5	– Apresentação da análise da entrevista	91
5.1	Caracterização da APICCAPS e CTCP	91
5.1.1	Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigo de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS).....	91
5.1.2	Centro Tecnológico do Calçado Português (CTCP)	92
5.2	Análise da entrevista.....	92
Capítulo 6	– Conclusão	96
6.1	Principais conclusões da investigação	96
6.2	Limitações da investigação	99
6.3	Sugestões para investigação futura	99
Referências Bibliográficas.....		101

Índice de Tabelas

Tabela 2.1: Os facilitadores, desestabilizadores e os benefícios da parceria	10
Tabela 2.2: Definição da qualidade.....	28
Tabela 2.3: Princípios da Gestão da Qualidade.....	33
Tabela 2.4: Requisitos da Gestão da qualidade.....	42
Tabela 2.5: Certificações ISO no mundo	44
Tabela 2.6: A Certificação em Portugal	60
Tabela 4.1: Qual é a principal atividade da Empresa?	77
Tabela 4.2: Caracterização do negócio	77
Tabela 4.3: Tem Sistema de Gestão Certificado?	77
Tabela 4.4: Que Certificação possui?.....	78
Tabela 4.5: Em caso de integração dos sistemas de gestão quais são as normas em que se encontra certificada?	79
Tabela 4.6: Quando iniciou o processo da certificação.....	79
Tabela 4.7: Quais foram as maiores dificuldades detetadas na implementação da Certificação?.....	80
Tabela 4.8: Qual foi a principal motivação para aderir a Certificação?.....	80
Tabela 4.9: Qual destes motivos constituiu a motivação com maior importância?	81
Tabela 4.10: A certificação contribuiu para melhorar a performance da empresa?.....	81
Tabela 4.11: Em que áreas verificou tal melhoria?	81
Tabela 4.12: Como classifica tais resultados?.....	82
Tabela 4.13: Qual é a principal razão para não estar certificado?.....	82
Tabela 4.14: Existe alguma perspetiva da empresa em se envolver no processo da certificação posteriormente?.....	83
Tabela 4.15: Em que área ou áreas pondera a Certificação?.....	83
Tabela 4.16: A empresa faz uso de algum Software de Gestão?.....	84
Tabela 4.17: Existe alguma necessidade ou ponderação em redesenhar o processo produtivo de acordo com uma norma padronizada?.....	84
Tabela 4.18: Existe alguma monitorização de processos de forma a detetar problemas e prevenir eventuais causas de mau funcionamento?.....	85
Tabela 4.19: A empresa possui algum programa de melhoria da qualidade?	85
Tabela 4.20: A empresa realiza pesquisa de satisfação de clientes?	85
Tabela 4.21: Existe alguma interação por parte da empresa com a comunidade onde está inserida?	86
Tabela 4.22: Quando contrata serviços ou encomenda matéria-prima a fornecedores diretamente relacionados com a produção opta por empresas certificadas?.....	86
Tabela 4.23: Principais motivos da opção pelos fornecedores certificados?	87
Tabela 4.24: Qual é norma que mais privilegia quando contrata serviços ou encomenda matéria-prima a fornecedores diretamente relacionados com a produção?.....	87
Tabela 4.25: Considera que o processo da Certificação aumenta o nível de confiança que um cliente sente sobre seu fornecedor no fornecimento de produtos/serviços?.....	88
Tabela 4.26: Com que frequência a Vossa Empresa se depara com problemas de mau fornecimento?	88
Tabela 4.27: Existe algum critério pré-definido pela empresa para o processo de seleção de fornecedores	88
Tabela 4.28: A empresa possui um sistema (Software) de gestão de fornecedores e as relações são trabalhadas estrategicamente?.....	89
Tabela 4.29: Como são processadas as reclamações relacionadas ao fornecimento de matéria-prima com má qualidade?	89
Tabela 4.30: Na escolha de um novo fornecedor, qual é o peso que atribui à Certificação do fornecedor na ponderação da sua decisão?.....	90

Tabela 4.31: Considera que as empresas certificadas estão mais abertas para a construção e manutenção de relacionamentos de longo prazo comparativamente com empresas não certificadas?.....	90
Tabela 4.32: Considera que a certificação dos sistemas de gestão gera oportunidade de negócios?.....	90

Índice de Figuras

Figura 2.1: Representação da estrutura da ISO 9001 no ciclo PDCA.....	38
Figura 2.2: Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado no processo	39
Figura 2.3: Evolução da ISO 9001 no mundo.....	43
Figura 2.4: Evolução da certificação ISO 9001 em Portugal	61
Figura 2.5: A certificação ISO 9001 em Portugal por setor de atividade.....	63
Figura 4.1: Número de trabalhadores.....	74
Figura 4.2: Género dos trabalhadores em média.....	75
Figura 4.3: Idade dos trabalhadores em média.....	75
Figura 4.4: Habilitação literária dos trabalhadores em média.....	76
Figura 4.5: Localização dos respondentes.....	76
Figura 4.6: Processo de integração dos sistemas de gestão.....	78

Lista de Siglas

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

APCER - Associação Portuguesa de Certificação

APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos

CSCMP - *Council of Supply Chain Management Professionals*

CTCP - Cento Tecnológico do Calçado português

DGAE - Direção Geral de Atividade Económica

GEE - Gabinete de Estratégia e Estudos (do Ministério da Economia)

IPAC - Instituto Português de Acreditação

ISO - *International Organization for Standardization*,

JIT - *Just In Time*

OHSAS – *Occupational Health and Safety Assessment* (Especificação para Avaliação da Segurança e Saúde Ocupacional)

PDCA – *Plan-Do-Check-Act*

PME - Pequenas e Médias Empresas

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

Capítulo I - Introdução

1.1 Introdução ao tema de estudo

É cada vez mais notória a forma como as organizações se relacionam com os seus fornecedores, uma vez que no mercado globalizado, o processo sinérgico existente entre as organizações e as suas redes de fornecedores tem demonstrado importância no que concerne à competitividade das mesmas.

A relação estabelecida entre estes dois elos de intervenção pode variar muito de organização para organização e o seu impacto poderá induzir a também diferentes resultados. O que obriga as organizações a exigirem maior competência e eficiência dos seus fornecedores.

Desta forma, os fornecedores já não se limitam apenas a fornecimento de bens e serviços, mas os benefícios que se tem conseguido com a prática de um bom relacionamento entre estes dois elos de intervenção estão bastante reportados na literatura, e de uma forma generalizada, a relação qualidade e produtividade reverte-se pela positiva.

Porém, a gestão dos relacionamentos interempresariais ao longo da literatura é organizada sobre diferentes denominações. O termo mais utilizado tem sido a Gestão da Cadeia de Abastecimento, traduzido do termo inglês, *Supply Chain Management*.

O conceito da cadeia de abastecimento assenta na premissa de que um produto, bem ou serviço, até chegar ao seu consumidor final passa por uma sucessão de operações efetuadas por diferentes unidades. Segundo Dias (2005) a cadeia de abastecimento é tida fundamentalmente como um sistema logístico que atua como uma ferramenta transversal, que garante eficiência e eficácia em toda a ligação das atividades consideradas necessárias, existentes entre todas as empresas participantes na cadeia de valor.

Deste modo, tornou-se evidente para as organizações que uma boa prática de gestão da cadeia de abastecimento já não pode ser vista de forma individualizada ou interna e que para se conseguir vantagens em termos de qualidade, tempo ou custo de utilização requer uma visão ampliada na cadeia de abastecimento como um todo. Nesse sentido, passou a ser necessário uma concentração no foco envolvendo todos os parceiros de negócio, incluindo os clientes e fornecedores.

Bowersox e Closs (1996) acrescentam que uma cadeia de abastecimento assume a qualidade de um produto para a sua transação, englobando desta forma, todo o percurso

do produto, a iniciar com o fornecedor inicial até chegar ao consumidor final. No entanto, o princípio subjacente a este conceito é que a competitividade só é conseguida se o enfoque estiver direcionado para a resolução do problema em conjunto para se conseguir a eficiência e a eficácia generalizada.

Segundo Teixeira (2011) a análise detalhada da cadeia de valor de uma empresa é fundamental na determinação de como pode uma empresa organizar-se e se posicionar de forma a conseguir acrescentar o seu valor e alcançar vantagens competitivas captadas através de sinergias horizontais, nas relações com parceiros e concorrentes, e sinergias verticais, nas relações com clientes e fornecedores traduzidos na complementaridade das partes.

De acordo com Pires (2007) estas exigências estão a conduzir as indústrias e serviços para uma melhoria contínua nos seus produtos e processos. Surgem assim novos conceitos importantes a considerar no seio organizacional, em que a sustentabilidade passa a englobar e, com relevância, a qualidade como uma filosofia de atuação. Para Feigenbaum (1988, *cit in* Pires 2007) as empresas consciencializaram que melhor do que produzir ou prestar serviços de forma mais rápida e mais barata é torná-los melhores.

No entanto, a qualidade do produto ou serviço oferecido não depende única e exclusivamente da parte interna à organização, mas sim de toda a sua parte envolvente, a incluir os fornecedores, o que obriga as organizações a construir uma rede de fornecedores competentes.

Por esta lógica, é importante as organizações definirem o que caracterizam como um fornecedor competente e desenvolver ações que garantem o mesmo em toda a sua cadeia de valor de forma a construir confiança relacional e uma maior competitividade, o que deu corpo a este trabalho de investigação.

1.2 Objetivo da investigação

Esta dissertação procura analisar os impactos da certificação dos sistemas de gestão nos relacionamentos das organizações com as suas redes de fornecedores, em que se pretende compreender a importância da certificação dos sistemas de gestão na competitividade das organizações e o nível de valorização da certificação dos sistemas de gestão no âmbito da cadeia de abastimento.

E para isso, procura-se responder às seguintes questões:

- 1) Que impactos pode ter a certificação dos sistemas de gestão no relacionamento das organizações com os seus fornecedores?
- 2) As organizações estabelecem como prioritário aderir ao processo de certificação?
- 3) As organizações valorizam os processos de certificação quando analisam os parceiros na cadeia de abastecimento?

1.2 Metodologia da investigação

A metodologia de investigação baseou-se nas pesquisas bibliográficas para o enquadramento teórico, utilizando como guias, livros, artigos e revistas científicas e sítios de *internet*. Na parte empírica da investigação recorre-se ao estudo do setor do calçado e componentes para o calçado português onde se utilizaram os dados recolhidos através de inquérito por questionário às empresas do setor em causa e os testemunhos recolhidos através da entrevista à Associação Portuguesa dos Industriais de Calçados, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS) e ao Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP) (associação que representa o setor e a entidade que procura desenvolver ações de suporte técnico para o desenvolvimento do setor, respetivamente).

1.3 Estrutura da dissertação

Quanto à estrutura, a presente dissertação encontra-se organizada de seguinte forma:

No primeiro capítulo enquadra-se o tema alvo desta investigação, apresentando a importância das práticas dos relacionamentos entre as organizações em rede e a sua necessidade como plano estratégico na competitividade das mesmas, os objetivos e a metodologia da investigação.

No segundo capítulo procede-se à revisão da literatura onde se vai contextualizar todos os conceitos considerados relevantes para a investigação, tanto nas suas formas individualizadas como nas suas ligações, enquadrando desta forma, a gestão do relacionamento na cadeia de abastecimento, o termo utilizado na literatura para o panorama dos relacionamentos entre as organizações, a gestão da qualidade, a certificação dos sistemas de gestão, e ainda, o impacto da certificação nos relacionamentos das organizações.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia da investigação, apresentando as perguntas e hipóteses de investigação, o método de recolha de dados e a seleção da amostra.

No capítulo seguinte apresentam-se os resultados do estudo empírico através do inquérito por questionário às empresas do setor do calçado e componente para calçado português e as respetivas interpretações e análise.

No quinto capítulo apresenta-se a análise da entrevista realizada à APPICCAPS e ao CTCP.

E por último, descrevem-se as conclusões gerais da investigação, as limitações encontradas durante o percurso do desenvolvimento deste trabalho e algumas sugestões para futuros trabalhos de investigações relativamente ao relacionamento entre as organizações em rede e o impacto da certificação dos sistemas de gestão neste domínio.

Capítulo 2 - Revisão de Literatura

O capítulo anterior foi o capítulo introdutório, no presente capítulo procede-se à revisão da literatura onde se vai contextualizar todos os conceitos considerados relevantes para a investigação, tanto nas suas formas individualizadas como nas suas ligações, enquadrando desta forma, a gestão do relacionamento na cadeia de abastecimento, o termo utilizado na literatura para o panorama dos relacionamentos entre as organizações, a gestão da qualidade, a certificação dos sistemas de gestão, e ainda, o impacto da certificação nos relacionamentos das organizações.

2.1 Gestão do relacionamento na cadeia de abastecimento

O conceito da cadeia assenta na premissa de que um produto, bem ou serviço, até chegar ao seu consumidor final passa por uma sucessão de operações efetuadas por diferentes unidades.

O conceito teve o seu início com o trabalho de Porter (1985) quando sublinha que para uma melhor compreensão dos elementos-chave da competitividade convém observar todas as atividades desenvolvidas ao longo da cadeia de uma empresa e analisar como elas interagem entre si.

Para Bowersox e Closs (1996) uma cadeia de abastecimento assume a qualidade de um produto para a sua transação, englobando desta forma, todo o percurso do produto, a iniciar com o fornecedor inicial até chegar ao consumidor final.

De acordo com Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009) a gestão da cadeia de abastecimento pode ser trabalhada sobre os seguintes conceitos:

- O controlo do *stock* em quantidade adequada;
- O processo de relacionamento adequado com os fornecedores;
- Comprar a preços competitivos e sobre processos eficientes;
- O processo de relacionamento adequado com os clientes.

E esta gestão encontra-se definida sobre os oito processos, considerados os processos-chave da Gestão do Relacionamento na Cadeia de Abastecimento, conforme apresentam Croxton, García-Dastugue e Lambert (2001):

1. Gestão do relacionamento com os clientes;

2. Gestão do serviço a clientes;
3. Gestão da procura;
4. Gestão da oferta;
5. Gestão do fluxo de produção;
6. Gestão do relacionamento com os fornecedores;
7. Desenvolvimento de produtos e comercialização;
8. Gestão do desempenho.

Assim sendo, pode-se dizer que a gestão da cadeia de abastecimento abrange todo o processo de um negócio. O que torna evidente para as organizações que uma boa prática de gestão da cadeia de abastecimento já não pode ser vista de forma individualizada ou interna e que para se conseguir vantagens em termos de qualidade, tempo ou custo de utilização requer uma visão ampliada na cadeia de abastecimento como um todo.

De acordo com a definição do *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP, 2010) a gestão da cadeia de abastecimento procura a coordenação e colaboração entre todos os envolventes de uma organização, sejam eles os fornecedores, intermediários, prestadores de serviços, logística ou clientes.

De acordo com Carvalho (2009) perante um atual sistema tão volátil e exigente em que se denota mudanças económicas tão intensas e que as organizações são obrigadas a acompanhar o crescimento acelerado das tecnologias e competir sobre a perspetiva da globalização, a capacidade de utilizar a cooperação e a postura na forma como se aprende através do relacionamento com os parceiros de negócios é decisiva para um largo conjunto de economias.

Para Krajewski *et al.* (2009) esta tendência está baseada na convicção de que relações bem-sucedidas têm mais probabilidade de acontecer quando existe mútua colaboração entre todos os elos de intervenção, dado em um processo de sinergia, em que proporciona um maior nível de desempenho conjunto.

Desta forma, conforme ilustra Carvalho (2009) as relações do mercado procuram insistentemente criar oportunidades de colaboração que interpelam pela delineação do pensamento que a competição organizacional já não se trabalha apenas sobre a questão da concorrência adversária quando existe a possibilidade “de sermos todos, parte de uma nova fase de desenvolvimento das relações comerciais”. Para este mesmo autor, mais do

que insistir na pergunta de quem possa ser “os meus aliados,” de um lado, ou quem possa ser “os meus adversários”, por outro, “é necessário estar preparado para um mundo em que as fronteiras entre a colaboração e a concorrência são indefinidas” (Carvalho, 2009).

Nestas perspetivas, as atividades envolvidas interempresas são encaradas como cadeia de atividades onde a noção do *core business* terá uma especial atenção porque uma atividade é melhor executada na empresa que é especializada naquele segmento. O que significa que as organizações devem consciencializar-se de que o isolamento reflete pela negativa no desempenho e que a cooperação pode traduzir-se em novos contextos empresariais como mais redes, mais e melhor relacionamento entre as empresas, mais partilha e sobretudo mais “jogos de soma não nula”, ou seja, mais benefícios para todas as partes envolvidas (Pires, 2007; Carvalho, 2009; Carvalho *et al.*, 2010; Pires, 2016; Pires 2016: b).

No entanto, ao longo da literatura é unânime a opinião de que não existe uma única classificação ótima possível para o conceito de relacionar. Para Carvalho (2009) a relação de colaboração é dada sobre a perspetiva de duas ou mais empresas que concordam em colaborar para desenvolver um projeto, ou ainda sobre a forma de partilhar informações e/ou recursos produtivos através da coordenação estratégica de competências, meios e recursos. Pois, a cooperação rege-se pela troca de recursos e de “triunfos” entre as partes.

Mas, cada tipo de relacionamento implica diferentes envolvimentos e investimentos, uma forma jurídica discriminada e, sobretudo, causa fortes impactos nas organizações. Na caracterização de Carvalho (2009) o relacionamento de colaboração pode evoluir de uma forma contínua e pode ser desencadeada desde relações informais ou pouco formais aos relacionamentos mais formais. Para o autor, o conceito de colaboração pode desencadear-se sobre seguintes formas:

- *Franchising*;
- Licenciamento;
- Contrato de representação, aprovisionamento e distribuição;
- Agrupamento complementar de empresas;
- Subcontratação/relação com os fornecedores;
- Consórcio;
- Aliança estratégica;

- Rede de empresas; e
- *Joint venture*.

De acordo com Carvalho (2009) a forma de colaboração mais citada na literatura é a aliança estratégica e os *joint-ventures*. Porém, optar por um tipo ou outro de relacionamento está dependente das características tecnológicas e de mercado e o balanceamento na ponderação estratégica do possível e desejável está subjacente à cultura da empresa e sua estratégia.

Segundo o Dicionário Financeiro *Online* (2019) o conceito de *joint venture* traduz-se no acordo estabelecido entre duas ou mais empresas em aliar-se estrategicamente por um objetivo comum e por um determinado tempo. No entanto, para Carvalho (2009) uma *joint venture* pode ser estabelecida através de uma aliança estratégica em que se pode obter uma entidade juridicamente independente e que partilha propriedade pelos parceiros.

Apesar do conceito de a aliança estratégica restringir-se a um objetivo final e um calendário específico, ela explora o conceito sinérgico nas redes organizacionais, o que se pode conotar que o conceito poderá ser aplicado tanto a acordos de curto prazo como também a acordos de caráter mais formal, desenvolvidos no longo prazo.

Não obstante, a duração e profundidade da cooperação depende muito do enfoque de cada parceiro na forma como encaram o sucesso da parceria. Independentemente de uma forma ou outra de colaboração, Carvalho (2009) chama a atenção para um fator comum em todas elas. A cooperação é um meio para atingir um fim.

Pires (2016: b) é de opinião que atualmente, quase que se pode dizer que existe uma unanimidade de defensores a respeito dos benefícios de uma adequada parceria nas interdependências das organizações tanto quanto ao desempenho alcançado como na competitividade em geral. Pois, uma parceria bem implementada pode proporcionar resultados semelhantes de desempenho e vantagem competitiva repercutidos em situações de integração vertical ou *joint ventures* sem envolvimento de posse de ativos ou novos investimentos.

Para Pires (2016: b) e Carvalho (2009) uma relação de parceria é um relacionamento de negócio personalizado que incorpora a confiança mútua, bases de relacionamentos abertos, onde os riscos e os ganhos são partilhados por forma a conseguir um desempenho e uma vantagem competitiva superior do que de forma individualizada. A parceria deve

ser trabalhada no sentido de criar compatibilidade futura, tendo em conta que a rivalidade entre os parceiros apenas contribui para o desalinhamento de interesse.

Para Pires (2016) as parcerias podem apresentar alguns elementos ou características que se possam considerar comuns, mas não existe um padrão ou um referencial que se possa estabelecer a todas as situações. As organizações estão inseridas em ambientes distintos e cada uma delas estão movidas a diferentes situações motivacionais, o que torna os relacionamentos também com características diferenciadas e que pondera um tratamento individual de cada situação.

As definições do conceito de relacionamento numa cadeia de abastecimento apresentadas na literatura abordam conteúdos como os expostos por Carvalho (2009), Baily *et al.* (1998), Carvalho *et al.* (2010), Pires (2016) e Pires (2016: b) em que de uma forma resumida descrevem que esta abordagem requer compromisso e responsabilidade de médio e longo prazo, com estabilidade de vínculos contratuais em que haja partilha não só de informação, mas também um desenvolvimento comum de planos estratégicos e sincronização de operações em termos de execução.

Para estes mesmos autores o sucesso deste tipo de relacionamento exige:

- número de fornecedores restritos;
- partilha de informação mútua;
- e cooperação estratégica.

Segundo Pires (2016: b) a gestão deste critério depende ainda de fatores como a complexidade dos produtos, a disponibilidade de fornecedores e de matérias-primas, entre outros, assim como, as dimensões a considerar incluem o tamanho da cadeia de abastecimento e o número de fornecedores e clientes existentes em cada elo de intervenção.

Segundo avaliações de Carvalho *et al.* (2010) as práticas do relacionamento numa cadeia de abastecimento são motivadas pelos supostos benefícios em que se espera da parceria, trabalhadas com base em um conjunto de facilitadores, mas que convém ter em consideração as barreiras ou os desestabilizadores que possa pôr em causa a estabilidade desta relação de colaboração, conforme se ilustra seguidamente:

Tabela 2.1: Os facilitadores, desestabilizadores e os benefícios da parceria

Facilitadores	<ul style="list-style-type: none"> • confiança; • partilha de informação; • ajuda mútua; • planeamento de melhorias a implementar em conjunto, etc.
Desestabilizadores	<ul style="list-style-type: none"> • a falta de confiança nos parceiros; • resistência a mudança; • comunicação inadequada; • partilha desequilibrada entre as partes tanto dos custos como dos benefícios; • inconformidade dos factos, etc.
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> • redução de <i>stocks</i>; • aumento das vendas; • redução de tempo e custos de processamento de encomenda; • melhoria no posicionamento e na imagem da empresa; • rapidez na resposta, etc.

Fonte: Carvalho et al. (2010).

Segundo Carvalho (2009) o relacionamento de colaboração pode decorrer de duas formas:

- 1) **A colaboração na horizontal** em que existe colaboração de empresas no mesmo setor de atividade, ainda que concorrentes, ou **as verticais** onde envolve a colaboração de uma empresa compradora e um fornecedor;
- 2) **As colaborações de cooperação na diagonal** de empresas que não são do mesmo setor de atividade ou empresas com muito pouco envolvimento na cadeia vertical.

Para este autor, as relações horizontais são caracterizadas como fonte de acesso a *know-how* complementar, enquanto as relações verticais se classificam pela relação de cooperação estabelecida através da aliança com os fornecedores.

No entanto, é de todo interesse das organizações estabelecerem as relações de parcerias com a confiança necessária, sobre a forma de otimização dos seus recursos sem, porém, perder o controlo das competências do seu negócio. Para isso, conforme Cooper e Gardner (1993, *cit in* Pires 2016: b) o estabelecimento e consolidação das relações de parcerias afigura-se sobre cinco pontos essenciais:

- **Assimetria:** escrutinado sobre a habilidade em que uma empresa possa ter em exercer influência, um certo poder ou a forma como possa controlar outra empresa

em que estabelece a relação de parceria. Isto nas circunstâncias de relações entre empresas de dimensões diferentes e de diferentes capacidades de influência;

- **Reciprocidade:** a reciprocidade estabelece uma relação positiva de colaboração, em que haja coordenação e cooperação entre as partes, os benefícios e ganhos são recíprocos, ou seja, terá de existir uma partilha em conjunto do desempenho conforme objetivos estipulados.
- **Eficiência:** interfere na interpelação da transferência de um processo interno ineficiente para uma outra empresa em caso de necessidade de uma melhoria na relação custo/benefício;
- **Estabilidade:** as empresas procuram parcerias que lhes garantam confiança no futuro para que haja uma redução de incertezas no negócio em questão;
- **Legitimidade:** os resultados e as atividades de uma empresa requerem conformidade na forma como são justificados.

Lambert *et al.* (1996, *cit in* Pires, 2016: b) apresenta ainda a forma como identificam os tipos de relacionamento considerados como parcerias, em que descrevem:

Tipo 1: relacionamento de curto prazo - neste tipo de relacionamento as empresas envolvidas reconhecem-se mutuamente como parceiros, o planeamento e as atividades são coordenadas em conjunto e existe um limite estipulado.

Tipo 2: relacionamento a médio prazo – as coordenações das atividades dão lugar a integração de atividades.

Tipo 3: relacionamento de longo prazo – a integração operacional é partilhada e o olhar de todos os membros da cadeia de abastecimento é a extensão de si próprias.

Para Pires (2016: b) o desejado é estabelecer relações do tipo 3, em que existe a perfeita integração de parceria. As organizações agem em conjunto com os seus fornecedores para o desenvolvimento comum de objetivos de forma colaborativa. Existe partilha de competências e técnicas e trabalham em parcerias para que haja melhorias contínuas do controlo de qualidade sobre níveis definidos. O que significa que as empresas fornecedoras terão toda a colaboração por parte da empresa-cliente para que o objetivo seja alcançado. Os esforços são desenvolvidos em conjunto de forma a se construir confiança mútua no processo.

Conforme descrevem Carvalho *et al.* (2010) o sucesso deste tipo de relacionamento depende, em grande medida, do reconhecimento de que nenhuma organização é uma ilha e que vai sempre existir uma dependência mútua entre todos os intervenientes na partilha de benefícios.

Scur e Kolososki (2019) afirmam que os relacionamentos colaborativos de longo prazo são muito benéficos para as organizações e no que concerne ao desenvolvimento dos fornecedores tais relações são significativamente influenciadas pelas empresas-cliente. No entanto, para que haja uma perfeita integração neste tipo de relacionamento, tal decisão tem de estar perante delimitação de objetivos claros e regras bem definidas de como será desenvolvida a parceria e dos benefícios esperados para todas as partes envolvidas, sendo que de forma individualizada não seria possível alcançar tais benefícios. O que torna como foco principal nesta gestão a identificação de como pode se organizar as competências de cada parte envolvida numa rede de relacionamento, envolvendo toda a cadeia de abastecimento de forma a satisfazer as exigências do consumidor final.

2.1.1 Relacionamentos com os fornecedores

Em tempos, sobre uma visão meramente tradicional, não se denotava grandes preocupações sobre o potencial cliente, porque as exigências recaiam em proporções completamente desajustadas na forma como caracterizavam quem depreendia de recursos e como eram classificadas as empresas fornecedoras, como quem inclusivamente, era dependente de tais recursos. Atualmente, é impensável as organizações sobreviverem sobre estas perspetivas. O que existe nos dias de hoje, é o pensamento de que benefícios repercutidos sobre o conceito sinérgico captados nas relações estabelecidas no longo prazo é que adiciona vantagens competitivas, em que o “todo é superior que a soma das partes” (Baily *et al.*, 1998; Carvalho, 2009; Carvalho *et al.*, 2010; Pires, 2016: b).

Segundo Fey e Gogue (1983) as relações cliente/fornecedor estabelecem-se por intermédio dos serviços de compra, por parte do cliente, e dos serviços pós-venda, por parte do fornecedor. Estas transações requerem um comprometimento confiável de relacionamento em que a empresa-cliente precisa de um fornecedor que esteja disposto a relacionar e o fornecedor, por sua vez, precisa de oportunidade de negócio.

Para Pinto (2006) e Carvalho (2009) numa época em que a subcontratação de serviços pode estar subjacente à redução de custos, a qualidade das relações estabelecidas entre as

organizações e os seus fornecedores tem um impacto crítico no desempenho das organizações.

As organizações devem avaliar os benefícios que potenciam a integração para cada aquisição em uma cadeia de valor, o que de uma forma generalizada, a análise recai sobre a comparação das atividades desenvolvidas internamente e sua possível desintegração. Nesta ótica, as atividades envolvidas interempresas são encaradas como cadeia de atividades onde a noção do *core business* terá uma especial atenção porque uma atividade é melhor executada na empresa que é especializada naquele segmento (Porter, 1985).

Contudo, perante a ponderação sobre a decisão onde a empresa terá de avaliar se compra componentes de um produto ou se os fabrica ela própria ou, na ponderação sobre se aproximar do canal de distribuição e/ou contratar um determinado serviço, assumindo desta forma um maior número de atividades ao longo da sua cadeia de valor, nos tempos que emergem, muito se tem falado a respeito da necessidade de uma maior integração e cooperação entre os elos de intervenção de uma cadeia de abastecimento, o que de grosso modo, desencadeia a necessidade de estabelecer relacionamentos interempresas.

2.1.1.1 A integração vertical

De acordo com Serra *et al.* (2010) para identificar a estratégia corporativa de uma empresa os executivos precisam observar e analisar muito cuidadosamente a carteira de produto e as atividades desempenhadas, tendo presente o mercado onde está a laborar, se apenas nacional, ou de forma global.

Para estes mesmos autores a estratégia de integração vertical compreende toda a extensão da operação da empresa tanto em direção aos seus fornecedores como aos seus clientes (Serra *et al.*, 2010). Por esta lógica, a empresa pode optar em realizar as suas próprias atividades, estando essas atividades a montante ou a jusante, caso esta opção esteja subjacente à criação de valor.

Conforme explica Porter (1985) **a integração vertical a montante** traduz-se no facto de uma empresa estender a sua gama de operações no sentido de conseguir fornecer a si própria um determinado item. Esta estratégia pode ser benéfica em caso de não existir fornecedores qualificados nesta área em concreto, ou perante abastecimento de uma matéria-prima de carácter essencial no seu desenvolvimento produtivo. Este tipo de procedimento pode ajudar na redução de custos e na melhoria de qualidade de fornecimento, tendo a empresa a possibilidade do controlo de fornecimento, sendo ela

fornecedora de si própria. **Na integração vertical a jusante**, a empresa adiciona funções que podem estar ligadas à distribuição. Pode ser benéfica em situações em que o distribuidor tem elevado poder negocial, perante situações de incapacidades cuja ação enfraqueça a operação da empresa, situações em que não haja necessidade do serviço pós-venda, ou ainda perante situações de vendas diretas/*online*, o que pode ajudar na redução de custos de distribuição, facilitar o contacto direto com o consumidor final e ainda reduzir dependência por parte dos distribuidores.

Segundo Porter (1985) o conceito de integração vertical define a divisão de atividades entre uma empresa e seus fornecedores, canais de distribuição e consumidores final.

Para Carr e Person (2022, cit in Carvalho *et al.*, 2010) a estratégia da gestão de compras, o envolvimento dos fornecedores e a relação destas estratégias com a *performance* financeira das organizações é um fator de grande relevância na competitividade das organizações, e os gestores deveriam compreender melhor a sua importância.

Di Serio e Sampaio (2001) também concordam que o fracasso da implementação da estratégia da integração vertical desencadeia sobre o facto de os executivos não conseguirem distinguir de forma clara as competências consideradas essenciais das competências periféricas.

2.1.1.2 A desintegração vertical

Aquando da globalização industrial, empresas como Ford, um exemplo de referência industrial, mesmo após intensificação do processo de industrialização, não pôde contar com adequados fornecedores em que pudesse responder às suas mais diferentes necessidades. Tanto que, perante esta realidade, não teve senão a opção de “verticalização” onde teve de assumir a responsabilidade de gestão sendo, em grande medida, fornecedora de si mesma de maioria dos seus componentes (Porter, 1985).

Segundo Porter (1985) desenvolver certas tarefas dentro da organização pode significar melhor qualidade e/ou entrega mais adequada, no entanto, para isso acontecer, a empresa terá de ter experiência necessária e os recursos disponíveis que lhe permita atingir todas as expectativas no sentido de superar as capacidades alheias. Porque para se distanciar da concorrência em termos competitivos, a gestão deve ter clara noção sobre as suas competências essenciais, e trabalhá-las de forma a atingir a aprendizagem coletiva da empresa.

Para Neto (1995) no que concerne à desintegração vertical, de uma forma muito resumida, o elemento central que valida esta definição é a “redução do tamanho da cadeia de atividade” de uma determinada empresa.

Por esta lógica, Di Serio e Sampaio (2001) discordam do pensamento em que as organizações têm de unir esforços para manter a estabilidade do processo em manter-se constante, no entanto, afirmam que as organizações terão de acompanhar as mudanças, com toda a flexibilidade e segurança possível, até mesmo, para se necessário, delegar a um fornecedor externo uma competência que até ao momento era considerado essencial, caso este estiver mais preparado para o desenvolver de forma a conseguir uma maior competitividade.

Para Pires (2016:b) perante a realidade que se vive, em muitos sectores de atividades tanto industriais como de serviços, já não basta apenas integrar as operações, estruturas ou infraestruturas internas com a estratégia competitiva. As recentes mudanças e a consequente reorganização na forma como passaram a competir as organizações obrigaram, de certa forma, a um maior enfoque na estratégia de desintegração vertical. O que significa que as organizações passaram a dar mais atenção às atividades que constituem o seu *core business* e, paralelamente, recorrem a terceiros para desenvolver atividades em que os fornecedores são especializados. As apostas das indústrias em filosofias como a reengenharia do processo produtivo, da qualidade total ou de produção *just in time*, repercutiu acentuadamente no conceito de desintegração vertical, havendo um desenvolvimento significativo na construção de relacionamentos tanto de integração como de parcerias na cadeia de abastecimento.

E o exemplo desta repercussão pode ser demonstrado na importância atingida na forma como se recorre a terceiros tanto para a compra de matéria-prima como, também é o exemplo, os conceitos tão discutidos como é o *outsourcing* ou, ainda, naquilo que pode constituir as diretivas do comércio internacional.

2.1.1.3 A subcontratação ou outsourcing

Inicialmente a prática de desintegração vertical teve o seu enfoque nas atividades substanciadas de suporte, como é o exemplo, a segurança patrimonial, transporte, serviços de refeitórios, de limpezas, entre outros, consideradas as atividades de baixo valor. A crescente aceleração nas mudanças organizacionais reorganizou as prioridades competitivas, pelo que as organizações passaram a concentrar os seus melhores recursos

naquilo que lhes constituem o *core business* e criar oportunidades colaborativas em que por um lado, recorrem a terceiros para a realização de uma série de atividades cuja essência subcontratada repercute um maior valor acrescentado e, por outro, já se pode verificar uma maior disponibilidade de especialistas no mercado dispostos a responder a tais exigências a qualquer momento e com a garantia de uma melhor qualidade (Porter, 1985).

Para Pires (2016: b) o conceito da subcontratação ou *outsourcing* é transferir atividades e processos antes realizados internamente para fornecedores externos. No entanto, dada a complexidade da competição esta lógica está a ser assente sobre a consciencialização do que as organizações devem-se concentrar estrategicamente nos seus *core businesses* e transferir parte do conjunto de atividades integrado no negócio a uma empresa externa especializada naquele contexto.

Porém, no processo de subcontratação não se compram mercadorias ou artigos padronizados, mas sim a habilidade de desenvolver determinada tarefa ou atividade, a capacidade de produção, a experiência e o tempo (Baily *et al.*, 1998).

Desta forma, diante de uma ponderação decisiva em que existe um fornecedor competente, capaz de realizar uma atividade e garantir a sua manutenção no longo prazo a um custo razoável, o que poderá no caso, a empresa ter mais tempo para se concentrar naquilo que constitui o seu negócio principal, optar pelo *outsourcing* pode traduzir-se numa maior flexibilidade de resposta.

De uma forma resumida, pode-se dizer que esta análise permite identificar quais as atividades que efetivamente a empresa pode desenvolver internamente e aquelas em que será melhor contratar por forma a captar uma maior vantagem competitiva e, para isso, é importante que a organização tenha presente o seu *core business*. Podendo ainda, com esta transferência de atividade concentrar os recursos internos para o desenvolvimento e gestão das competências próprias, repercutidas por exemplo, na perspetiva da anulação de custos fixos pela transferência para custos variáveis (Bayly *et al.*, 1998).

De acordo com Bayly *et al.* (1998) as empresas de *outsourcing* estão melhor posicionadas para responder as rápidas mudanças e inovação tecnológica denotada pela globalização de mercados.

A literatura sustenta que o processo de *outsourcing* é um fenómeno crescente no mundo dos negócios. Ehie (2001, *cit in* Pires, 2016: b) chama a atenção sobre a forma como a

decisão de *outsourcing* tem um papel eminente na estratégia da empresa. No entanto, sublinha este mesmo autor, que as empresas que trabalham estas questões decisivas estrategicamente acabam por conseguir maior sucesso do que aquelas que decidiram pelo *outsourcing* apenas sobre o fator redução de custos no curto prazo.

Por esta lógica, Krajeski *et al.* (2009) apresentaram vários exemplos de empresas reconhecidas mundialmente que optaram pela estratégia de *outsourcing* e que conseguiram captar excelentes resultados. Sobre evidências das suas pesquisas, sublinham que 35% destes sucessos, em mais de mil influentes corporações analisadas, adotaram a estratégia de subcontratação de serviços ponderadas estrategicamente e não somente sobre avaliação dos custos.

Para Bayly *et al.* (1998) para uma melhor eficácia e eficiência no processo de *outsourcing* todas as instruções e exigências preliminares por parte da empresa-cliente devem ser programadas e a empresa fornecedora informada de quaisquer requisitos ou restrições especiais por questão de segurança ou de qualidade. Para garantir a conformidade exigida do produto, todas as operações, mesmo quando envolvem níveis mais baixos de subcontratação, o entendimento deve ser trabalhado no início do processo, tendo em conta que iniciada a fase da produção o controlo de todo o processo produtivo é da inteira responsabilidade da empresa de *outsourcing* e qualquer alteração não prevista inicialmente pode ter interferências nos custos.

No entanto, perante um processo de *outsourcing*, sobretudo quando existe a subcontratação de alto nível é essencial o relacionamento direto entre as empresas envolvidas para que as fronteiras existentes não se transformem em barreiras no que concerne ao esforço da equipa na conclusão de tarefas com o mérito desejado. As responsabilidades e as obrigações devem ser claras e bem definidas (Bayly *et al.*, 1998).

2.1.1.4 Comércio internacional

A era da globalização dos mercados tem impulsionado um novo desafio na forma como as organizações competem. No entanto, uma das prioridades denotadas é que as organizações já não procuram sedimentar num dado território. Desta forma, motivadas pelas mais variadas razões como é o exemplo, a procura de subsídios, mão-de-obra qualificada e/ou mais barata, procuram novos mercados que lhes possam desencadear uma maior competitividade. Tais práticas exigem que as organizações se adaptem a

situações mediáticas como um processo produtivo organizado, sistema de qualidade bem implementado, fluência na informação, entre outros (Pires, 2016: b).

Conforme sublinham Pires (2016), Pires (2016: b) ou Bayly *et al.* (1998) independentemente do que pode estar subjacente à visão ou à missão de uma organização ou ainda na estratégia de negócio adaptado, convém existir sempre o pensamento de que as empresas já não atuam de forma isolada.

Contudo, há que se lembrar, a gestão dos negócios internacionais implica relacionar com diferenças culturais tanto a nível nacional como organizacional. Tais diferenças podem tanto facilitar como atrapalhar a comunicação entre as organizações, o que pode ter um impacto muito grande no entendimento da estratégia de cada parte envolvida (Bayly *et al.*, 1998).

Para Bayly *et al.* (1998) sobre uma decisão de internacionalização, ou mesmo apenas sobre o fator exportação é de todo o interesse que a empresa faça uma avaliação sobre o padrão do seu produto e, se necessário for, adaptar o nível de padronização de modo que a sua oferta esteja apta para atender às mais diferentes necessidades ou perceções tanto pelas exigências culturais ou pelo nível económico dos cidadãos.

A sobrevivência das organizações nos tempos que urgem requer acima de tudo a capacidade de fornecer produtos e serviços que além de satisfazer, ultrapassem as expectativas dos clientes. Além disso, a globalização dos mercados exige regulamentação harmonizada entre regiões económicas e países cuja concorrência assegura lealdade e que os direitos dos consumidores e trabalhadores sejam salvaguardados (Pires, 2007).

De acordo com Pires (2007) estas exigências estão a conduzir as indústrias e serviços para uma melhoria contínua nos seus produtos e processos. Surgem assim novos conceitos importantes a considerar no seio organizacional em que a sustentabilidade passa a englobar, e com relevância, a qualidade como uma filosofia de atuação. Porque as empresas consciencializaram que melhor do que produzir ou prestar serviços de forma mais rápida e mais barata é torná-los melhores (Feigenbaum (1988, *cit in* Pires, 2007)).

Para Ittner *et al.* (1999, *cit in* Aquino, Meneguette e Pagliarussi, 2012) o sucesso do relacionamento de longo prazo requer ainda que as organizações adotem estratégias adequadas no processo de avaliação e seleção de fornecedores e um controlo assíduo no seu desempenho.

Autores como Carvalho *et al.* (2010) advertem sobre o especial cuidado na avaliação e seleção de fornecedores, quando expõem a existência de indicadores que apontam sobre o facto de que 50% dos problemas da qualidade advém de uma inadequada ponderação na seleção e gestão dos fornecedores. E sublinham, se se conseguir desencadear uma boa prática de gestão na seleção, construção e manutenção de um bom relacionamento entre as organizações e suas redes de fornecedores poderá reduzir significativamente tal binómio.

Para Carvalho *et al.* (2010) as organizações devem selecionar fornecedores com capacidade para satisfazer os seus requisitos de *performance* e que estejam dispostos a envolverem-se em processos de melhoria contínua quando necessário.

Para Baily *et al.* (1998) perante a decisão sobre potenciais fontes de abastecimentos, a competência e a motivação do fornecedor, serão duas questões que merecem atenção. Até porque, para que se estabeleça relacionamentos entre a empresa cliente e o seu fornecedor, o desejado é que o fornecedor esteja disposto a integrar-se no tipo de relacionamento que se espera construir, pelo tempo necessário.

Pelo exposto, são considerados importantes o desenvolvimento e a qualificação dos fornecedores, como outros atributos, aquando da contratação de uma fonte de abastecimento. Em que o desenvolvimento é o panorama onde a empresa cria condição para que haja o fornecimento e a qualificação é a constatação de que a empresa se encontra apta para o fornecimento.

2.2 Desenvolvimento de fornecedores

A forma como hoje as organizações competem exige cada vez mais que as empresas recorram às suas redes de fornecedores para a realização de atividades ou serviços cujo foco não constitui a sua competência central exigindo, porém, um maior rigor na eficiência do desempenho dos seus fornecedores.

O termo fornecedor pode ser entendido como uma empresa que por sua especialização ou sobre especificação do cliente fornece produto ou componente de um produto a um terceiro, neste trabalho denominado empresa-cliente (Fey e Gogue, 1983).

De salientar que um dos objetivos da gestão de compras passa por incorporação da necessidade em dotar a organização com matérias de qualidade, com confiabilidade e a preços sustentáveis. O que implica uma notável repercussão na forma como, por um lado

é exigido e, por outro fornecido, os produtos e serviços em que o zelo é cada vez maior na qualidade, no prazo de entrega, nas características inovadoras ou personalizadas e no preço competitivo (Pires, 2007; Carvalho *et al.*, 2010).

Conseqüentemente, a avaliação de fornecedores terá de salvaguardar fatores estabelecidos, o que exigirá algum cuidado pela forma como o desenvolvimento dos critérios relacionais serão abordados. De acordo com Baily *et al.* (1998) tal decisão invoca uma análise muito cuidada de processos como a avaliação e seleção de fornecedores, por um lado, e todo o relacionamento que envolve o fornecedor selecionado como aprovado, por outro.

O processo de avaliação consiste em um conjunto de atividades a desenvolver antes de selecionar um determinado fornecedor no sentido de avaliar se tal fornecedor possui ou não a capacidade para fornecer um determinado produto. Já **o processo da seleção** desencadeia sobre uma lista de fornecedores avaliados como aceitáveis de acordo com a avaliação de um conjunto de critérios no que concerne a qualidade do abastecimento (Baily *et al.*, 1998).

2.2.1 A avaliação de fornecedores

A análise da escolha de um fornecedor trata-se de uma decisão em que muitos fatores precisam ser tidos em consideração. Em algumas circunstâncias a escolha fica facilitada, ou mesmo pode se dizer que não existe escolha em situações de monopólio em que exista um único fornecedor para determinado item ou produto. Pode ainda constituir-se situações em que exista pouca escolha porque o volume de negócio é relativamente pequeno para que haja devidos esforços, ou ainda perante situações em que exista um fornecedor caracterizado em ato de especialidade cuja rivalidade é insignificante (Baily *et al.*, 1998).

Em caso de existência de possibilidades de escolha, existem argumentos válidos que apontam por uma análise direcionada em que se possa optar por um único fornecedor, assim como, existem argumentos válidos e exemplos em que as vantagens competitivas foram conseguidas ao se trabalhar com mais de um fornecedor. No entanto, não existe um modelo que se possa aplicar em toda e qualquer situação. Cada organização constitui-se única, o que implica analisar situação a situação, considerando única cada uma delas (Baily *et al.*, 1998).

Entre os demais critérios utilizados na seleção de fornecedores, as pesquisas demonstram que as empresas procuram fornecedores que apresentem capacidade e experiência. O que acrescenta alguma preocupação em analisar a capacidade financeira da empresa fornecedora e sua viabilidade, a cultura organizacional e se existe motivação para construção de relacionamentos. Desta forma, a avaliação da potencialidade das fontes requer um processo contínuo de análise (Baily *et al.*, 1998).

Para Baily *et al.* (1998) a avaliação de produtos ou componentes de produto sobre especificação do cliente exige uma maior avaliação por parte da empresa-cliente do que produtos padronizados produzidos pelos fornecedores de qualidade reconhecida. Pois, para estes mesmos autores, entre as variáveis características influenciadoras na escolha do fornecedor citadas na literatura destacam: qualidade, quantidade, *timing*, serviço e preço. O princípio subjacente é que o bom serviço prestado pelo fornecedor impulsiona o bom serviço prestado depois, também pela empresa-cliente para os seus consumidores finais, o que será qualidade para todos (Baily *et al.*, 1998; Carvalho *et al.*, 2010; Pires, 2007).

Fey e Gogue (1983) sublinham ainda outra das preocupações sujeitas neste tipo de análise que é a forma como é conduzida a gestão de uma organização. Para estes autores, a eficiência administrativa pode refletir melhorias no desempenho. A preocupação na redução de produtos defeituosos implica melhorias dos processos produtivos, efetivação da engenharia de valor e controlo de qualidade.

Outro fator também considerado importante na análise em questão citado na literatura é o fornecedor ser capaz de atender à programação de entregas definidas em sistema *just in time* (Baily *et al.*, 1998). Sobre este modelo de programação o processo de entrega tem de ser capaz de apresentar respostas imediatas perante necessidades da empresa-cliente e o objetivo principal de atendimento terá de ser salvaguardado. Os acordos de parcerias sobre estas perspetivas são feitos a longo prazo. A abordagem necessita de confiabilidade absoluta em termos de qualidade e programação. Assim sendo, na maioria das vezes, para que as empresas fornecedoras consigam satisfazer tais exigências precisam desenvolver capacidades necessárias. O abastecimento e a reposição do *stock* são assegurados pela empresa fornecedora no tempo e exatas quantidades, eliminando assim, o *stock* presencial nos estabelecimentos das empresas clientes (Pires, 2016: b).

Para Pires (2016: b) o objetivo principal das organizações na seleção e avaliação de fornecedor é assegurar a qualidade de desempenho exigido. Isto é, as empresas

fornecedoras terão de garantir o cumprimento das especificações estabelecidas e a programação de entrega.

De acordo com Guarniere (2015) um dos pioneiros e mais citados estudos relativos aos problemas da avaliação e seleção de fornecedores existente na literatura referentes ao contexto multicritério é o estudo do Dickson (1966) o qual apresenta um conjunto de critérios para a seleção de fornecedores.

2.2.2 A seleção de fornecedores

2.2.2.1 Critérios da seleção de fornecedores

A decisão de comprar em vez de produzir, em muitos casos, pode conduzir a situações mais vantajosas pelo facto de existir fornecedores qualificados e que podem produzir em grande escala determinado item e a um preço favorável.

Ao longo da literatura pode-se observar as mais variadas opiniões e estudos no que concerne aos critérios de seleção de fornecedores. Dickson (1966), por exemplo, apresenta um conjunto de dezanove critérios que considera pertinentes neste processo, destacando:

1. Qualidade
2. Capacidade de entrega
3. Preço
4. Competência técnica
5. Histórico de relacionamentos
6. Organização da gestão
7. Fluência comunicativa
8. Acessibilidade
9. Histórico de desempenho
10. Competência dos colaboradores
11. Localização de proximidade
12. Controlo de operações
13. Capacidade de execução

14. Política de garantias
15. Visão estratégica
16. Serviço pós-venda
17. Relações laborais
18. Volume de negócios
19. Relacionamento contratual

De acordo com Guarniere (2015) deste conjunto de critérios a qualidade, a capacidade de entrega, o histórico de desempenho, as políticas de garantia, a capacidade de execução e o preço são os seis critérios considerados como os mais importantes. No entanto, Ellram (1990, *cit in* Guarniere, 2015) também propõe alguns critérios relacionados aos denominados *soft factors* (força de trabalho, sistemas e procedimentos organizacionais, estilos de gestão e métodos de trabalho) para a construção de alianças estratégicas entre empresa-cliente e fornecedores.

Para Baily *et al.* (1998) a análise da escolha de um fornecedor trata-se de uma decisão em que muitos fatores precisam ser tidos em consideração. Os analistas responsáveis por esta decisão têm como missão relacionar todos estes critérios de afetação nas suas ponderações por forma a garantir uma seleção adequada do fornecedor para se conseguir toda a conformidade e excelência no produto adquirido.

Guarniere (2015) através de um estudo realizado em que analisa 51 artigos sobre a avaliação e seleção de fornecedores através de pesquisas nas bases *ISI Web of Knowledge* e *SCOPUS*, com a data de publicação entre 2001-2012, afirma que entre os demais critérios identificados na literatura apenas 18 foram citados em pelo menos três ou mais (destes) trabalhos. No entanto, sublinha outros setenta e seis critérios selecionados, mas que foram citados em menos de três (destes) trabalhos e que alguns deles são importantes para as alianças estratégicas e relacionamentos de colaboração. Na opinião da autora, esta lacuna justifica-se pela falta de investigações a envolver conceitos da aliança estratégica e relacionamentos colaborativos e ainda a sua classificação como modelo multicritério para a seleção de fornecedores.

Não obstante, destes 76 critérios podem ser destacados, por exemplo: “compromisso da empresa-cliente, resolução de conflitos, cooperação, correspondência de expectativas, incentivos, inovação, previsão da procura, comunicação interorganizacional, capacidade

JIT, ação conjunta, proximidade do relacionamento, iniciativa e compromisso dos fornecedores, programas de desenvolvimento de fornecedores e suporte da gestão de topo” como outros critérios importantes para avaliação de aliança estratégia e relacionamentos de colaboração (Guarniere, 2015).

2.2.2.2 Processo de seleção de fornecedores

Um dos objetivos da construção de relacionamento entre cadeias de abastecimentos passa pela seleção de fornecedores em que se possa trabalhar benefícios mútuos (Carvalho, 2009). De uma forma básica, pode-se dizer que os fornecedores são selecionados sobre o facto de existir evidências que permitem à empresa efetivar negócios (Carvalho *et al.*, 2010). O que pode ser uma decisão abrangente e que exija profundas avaliações tanto de fatores técnicos como comerciais (Baily *et al.*, 1998).

Embora não exista um critério para definir fornecedor como “um bom fornecedor” e que se possa estabelecer como modelo, Baily *et al.* (1998) sugerem alguns atributos que possam ser considerados como desejáveis num potencial fornecedor para estabelecer relacionamento. Conforme se ilustra, características como:

- pontualidade na entrega;
- fornecimento de produtos com qualidade contínua;
- competitividade no preço praticado;
- disponibilidade para esclarecimentos que possam surgir e toda a informação necessária;
- estabilidade relacional antecedente;
- apoio técnico; entre outros, podem constituir fatores favoráveis à decisão de avaliação e seleção de fornecedor.

Um outro aspeto que também pode influenciar na decisão de fonte de abastecimento aquando da avaliação e seleção de fornecedores é o tipo de compra a ser feito. Para Baily *et al.* (1998) entre as demais fontes de abastecimento destacam decisões como se o abastecimento será para:

- abastecimentos de bens de consumo;
- matérias e componentes de produção;
- compra de bens de capital;

- ativos intangíveis;
- subcontratações ou,
- serviços.

Neste contexto, diferente fonte de abastecimento pode envolver fatores diferentes de decisão. Porém, independentemente da forma em que esteja sujeita a decisão, o processo da seleção de fornecedor envolve uma postura adequada para selecionar fornecedores compatíveis com exigências e expectativas tanto pela empresa cliente, como pela empresa fornecedora. O que pode traduzir-se que a escolha do potencial fornecedor terá de ser pelas razões certas.

2.3 A Gestão da Qualidade

2.3.1 Perspetiva histórica da qualidade

Mesmo na altura em que a preocupação dos consumidores recaia apenas sobre a classificação de um produto ou serviço apenas como bom ou mau, a necessidade humana procurou sempre indagar pelas características dos produtos/serviços consumidos, tanto pela satisfação própria como por aquilo que teria de pagar por esse bem, independentemente da forma como a transferência comercial se sucedia. De modo a adaptarem-se às exigências crescentes do mundo dos negócios, os métodos utilizados para gerir e garantir a qualidade dos produtos e serviços têm evoluído substancialmente ao longo dos anos (Pereira e Ganhão, 1992).

Com a aceleração do crescimento populacional, para satisfazer as necessidades dos consumidores as indústrias começaram a produzir em grandes quantidades (produção em massa). Apesar de sem grandes instruções, inicialmente foi se conseguindo responder as necessidades dos consumidores, porém, as ordens e as instruções no processo do fabrico teriam de ser simples e de fácil execução (Pires, 2007).

A revolução industrial repercutiu uma grande alavancagem no desenvolvimento fabril, as unidades produtivas de maior dimensão estavam organizadas em múltiplos sectores e as atividades começaram a ser mais diferenciadas o que exigia maiores treinos do corpo fabril (Pereira e Ganhão, 1992).

Apesar do surgimento de novas técnicas e tecnologias, a falta de pessoas com o mínimo de instrução para acompanhar tal evolução aumentou o risco do trabalho mal feito. O

Taylorismo revolucionou o sistema produtivo introduzindo o conceito do trabalho em série onde reconhece a aprendizagem e a competência humana como um ativo crucial para as organizações. No entanto, sistema este caracterizado por facilitação de tarefas em que cada trabalhador deve estar associado a um único posto de trabalho, desencadeou a produtividade, mas a qualidade ficou equivocada (Pires, 2007).

De acordo com Pereira e Ganhão (1992) em situações de sobrecargas produtivas a inspeção era aliviada no sentido de garantir antes a quantidade e não a qualidade provocando, desta forma, graves falhas de conformidade.

Durante a Primeira Grande Guerra tal situação gerou graves problemas em que exigiu modificações significativas no conceito de qualidade nas organizações. Procurou-se uma maior independência de inspeção de modo que a preocupação já não recaia fundamentalmente sobre a quantidade e começou a haver algum controlo dos produtos defeituosos e, porém, algum alinhamento estratégico de carácter preventivo. Mas foi durante a Segunda Guerra Mundial em que o conceito da qualidade teve maior repercussão (Pereira e Ganhão, 1992).

A produção de produtos militares teria de obedecer critérios específicos de exigência tanto em termos de prazos como de qualidade. As organizações tiveram, no entanto, de se modificarem e a se ajustarem aos seus sistemas de controlo de qualidade de forma a incrementar atividades de planeamento e uma análise mais eficaz, surgindo assim, os chamados engenheiros de controlo de qualidade, por um lado e por outro, o surgimento do controlo estatístico da qualidade incumbidas no processo de planeamento e de melhoria direcionado a prevenção dos problemas da qualidade (Pereira e Ganhão, 1992).

Porém, o aparente sucesso no programa de melhoria de qualidade com o uso generalizado das técnicas estatísticas, uma vez mais, ficou equivocado. Durante a Segunda Guerra Mundial surgiram novas falhas sobre a qualidade dos produtos causadas pela falta de controlo de conceção e usos de tecnologias e materiais não provados (Pires, 2007).

Embora se possa associar o começo da garantia da qualidade às áreas nuclear, defesa ou espacial, a progressão do conceito e a forma como a sua relevância tem vindo a destacar na gestão das organizações mostra claramente a sua importância na competitividade das mesmas (Pires, 2007).

De acordo com Pires (2007) ou Pereira e Ganhão (1992) a evolução do conceito de qualidade pode-se resumir de seguinte forma:

Décadas 60 e 70 - **Inspeção:** insere-se no conjunto de atividades de verificação, medição e ensaio, de uma ou mais características de um produto ou serviço em comparação com os seus valores. A medição dos valores destas características é considerada como definidores da conformidade e interpela pela disponibilização de produtos/serviços sem defeitos no mercado. Contudo, nesta fase em que inicia a qualidade, o conceito era tido como individualista, a preocupação recaía apenas e exclusivamente a quem competia a supervisão.

Finais da década de 70 - **Controlo da qualidade:** nesta fase o conceito da qualidade procura eliminar as causas e os efeitos da não qualidade predispondo um conjunto de técnicas e atividades de caráter operacional. A fase é marcada pelo desafio da eficiência, onde as organizações se consciencializam de que emerge a necessidade de fazer mais e melhor e apostam os seus esforços nos mecanismos de prevenção, de modo a inibir significativamente a probabilidade de falhas no processo e produtos defeituosos.

Década de 80 e início dos anos 90 - **Garantia de qualidade:** nesta fase procura-se assegurar que a empresa fornecedora tem a responsabilidade de reger sobre critérios e regras adequadas de forma a proporcionar a confiança e o cumprimento de especificações e de requisitos pré-estabelecidos. E começa a fase onde a preocupação da qualidade já não é exclusiva a quem supervisiona passando a ser coletivo. A qualidade é tida como uma das armas da competitividade entre as organizações (Branco, 2008).

Ano 2000 - **Gestão da qualidade:** a qualidade desejada passa a ser o foco e é integrada a gestão global da empresa. O foco é direcionado ao processo de melhoria contínua com acentuadas mudanças com a versão ISO 9001:2000 (Pires, 2007).

Atualmente - **Qualidade Total** – a gestão da qualidade é tida como um subsistema da gestão global da empresa em que o foco é dirigido à satisfação do consumidor final, trabalhadas numa cultura de projeto em conformidade com as exigências da sociedade com base na abordagem por processos e na melhoria contínua. E entra-se na era do “fazer mais e cada vez melhor” e de preferência com enfoque na inovação (Pires, 2007).

2.3.2 Definição da qualidade

Assim como nem sempre o conceito da qualidade teve a abordagem e o destaque em que hoje se presencia, também não existe uma única definição para o seu conceito. De acordo com Sousa e Sarrico (2012), Pires (2007) e António, Teixeira e Rosa (2019) a evolução do conceito da qualidade deveu-se ao contributo fundamental de vários autores, dos quais

destacam, por exemplo, Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby, Ishikawa, Taguchi, e Shingo, tendo em comum nas suas definições, o facto de afirmarem que “o objetivo da qualidade é reduzir os custos e melhorar a satisfação do cliente” (Sousa & Sarrico, 2012).

No entanto, procurar definir a qualidade ou a gestão da qualidade pode não ser uma tarefa fácil. Não existe uma única definição para a qualidade em que se possa considerar universal. Pois, a sua definição pode depender muito do interesse, ponto de vista ou propósito de quem o define, existindo desta forma, quase que tantas definições para a qualidade quanto o número de pesquisadores existentes na matéria (Pires, 2007; António *et al.*, 2019).

De acordo com António *et al.* (2019) apesar das mais variadas definições existe um elemento comum em todas elas que são os indivíduos. Pois são os indivíduos que estabelecem os requisitos e são para eles que estes são estabelecidos. Segundo os mesmos autores, as definições clássicas da qualidade apresentam no essencial uma das três perspetivas de desenvolvimento do produto/serviço, das quais: o processo, os resultados ou consequências, como pontos definidores da questão.

António *et al.* (2019) através dos chamados “Gurus da qualidade” agrupam as definições de Taguchi e Juran ao impacto que as consequências do produto/serviço têm nos consumidores e na sociedade após a sua transferência, Crosby e Ishikawa aos resultados do produto/serviço antes da transferência e ao Deming e Shingo o processo da realização do produto/serviço para a transferência, conforme fazem caracterização na tabela em baixo:

Tabela 2.2: Definição da qualidade

Autor	Perspetiva	Definição da qualidade
Taguchi	Consequências	A perda que um produto causa à sociedade depois de ser expedido e não as perdas causadas por funções intrínsecas.
Juran	Consequências	Adaptação ao uso.
Crosby	Resultados	Conformidade com os requisitos.
Ishikawa	Resultados	Ausência de variação nas características da qualidade.
Deming	Processo	O processo que conduz a resultados através de produtos/serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos.
Shigeo Shingo	Processo	Processo de monitorização contínua e instrumentação de <i>feedback</i> potencial.

Fonte: António, *et al.* (2019: p.31).

De acordo com Pires (2007) a qualidade pode estar relacionada com produtos/serviços e a pessoas. De acordo com a sua caracterização, quando relacionado a produtos/serviços a qualidade pode ser excelente, extraordinária ou muito boa e se referidas a pessoas a qualidade pode ser estabelecida como a forma de ser no contexto de pertença a um grupo. A sua complexidade intensifica à medida que aumenta as exigências dos consumidores e a rivalidade nas competitividades entre empresas porque o que foi outrora apenas a essência na qualidade de um “produto como bom ou mau”, atualmente pode se traduzir como a essência de um negócio.

Lobo (2020) define a qualidade como um conjunto de características de um produto/serviço que conferem aptidão para satisfazer tanto as necessidades explícitas como implícitas do seu consumidor.

Para Pires (2007) a qualidade pode ser ainda definida como sinónimo de excelência ou o grau de conformidade de um produto.

António *et al.* (2019) definem a qualidade como o grau de excelência em que um produto possa alcançar e a um preço aceitável ou ainda a capacidade de um produto/serviço satisfazer ou exceder a satisfação do cliente. “É precisamente, a diferença de qualidade que faz com que os produtos e serviços sejam capazes de proporcionar experiências diferentes e ao fazê-lo, de irem ao encontro das diferentes necessidades dos compradores” (António *et al.*, 2019, p. 38).

Autores como Branco (2008) ainda define a qualidade como a conformidade com os requisitos; Neto *et al.* (2019) associa a qualidade ao processo e a melhoria contínua; e para Justino, Antunes e Quirós (2015) o objetivo da qualidade é melhorar a eficiência e a flexibilidade de todo o negócio.

2.3.3 Sistemas da gestão da qualidade

Pires (2007) define o Sistema de Gestão da Qualidade como um conjunto de medidas organizacionais desencadeadas sobre determinado rigor para incumbir a máxima confiança na existência de uma base conforme de qualidade alcançada e a um mínimo custo.

Lobo (2020) define o sistema da qualidade como o conjunto da estrutura organizacional necessário para implementar a gestão da qualidade.

Para Furtado (2003) o modelo dos sistemas de gestão da qualidade procura interagir todos os atuantes da estrutura organizacional, o que inclui as responsabilidades, os processos, os procedimentos, e todos os recursos utilizados para a sua implementação. Pois, o modelo procura viabilizar que todas as atividades afetas a qualidade são abordadas de forma sistémica, com a disciplina necessária para que os procedimentos estipulados sejam cumpridos e os objetivos alcançados, diminuindo desta forma os riscos na produção de produtos inconformes que induzem insatisfação.

Segundo Pires (2016) o sucesso da implementação de um sistema de gestão de qualidade orientado por objetivos requer orientação e motivação de todos os envolventes na sua obtenção e é preciso, de igual forma, ter em conta todos os elementos que compõem esse universo. Sublinha desta forma, um conjunto de aspetos essenciais nessa abordagem, conforme se ilustra:

- O ciclo que desenrola todo o processo aquando da avaliação das necessidades até à sua satisfação;
- Abrangência do produto, se para um único produto ou todos os produtos;
- Se por imposição do cliente;
- Abrangência do sistema na organização;
- Envolvimento do *Staff*;
- *Marketing*;
- Tecnologia;
- Sociedade;
- Informação;
- Normalização.

Contudo, não existe nenhum sistema perfeito. De acordo com Pires (2007) as organizações são constituídas por seres humanos que não são perfeitos, os processos produtivos e as tecnologias estão em constantes modificações o que dificulta a interpretação e comunicação, e conseqüentemente, a coexistência de algumas falhas não planeadas.

De referir que a nível económico, tais falhas podem, porventura, constituir-se não relevantes quando a falta da qualidade repercute um custo não muito grande. Mas na

maioria dos casos, um produto recebido com defeito e/ou com atrasos na entrega podem ser consideravelmente estrondosos, independentemente se suportados pelo fornecedor ou pela empresa compradora (Pires, 2007; António *et al.*, 2019).

Segundo António *et al.* (2019) o modelo mais conhecido dos custos da qualidade subdivide-se em custos de prevenção, custos de avaliação, custos de falhas internas e custos de falhas externas em que os custos de prevenção e os custos de avaliação estão relacionados com os custos de conformidade e os custos de falhas internas/externas são os custos de não conformidade.

Segundo os mesmos autores, ainda pode-se associar aos custos da qualidade os custos de exceder os requisitos referentes aos custos do fornecimento de informação ou serviços desnecessários e os custos de perda de oportunidade associados a falhas na entrega ou disponibilização dos produtos no mercado para quando necessário.

Mas existem outros modelos a contestarem o custo económico da qualidade, com a defesa de que estes custos não encaixam nas práticas do “zero defeitos” e “melhoria contínua” (António *et al.*, 2019).

Conforme Antunes, Mucharreira, Justino e Quirós (2018) “a qualidade assume um papel de relevância na satisfação do cliente e no reconhecimento da instituição no mercado, sendo que hoje em dia um dos objetivos primordiais de qualquer instituição é alcançar a excelência na sua área de negócio” (Antunes *et al.*, 2018).

De acordo com Pires (2016) a definição da política e objetivos, responsabilidades, a comunicação e a forma como se desencadeia todo o seguimento através de um sistema de gestão da qualidade pode constituir-se um instrumento essencial nas bases do relacionamento entre as organizações. Pois, a implementação de um sistema de gestão da qualidade implica alterações nos mecanismos de trabalho e na resolução de problemas com enfoque ao engajamento coletivo das relações.

Na perspetiva de Branco (2008) tal facto traduz-se no cumprimento rigoroso de requisitos, o que desencadeia uma maior confiança entre as organizações, constituindo desta forma, uma grande relevância na avaliação de um fornecedor, que em muitos casos, são completos desconhecidos e podem estar muito distantes uma das outras.

Ishikawa (1962, *cit in* António *et al.*, 2019) afirma que o aspeto mais importante do controlo da qualidade reside na confiança que um cliente pode depositar no produto que adquire e no máximo de tempo que possa durar a sua satisfação.

Para Branco (2008) o modelo de gestão da qualidade é orientado para a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade tanto sobre a perspectiva interna como externa a organização.

Segundo Pires (2016) a gestão da qualidade pode ser resumida como um sistema de gestão focado no cliente e sua satisfação. Mas conforme Kannan *et al.* (1999, *cit in* Justino, Antunes e Quirós, 2015) “a implementação da qualidade por si só não melhora a rendibilidade e a quota de mercado”.

De acordo com Justino *et al.* (2015) elementos como interesse do cliente, a melhoria contínua, o compromisso dos colaboradores, da gestão, dos fornecedores, dos concorrentes e de todos os *stakeholders* da organização em geral (incluindo a sociedade) devem ser considerados na gestão da qualidade total.

Segundo as perspectivas de Pires (2007) para que um sistema de gestão da qualidade funcionar de forma eficaz requer envolvimento de todos no processo. É incumbida a gestão de topo o papel de criar uma cultura da empresa de forma a haver o envolvimento coletivo. Nestas circunstâncias, a qualidade pode ser definida como uma cultura da empresa.

Oakland (2011) define desta forma, a gestão da qualidade total como uma abordagem para melhorar a eficácia, a flexibilidade e a competitividade do negócio por forma a garantir que as exigências do cliente são salvaguardadas.

2.3.4 Princípios da gestão da qualidade

De acordo com a ISO 9001 (2015) um sistema de gestão da qualidade procura desenvolver a capacidade necessária de uma organização em produzir um produto de acordo com os requisitos estipulados no contrato e que o objetivo da organização seja alcançado.

Tal conceito implica que uma organização define de forma clara os seus objetivos gerais e específicos e tal definição é regido por um conjunto de princípios estipulados pela ISO 9000, conforme discriminadas na tabela que se segue:

Tabela 2.3: Princípios da Gestão da Qualidade

Princípios da gestão da qualidade	Descrição
Foco no cliente	O foco principal de qualquer organização são os clientes. O desejável é que lhes sejam dispensados o melhor atendimento possível e assegurar que os objetivos da organização estejam voltados para a sua satisfação.
Liderança	Uma liderança eficaz trabalha o ambiente interno da organização de forma a conseguir envolver completamente as pessoas no desenvolvimento dos objetivos da organização.
Envolvimento das pessoas	As pessoas são a essência da organização, a todos os níveis. “os líderes devem reconhecer sua competência e assegurar-lhes o direito de participar do crescimento e sucesso da organização, envolvendo-as na resolução dos problemas em prol da organização.
Abordagem por processo	Implica identificar todos os processos necessários para o desenvolvimento dos produtos/serviços da organização e trabalhar a conjuntura da sua prática, com o um planeamento adequado, que depois de implementado, requer avaliação se em conformidade com os requisitos estipulados e, porém, implementar melhorias consoante necessidade.
Melhoria contínua	A melhoria nas organizações deve ser um processo contínuo. A implementação destas alterações requer verificação e análise, implicando desta forma, a comparação dos resultados para que se possa averiguar se tal melhoria está a ser satisfatória para um processamento contínuo, ou caso não, reiniciar o ciclo.

Tomada de decisão baseada em evidências	As decisões são tomadas com base nas informações, de forma equilibrada, com experiência e intuição. O que implica que as organizações definam a estrutura de informações necessárias e assegurar que tais dados e informações são precisos e confiáveis.
Gestão do relacionamento	Os relacionamentos devem ser pensados estrategicamente por forma a haver uma comunicação clara e transparente, partilha de informação, e apoio mútuo no processo de melhoria contínua de todas as partes envolvidas.

Fonte: ISO 9001:2015 adaptado em Neto et al. (2019)

Contudo, o processo de tomada de decisão com base no sistema requer confiança do que a complexidade do sistema opera com a conformidade desejada (Neto *et al.*, 2019; Pires, 2007).

De acordo com Quirós e Justino (2015) a forma como atualmente as organizações são obrigadas a competirem-se exige que as empresas relacionam com fornecedores de carácter internacional, o que de grosso modo, colocar no mercado produtos ou serviços de elevada qualidade já não é suficiente. “Há que garantir que estes produtos e serviços foram produzidos segundo as normas e os critérios que dão segurança aos clientes de que aquilo que adquirem é fiável” (Quirós e Justino, 2009). Segundo os mesmos autores, isso reflete a importância de implementar um sistema de gestão da qualidade total.

Para Branco (2008) uma das formas de atestar a conformidade de um produto, sistema ou pessoa pode se dar através da certificação. Neste sentido, destaca como sendo as mais usadas a nível global diferentes tipos de certificações, tais como:

- Certificação de Sistema de Gestão;
- Certificação de Produto;
- Certificação de Pessoas;

Ou ainda outros tipos de reconhecimento, como por exemplo, o PEX, que no caso português é designado PEX-SPQ – Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade;

Assim como também exemplifica ECSI – *European Customer Satisfaction Index*, ou Prémios/Reconhecimentos Sectoriais, em Portugal referenciadas, como Prémio Anual de Boas Práticas no Setor Público e IQIP – Portugal (*International Quality Indicator Project*).

Para esta pesquisa faz todo o sentido focar na certificação dos sistemas de gestão. Este tipo de certificação e como qualquer certificação, estabelece o reconhecimento de que a conformidade de um sistema está definida e implementada sobre requisitos de uma determinada norma.

2.4 O sistema normativo e a certificação dos sistemas de gestão

O sistema normativo procura estabelecer um conjunto de normas orientadoras baseadas em determinado padrão generalizado de forma a facilitar as negociações comerciais em uma base global.

De acordo com Associação Portuguesa de Certificação (APCER, 2019) ao longo do tempo foram vários os organismos de normalização criados a nível internacional em resposta ao fenómeno da certificação, dos quais destaca:

CNN - *Comité Européen de Normalisation*, criado em 1961 pelos países que fazem parte da união europeia e a Associação Europeia de Comércio Livre, com a sigla da terminologia inglesa, EFTA (*European Free Trade Association*). Este organismo, porém, atua em conjunto com outros organismos de normalização internacional, das quais, o Comité Europeu de Normalização Eletrotécnica, CENELEC, criado em 1973, o Instituto Europeu de Normas de Telecomunicações, ETSI/IENT, com a autonomia formalizada em 1988 e com a *International Organization for Standardization (ISO)* criada em 1947 (o modelo do sistema normativo utilizado para esta pesquisa).

A popularidade da adoção e o reconhecimento destes organismos fica mais realçada a ISO que rapidamente tornou-se um dos organismos mundialmente reconhecido. Atualmente a instituição apresenta a sua sede na Suíça, é constituída pelas organizações nacionais de normalização de 130 países, os chamados membros da ISO. A sua popularidade aumentou ainda mais com o surgimento da ISO 9001 em 1987, considerado

como um importante guia normativo no que concerne a qualificação dos sistemas de gestão da qualidade (APCER, 2015).

A ISO é uma instituição não governamental que engloba deferentes corporações e influências de vários países, a incluir, o Instituto Português da Qualidade (IPQ) em Portugal, como o *American National Standards Institute* (ABNT) nos Estados Unidos, ou a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) no Brasil, entre outros, como é o exemplo.

Segundo a APCER (2019) o termo deriva da palavra grega ISOS que remete ao significado do que seja uniforme ou homogéneo. Por esta lógica, pode se dizer que a norma procura estruturar consensos internacionais sobre critérios variados de especificações, inspeções e metodologias para testar produtos e serviços bem como deferentes sistemas de gestão em áreas de atuação como a qualidade, o ambiente, a segurança alimentar, dispositivos médicos ou segurança de informação entre outros, com o objetivo de promover a harmonização global que possa facilitar o comércio.

Contudo, conforme sublinha APCER (2015) não faz parte dos parâmetros da norma efetivar a certificação. A certificação é efetuada pelos chamados organismos de certificação que são agentes independentes do fabricante, utilizador, consumidor ou distribuidor capacitados através do processo de acreditação.

A Acreditação consiste na realização de auditorias que comprovam a conformidade no sistema dos organismos de certificação através das normas internacionalmente aceites realizados com base nos critérios como imparcialidade, capacitação, integridade, competência e rigor (Instituto Português de Acreditação (IPAC, 2019)).

Segundo Branco (2008), APCER (2015) ou *International Organization for Standardization* (ISO, 2015) a certificação é o certificado formal em como um sistema de gestão está capazmente preparado para produzir ou fornecer um produto/serviço conforme de acordo com uma determinada referência ou norma.

De acordo com a APCER (2015) um dos objetivos de um sistema de gestão certificado consiste precisamente em garantir ao cliente a confiança necessária de que a empresa se encontra capacitada para fornecer determinado produto ou serviço conforme e que vai de encontro com as suas exigências.

No entanto, convém sublinhar que uma organização pode implementar um sistema de gestão da qualidade sem necessariamente recorrer a certificação. Por vezes, mesmo na

literatura é possível encontrar alguma confusão entre a implementação da certificação e os sistemas de gestão da qualidade (APCER, 2015; Quirós, Almaça e Justino, 2010). De acordo com os estudos de Furtado (2003) e Quirós *et al.* (2010) a certificação pode ser enquadrada como “um bom primeiro passo” para a implementação dos sistemas de gestão da qualidade, mas são duas práticas distintas.

Segundo Branco (2008) no que concerne a matéria da certificação, pode-se verificar que ao longo dos anos, a ISO lançou uma série de normas relacionadas a sistemas de gestão e que embora esses padrões possam ter abordagens em comum, elas também podem diferir em muitos pontos. De acordo com o mesmo autor, são mais influentes, as seguintes vertentes:

- Certificação do Sistema de Gestão da qualidade pela norma ISO 9001;
- Certificação do Sistema de Gestão do Ambiente pela norma ISO 14001;
- Certificação do Sistema de Gestão de Segurança e Higiene no Trabalho pela 4397/OHSAS 18001, atualizado a ISO 45001;
- Certificação do Sistema de Gestão de responsabilidade Social pela SA 8000;
- Certificação do Sistema de Gestão de Segurança da Informação pela ISO 27001;
- Certificação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos pela ISO 10015;
- Certificação do Sistema de Gestão de Segurança Alimentar pela ISO 22000 ou *Codex Alimentarius*;
- Certificação do Sistema de Gestão de Inovação e Desenvolvimento pela 4457; e
- Certificação do Sistema de Gestão Florestal.

De acordo com a APCER (2019) a ISO 9001 foi a primeira norma de Sistemas de Gestão publicada pela ISO, não obstante, a medida que foram surgindo novas necessidades, a ISO foi publicando novas normas, tendo atualmente referência publicada de, pelo menos, quinze normas ISO de requisitos de sistemas de gestão e mais quatro de aplicação setorial (a incluir o setor de automóvel, óleo e gás, dispositivos médicos e software).

2.4.1 A ISO 9001 como modelo de certificação dos sistemas de gestão

Assim como qualquer outro conceito ou técnica, a ISO 9001 foi surtindo evoluções desde a sua existência. De acordo com a APCER (2015) a primeira versão desta norma surge em 1987 e até agora já sofreu 4 alterações, a de 1994, depois 2000, seguida de 2008 e a

última em 2015. Sua exposição inicial foi regida sobre 20 seções individuais em que predominou uma maior exigência de procedimentos e registros documentados específicos. Na sua revisão do ano 2000 denotou-se alterações mais pragmáticas na abordagem por processo e enfatizou-se mais para o resultado demonstrado do que os registros efetivados.

A ISO 9001:2015 é a atualização da norma mais recente. Ela foca no desempenho organizacional e procura exigir que as organizações desenvolvam os seus processos de forma a alcançar os objetivos definidos, tendo em consideração os riscos inerentes no planeamento e controlo necessário com base na gestão de processos e o sistema como um todo utilizando o ciclo PDCA conforme se ilustra:

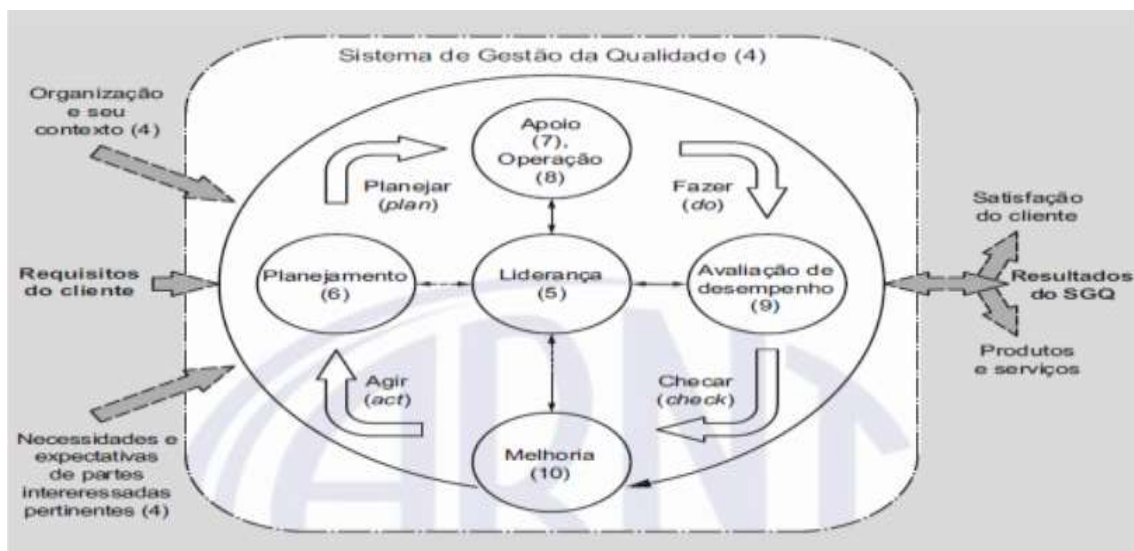


Figura 2.1: Representação da estrutura da ISO 9001 no Ciclo PDCA

Fonte: NP EN ISO 9001:2015

Em que se pode resumir de seguinte forma:

- Planear: debruça sobre definições de objetivos, processos e os recursos necessários para a realização de objetivos, com base nos requisitos dos clientes, sem descurar da política organizacional, considerando os riscos e as oportunidades;
- Executar: está inerente a realização dos objetivos antes definidos;
- Verificar: tem a ver com a monitorização e medição da conformidade dos resultados obtidos em detrimento dos requisitos da norma;
- Atuar: o processo de melhoria contínua é acionado conforme necessidade.

A Visão estipulada pela norma é que os produtos certificados pela ISO 9001 sejam mundialmente reconhecidos e respeitados e que sua utilização repercuta sustentabilidade às organizações.

Para tal, a norma tem como Missão desenvolver e garantir a manutenção de um portfólio de produtos em que além de beneficiar o desempenho organizacional também garante a melhoria de um sistema de gestão de qualidade consistente; procura ainda garantir a uniformização de sistema de gestão de qualidade que apresentem os requisitos necessários para a construção de confiança sobre os produtos e serviços oferecidos ao longo de toda a cadeia de abastecimento e aos consumidores finais em qualquer parte do mundo; assim como proporcionar todo apoio e orientação necessária para que a credibilidade do produto seja contínua (APCER, 2015).

De acordo com a ISO 9001 (2015) um sistema de gestão da qualidade baseado em processo procura desenvolver a capacidade necessária de uma organização em produzir um produto de acordo com os requisitos estipulados no contrato e que o objetivo da organização seja alcançado. Porém, tais requisitos estão direcionados a eficácia do sistema de gestão da qualidade de forma a garantir que estes vão de encontro com os requisitos dos clientes, conforme se ilustra seguidamente:



Figura 2.2: Modelo de um sistema de gestão da Qualidade baseado no processo

Fonte: ISO 9001:2015

Para Branco (2008) o modelo de gestão da Qualidade com base na norma ISO 9001 é orientado para a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade tanto sobre a perspectiva interna como externa a organização. O que engloba não somente a

questão de como são desenvolvidos os produtos/serviços que garantam a qualidade, como também naquilo que se considera os relacionamentos cliente-fornecedor.

Para Furtado (2003) o modelo dos sistemas de gestão da qualidade através do referencial ISO 9001 procura interagir todos os atuantes da estrutura organizacional, incluindo, as responsabilidades, os processos, os procedimentos e todos os recursos utilizados para a sua implementação. Pois, o modelo procura viabilizar que todas as atividades afetas a qualidade são abordadas de forma sistêmica, com a disciplina necessária para que os procedimentos estipulados sejam cumpridos e os objetivos alcançados, diminuindo desta forma os riscos na produção de produtos inconformes que induzem insatisfação.

Porém, para Branco (2008), Araújo e Mendonça (2009), Dickel *et al.* (2016), ou Neto *et al.* (2019) com a era do “fazer cada vez mais e melhor” e perante as mais diferentes necessidades de atuação em que primam pela diferenciação no que concerne a competitividade das organizações, são várias as organizações que foram acrescentando aos requisitos do referencial ISO 9001 os requisitos dos outros referenciais, passando desta forma, dos sistemas de gestão da qualidade aos sistemas de gestão integrados.

Segundo Branco (2008) o conceito de um sistema de gestão integrado refere-se, na sua essência, a um sistema de gestão que inclua duas ou mais vertentes normativa de referência, nomeadamente a da qualidade, adicionado a do ambiente, ou a da saúde, higiene e segurança no trabalho, os mais habituais. Assim como também pode se dar o caso de integração como de vertentes da qualidade a da segurança da informação, a da responsabilidade social, ou ainda, mais recentemente, a da investigação, desenvolvimento e inovação. Sempre, conforme evidenciar as preocupações e necessidades de cada organização.

Para Dickel *et al.* (2016) as normas de padronização internacional integrada procuram alinhar no sentido de incorporar critérios em que perante uma ponderação sobre a capacidade de um fornecedor ser capaz de fornecer um produto com qualidade, haja garantia de que a qualidade é alcançada sobre um menor impacto ambiental possível e com garantia de segurança dos seus trabalhadores e, porém, sem prejuízos socioculturais.

Conforme sublinham Araújo e Mendonça (2009) adequar-se às normas internacionalmente reconhecidas de forma integrada aumenta a capacidade das organizações em se posicionarem de forma a alcançarem desempenhos mais sustentáveis. Para estes autores, o conceito da sustentabilidade organizacional advém de uma postura

em que a competitividade de uma organização já vai além da qualidade do produto em si, sobre o facto de que “as organizações para se adequarem a forma como atualmente se compete” terão de se pautarem pelas questões que abarcam a inclusão social, o impacto ambiental e, porém, sem deixar de parte a rentabilidade económico-financeiro da mesma.

Os objetivos nos quais se baseiam a questão do desenvolvimento sustentável está inerente aos objetivos da Organização das Nações Unidas (ONU) refletidas numa crescente preocupação com a sustentabilidade do planeta e com os graves problemas que afetam o bem-estar do ser humano, onde acredita-se que as organizações podem ter um papel vital nesta construção (Centro Regional de Informação das Nações Unidas (UNRIC, 2019)).

Segundo Neto *et al.* (2019) para facilitar o entendimento e uma melhor compreensão dos requisitos das normas a ISO apresentou uma nova estrutura comum para todas as normas dos sistemas de gestão apresentadas em dez secções, das quais sete (secções 4 - 10) apresentam os requisitos dos sistemas de gestão, conforme se ilustram seguidamente:

Tabela 2.4: Requisitos da Gestão da qualidade

Requisitos da Gestão da Qualidade	
Secções	Subsecções
4 – Contexto da organização	4.1 Compreender a organização e o seu contexto 4.2 - Compreender as necessidades e as expetativas das partes interessadas 4.3 – Definir o âmbito do sistema de gestão 4.4 – Estabelecer e implementar o sistema de gestão
5 – Liderança	5.1 - Liderança e compromisso 5.2 – Política 5.3 – Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais
6 – Planeamento	6.1 – Ações para tratar riscos e oportunidades 6.2 – objetivos e planeamento de como atingir tais objetivos
7 – Suporte	7.1 – Recursos 7.2 – Competência 7.3 – Consciencialização 7.4 – Comunicação 7.5 – Informação documentada
8 – Operacionalização	8.1 - Planeamento e controlo operacional
9 – Avaliação de desempenho	9.1- Monitorização, medição, análise e avaliação 9.2 – Auditoria interna 9.3 - Revisão pela gestão
10 – Melhoria	10.1 - Não conformidade e ação corretiva 10.2 - Melhoria contínua

Fonte: Neto et al. (2019)

De acordo com a APCER (2019) todas as normas de sistemas de gestão têm elementos comum e adotam o ciclo PDCA de melhoria contínua, bastando para isso, respeitar a ordem da estrutura. O que significa que a estrutura de alto nível apresenta um índice para cada secção e dentro de cada secção poderá ser acrescentado novo item tendo em consideração a variabilidade do contexto de cada norma.

A ISO 9001, apesar de não ser de caráter obrigatória, procura desenvolver modelos de sistema de gestão transversais a diferentes universos organizacionais e que constituem uma guia muito importante para que as empresas desenvolvam um modelo de sistema de gestão com qualidade.

A prova desta importância está explícita no exponencial crescimento de adesão, desde o surgimento da ISO 9001 em 1987 até os dias de hoje, apesar do remoto declínio nos anos de 2003, 2011, 2015 e nos últimos 3 anos conforme se avista no gráfico que se segue:



Figura 2.3: Evolução da ISO 9001 no mundo

Fonte: Retirado do Blog *Qualityteam*

No entanto, segundo os dados da ISO Survey (2019) a concentração e valorização da maior fatia de adesão às certificações ISO 9001 fica destacado pelas maiores economias mundiais, destacando por exemplo, o continente asiático com a China, a Índia e o Japão, a liderarem com maior aderência às certificações. Na Europa países como a Itália, Alemanha, Espanha, Inglaterra e França, encontram-se no topo das posições entre os dez países com maiores contribuições à adesão a certificação dos sistemas de gestão a nível mundial, assim como os EUA e a estreia da liderança do Brasil, por exemplo, a partir de 2018 relativamente à ISO 9001.

Por outro lado, em economias mais pequenas verifica-se um esforço de aderência e possível crescimento. No que concerne ao continente africano verifica-se ainda um baixo número de adesão. Se sublinharmos sobretudo os países que abrangem os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa, os designados PALOP, pode-se verificar que a atividade de certificação ainda é muito recente, apesar de já existir uma maior consciencialização sobre a questão.

A tabela que se segue descreve em números as certificações ISO em todo mundo de acordo com os dados da ISO SURVEY de 2019:

Tabela 2.5: Certificações ISO no mundo

Normas	N.º de Certificados Emitidos	N.º de sites
ISO 9001	883 521	1 217 972
ISO 14001	312 580	487 950
ISO/IEC 27001	36 362	68 930
ISO 22000	33 502	39 651
ISO 45001	38 654	62 889
ISO 13485	23 045	31 508
ISO 50001	18 227	42 215
ISO 22301	1 693	6 231
ISO 20000-1	6 047	7 778
ISO 28000	1 874	2 403
ISO 37001	872	4 096
ISO 39001	864	1 852

Fonte: ISO Survey (2019)

Pelo que se pode verificar da análise desta tabela, as certificações ISO 9001 destaca-se como padrão de certificação com mais números de certificados emitidos em todo mundo, não obstante, a adesão às certificações ISO 14001 e 45001 tem demonstrado uma grande afluência, englobando desta forma, os três referenciais ISO de Certificação com mais aderência a nível mundial.

De acordo com os dados da ISO Survey (2019) a adesão às certificações a partir de 2018 tem apresentado um aumento de 3,8% dos certificados globais para os doze padrões de referenciais normativos ISO, sendo a ISO 9001, a 14001 e a 45001 os três padrões de referência que mais contribuíram para este aumento.

2.4.2 A certificação ISO 14001

No que concerne ao conceito da questão ambiental, a ISO 14001 fornece à gestão das organizações ferramentas necessárias para um controlo adequado do seu impacto assim como do seu desempenho.

De acordo com APCER (2019) é cada vez mais claro a importância da questão ambiental para as organizações, que de grosso modo, passou a constituir uma questão estratégica.

A norma procura estruturar consensos organizacionais sobre questões ambientais que afetam organização e que é afetada pela organização, suportada no conhecimento existente sobre as práticas de gestão e tem como base a estrutura de alto nível e texto comum para normas de sistemas de gestão que adota o ciclo PDCA e integra o pensamento baseado em risco (APCER, 2015).

De acordo com a APCER (2019) a abordagem do ciclo PDCA dos Sistemas de Gestão ambiental contextualiza-se sobre seguintes pressupostos:

- Planear: significa estabelecer os objetivos ambientais e os processos necessários para obter resultados de acordo com a política ambiental da organização.;
- Executar: está inerente a implementação dos processos definidos;
- Verificar: inclui monitorizar e medir os processos, se de acordo com a política ambiental, incluindo os compromissos, os objetivos, os critérios operacionais e comunicar os resultados;
- Atuar: envolve implementar ações para a melhoria contínua.

Segundo APCER (2015) a certificação dos sistemas de gestão ambiental constitui um importante incremento às organizações, suscitando uma confiança acrescida aos clientes, colaboradores, comunidade envolvente e sociedade através da demonstração do compromisso com a melhoria contínua do seu desempenho ambiental.

Para Pombo e Magrini (2008) a adequação do referencial ISO 14001 além de ser um importante aliado para as organizações que laboram para o mercado interno tornou-se imprescindível para as organizações que pretendem desenvolver suas atividades a nível internacional.

Conforme sublinha o próprio referencial da norma, a adoção de um sistema de gestão ambiental procura desafiar as organizações sobre seguintes benefícios:

- gestão sustentável do uso de matérias-primas;
- redução no consumo de energia;
- melhoria da eficiência do processo;

O que desencadeia “um melhor controlo da forma como os produtos e serviços da organização são concebidos, fabricados, distribuídos, consumidos e lhes é dado destino final, utilizando uma perspectiva de ciclo de vida que possa prevenir que os impactos ambientais sejam involuntariamente transferidos para outras etapas do ciclo de vida” (NP EN ISO 14001:2015). Reduzindo desta forma, a probabilidade de riscos ambientais e de custos associados a multas e coimas, utilização de processos como reciclagem, entre outros; e, porém, a melhoria da imagem da organização.

Segundo Linke e Naveh (2006) foram muitas as empresas que mudaram seus enfoques estratégicos em relação a conjuntura ambiental para o referencial ISO 14001 e que afirmam existir uma relação positiva entre o seu desempenho ambiental e o desempenho dos negócios. Entre estes testemunhos, referem influentes corporações, conforme citam, a Ford, Coca-Cola, Nike, Unilever, ABB, Danona e Motorola, foram apenas alguns dos exemplos destes testemunhos.

No entanto, as principais dificuldades para a certificação dos sistemas de gestão através da ISO 14001, sobretudo para as organizações de pequenas dimensões, destaca-se a questão financeira. Pois a implementação de sistemas de gestão implica investimentos tanto na adequação de equipamentos como no processo produtivo e os custos da auditoria tanto de implementação como de supervisão e manutenção são consideráveis (Pombo e Magrini, 2008).

De acordo com os dados da ISO *Survey* (2019) no *rating* das classificações da emissão de certificados ISO em todo mundo, a ISO 14001 apresenta um crescimento de 2% comparado ao ano de 2018. Entre os países que mais contraíram tal certificação encontra-se a China a ocupar o primeiro lugar, segue o Japão, Itália, Espanha, Reino Unido, Índia, Alemanha, França, Coréia do Sul e Roménia no *top ten* da classificação, conforme pode-se averiguar na tabela do anexo V.

De acordo com Pombo e Magrini (2008) as principais tendências para a certificação ISO 14001 destacam a integração dos sistemas de gestão, a responsabilidade social empresarial e a certificação *multisites*. As organizações consciencializaram de que seus sistemas de gestão da qualidade servem como base para aprofundar tanto questões de

carater ambiental como de saúde e segurança no trabalho, pelo que a atualização das normas ISO 14001 e 45001 foram desenvolvidas propositadamente em consonância com a ISO 9001 para facilitar a integração.

2.4.3 A certificação ISO 45001 em substituição da OHSAS 18001

Segundo Sousa e Rocha (2020) a norma OHSAS 18001 teve sua origem na Grã-Bretanha e apesar de não ser um referencial ISO, mais de 90 mil organizações em mais de 127 países adotaram tais requisitos aos seus sistemas de gestão. Tendo em conta a elevada aceitação da norma, a sua revisão de 2007 foi desenvolvida de forma a aproximar às normas ISO e ser compatível com os sistemas de gestão da qualidade segundo ISO 9001 e a ISO 14001 para os sistemas de gestão ambiental, facilitando desta forma, a integração dos sistemas de gestão da qualidade, do ambiente e da saúde e segurança no trabalho, se assim entenderem as organizações.

Tal aproximação fez com que em 2013 a *British Standards Institution* (o grupo de trabalho que desenvolveu e aprovou a OHSAS 18001 com a participação de organismos de acreditação e da certificação) propôs a ISO uma fusão da norma em que a OHSAS 18001 fosse base para desenvolvimento de um novo referencial ISO, e assim nasceu a ISO 45001 a 12 de março de 2018 (Sousa e Rocha, 2020).

A ISO 45001: 2018 especifica os requisitos para um sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional e fornece orientações para que as organizações estabeleçam segurança nos locais de trabalho, promovendo desenvolvimento saudáveis de atividades, que previnem lesões e problemas de saúde relacionados ao trabalho (APCER, 2019).

Para RTA auditoria (2021) esta prevenção das organizações desenvolve ambiente mais seguro para os seus trabalhadores o que aumenta a sua confiança, satisfação, envolvimento e, conseqüentemente, a sua competitividade. A norma procura encorajar os trabalhadores a ter uma participação ativa na sua própria saúde e segurança no trabalho e é papel dos líderes incentivar esta cultura.

Para a SGS Certificações (2018) “a intenção da ISO 45001 é fornecer à organização um alto nível de compreensão das questões que podem afetar (positiva ou negativamente) a forma como esta gere as suas responsabilidades de saúde e segurança ocupacional em relação aos seus colaboradores” (SGS Certificações, 2018).

A certificadora chama atenção às organizações que recorrem a subcontratação de serviços ou *outsourcing*. Pois, nesta circunstância, tanto o risco do fornecedor como da empresa cliente deve ser gerido com eficácia. Pelo que podem as organizações, através da implementação de um sistema de gestão segundo referencial ISO 45001, planear ações que abordem esses riscos e oportunidades e ainda avaliar a eficácia dessas ações.

Segundo APCER (2019) os principais benefícios da implementação e posterior certificação dos sistemas de gestão de acordo com o referencial ISO 45001 são:

- «Redução de riscos de acidentes e de doenças profissionais;
- Melhoria da imagem da organização;
- Evidência do compromisso para o cumprimento da legislação aplicável;
- Redução de custos (indenizações, prémios de seguro, prejuízos resultantes de acidentes, dias de trabalho perdidos);
- Melhoria da satisfação e motivação dos colaboradores pela promoção e garantia de um ambiente de trabalho seguro e saudável;
- Abrangência das atividades de prevenção a toda a organização;
- Redução das taxas de absentismo;
- Maior eficácia e proatividade ao nível do planeamento operacional.»

A norma utiliza como base a estrutura de alto nível da ISO, o que facilita a integração aos outros sistemas de gestão implementado, como é o exemplo a citar, o caso da ISO 9001 e da 14001 (APCER, 2019).

A abordagem dos sistemas de gestão de acordo com a ISO 45001, assim como todas as normas ISO, é baseado no processo de melhoria contínua do modelo PDCA. Segundo a RTA Auditoria (2021) a norma foca nos seguintes pontos essenciais:

- «Gestão da Segurança é estendida a todas as operações da organização, aumentando a liderança da gestão e a participação dos trabalhadores;
- Avaliar / melhorar o desempenho da SST;
- Revisão do local de trabalho e trabalhador;
- Foco especial ao controlo das atividades subcontratadas e do pessoal externo em relação à SST.»

De acordo com os dados da ISO Survey (2019) no *rating* das classificações de países com mais certificados ISO 45001 destaca, uma vez mais, a China no primeiro lugar, seguem Itália, Reino Unido, Índia, Espanha, Alemanha, Emirados Árabes Unidos, Província de Taiwan, Coréia do Sul e EUA no *top ten* da classificação, conforme é possível averiguar na tabela do anexo V.

2.5 Impactos da certificação dos sistemas de gestão

De acordo com Justino e Quirós (2009) e Quirós, Almagea e Justino (2010) a forma como atualmente as organizações são obrigadas a competirem-se exige que as empresas se relacionam com clientes e fornecedores de carácter internacional, o que de grosso modo, colocar no mercado produtos ou serviços de elevada qualidade já não é suficiente. “Há que garantir que estes produtos e serviços foram produzidos segundo as normas e os critérios que dão segurança aos clientes de que aquilo que adquirem é fiável” (Quirós *et al.*, 2010).

De acordo com Carvalho *et al.* (2010) as organizações devem seleccionar fornecedores com capacidade de satisfazer os seus requisitos de *performance* e estejam dispostos, quando tal for necessário, a envolverem-se em processos de melhoria contínua.

Para Branco (2008) a certificação dos sistemas de gestão através dos padrões de referencial ISO 9001, perante uma avaliação, atesta a capacidade em como uma organização é capaz de fornecer um produto ou serviço com a conformidade desejada. Tal facto traduz-se no cumprimento rigoroso de requisitos, o que desencadeia uma maior confiança entre as organizações, constituindo desta forma uma grande relevância na avaliação de um fornecedor que, em muitos casos, são completos desconhecidos e podem estar muito distantes uma das outras.

Para Pombo e Magrini (2008) a adequação dos sistemas de gestão segundo referenciais das normas internacionais além de ser um importante aliado para as organizações que laboram para o mercado interno tornou-se imprescindível para as organizações que pretendem desenvolver as suas atividades a nível internacional.

De acordo com APICCAPS (2021) os referenciais dos padrões normativos internacional facilita o comércio globalizado e a transação dos produtos nos mercados além-fronteira.

De acordo com Erel e Ghosh (1997, *cit in* Quirós *et al.*, 2010) a certificação torna-se mesmo quase imperativo para as empresas que exportam para a União Europeia, onde os

compradores solicitam explicitamente a certificação. Pois, o fornecedor que atesta o seu sistema de gestão através de certificação passa a atuar como um fornecedor da classe mundial.

Para a SGS Certificações (2018) as normas de padronização fornecem às organizações um alto nível de compreensão das questões que as podem afetar positiva ou negativamente.

De acordo com Araújo e Mendonça (2009) adequar-se às normas internacionalmente reconhecidas aumenta a capacidade das organizações em se posicionarem de forma a alcançarem desempenhos mais sustentáveis.

Para Pinto e Pinto (2011) as normas de gestão da qualidade e a certificação continuam a desempenhar um papel de relevância nas competitividades organizacionais, tendo como base encontrar soluções para problemas recorrentes, o que pode refletir no aumento da produtividade, redução de desperdícios e ainda uma maior consciencialização dos recursos naturais e do meio ambiente.

Para Justino e Quirós (2009) e Quirós *et al.* (2010) no mundo globalizado o comércio internacional, as questões climáticas, as exigências autoimpostas pelos fabricantes e, porém, a consciencialização por parte do consumidor requer uma maior atenção da segurança nos produtos consumidos, acrescentando desta forma a importância e responsabilidade dos fornecedores envolvidos na cadeia.

Segundo Araújo e Mendonça (2009) o conceito da sustentabilidade organizacional advém de uma postura em que a competitividade de uma organização já vai além da qualidade do produto em si. Pois, as organizações para se adequarem a forma como atualmente se compete terão de se pautarem pelas questões que abarcam a inclusão social, o impacto ambiental, contudo, sem deixar de parte a rentabilidade económico-financeiro da mesma.

Conforme descreve Magalhães (2007) a forma como as organizações passaram a competir em uma base global e perante exigências que cada vez são mais e maiores reorganizou o paradigma da seleção do referencial de padronização, obrigando desta forma, a opção à integração dos sistemas de gestão certificados.

Para Dickel *et al.* (2016), Araújo e Mendonça (2009) e Branco (2008) as normas de padronização internacional de forma integrada procuram alinhar as organizações no sentido de incorporar critérios em que perante uma ponderação sobre a capacidade de um fornecedor ser capaz de fornecer um produto com qualidade haja garantia de que a

qualidade é alcançada sobre menor impacto ambiental possível, com a segurança dos seus trabalhadores e, sem prejuízos socioculturais.

Para Neto *et al.* (2019) demonstrar os benefícios da implementação de um sistema de gestão certificado em termos quantitativos tem sido preocupação de muitas organizações. Sobre os resultados de um estudo efetuado pelo Inmetro (2018, *cit in* Neto *et al.*, 2019) em que se tentou perceber a valorização da certificação dos fornecedores junto das empresas-cliente:

- três quartos das empresas-cliente são de opinião que o produto fornecido por fornecedores certificados é melhor enquanto que um quarto destas empresas afirmam não terem percebido a relevância;
- dois terços destas empresas consideram que o serviço prestado ao cliente de um fornecedor certificado é melhor e um terço afirmam não terem percebido a diferença;
- e mais de 75% das empresas-cliente avaliam como melhor o tratamento de reclamações realizados pelos fornecedores certificados em detrimento dos não certificados.

Justino, Antunes e Quirós (2015) demonstram nas suas conclusões, apesar de existir controvérsias de opiniões nesse domínio, resultados positivos entre as práticas da gestão da qualidade total e os níveis de qualidades alcançados e, conseqüentemente, ao desempenho das organizações.

No entanto, Hackman e Wageman (1995, *cit in* Justino, *et al.*, 2015) apresentam evidências que apontam para o não alcance desse desempenho, justificados por exemplo, com problemas de implementação das práticas da qualidade, tendo em conta que tal implementação é um processo complexo e difícil e as suas vantagens podem não ser de fácil mensuração no curto prazo.

Terziovski e Samson (1997) através de um estudo com uma amostra aleatória das empresas australianas e em Nova Zelândia, em que analisaram o impacto da certificação dos sistemas de gestão no desempenho organizacional na presença e ausência da gestão da qualidade total, também constataram que a certificação dos sistemas de gestão através da ISO 9000 não demonstrou ter efeito significativo no desempenho da organização independentemente de estar na presença ou ausência da qualidade total por si só.

Zhang (2000) procurou averiguar os efeitos da implementação de um modelo de métodos de gestão da qualidade (os denominados QMMs) no desempenho das organizações junto de algumas empresas holandesas conceituadas e com mais de seis anos de experiência de implementação dos sistemas de gestão da qualidade. Chegou a conclusão de que as organizações optaram por modelos de métodos de gestão da qualidade diferentes, baseado nos seus próprios requisitos e que os métodos de gestão da qualidade têm impacto positivo na qualidade do produto, apesar dos sistemas de gestão da qualidade total repercutem melhores resultados no desempenho dos negócios do que a certificação.

Furtado (2003) procurou saber o grau de importância da certificação dos sistemas de gestão junto das entidades públicas e associações empresariais portuguesas nas relações de compra e venda de produtos ou serviços, critério supletivo dos seus fornecedores e na seleção de fornecedores em que utilizou a escala: irrelevante, pouco importante, importante e muito importante. Nas suas conclusões, a esmagadora maioria dos respondentes, com quase unanimidade de concordância, afirma que a certificação é importante ou muito importante.

2.5.1 As motivações para a certificação dos sistemas de gestão

Nas conclusões de Pinto e Pinto (2011) a importância da certificação dos sistemas de gestão depende de três variáveis explicativas: “aumentar a quota de mercado/numero de clientes”, “melhorar internamente a organização” e “reduzir custos e desperdícios”.

De acordo com Furtado (2003) as motivações para a certificação dos sistemas de gestão da qualidade podem ser internas ou externas. No entanto, conclui que a certificação dos sistemas de gestão da qualidade é motivada fundamentalmente pelo desejo de melhorar a imagem da empresa, melhorar o sistema da qualidade existente, entrar em novos mercados e do reconhecimento internacional.

Quirós *et al.* (2010) através de um estudo realizado para averiguar a relação entre a implementação dos sistemas de gestão da qualidade, a certificação ISO 9000, custos da qualidade e o desempenho da organização com base na revisão de literatura dos estudos existentes sobre o tema em questão, concluem que a certificação dos sistemas de gestão é motivada fundamentalmente pela motivação externa, afirmando que as organizações tendem a certificarem por pressão dos clientes/fornecedores ou por razões de *marketing*.

De acordo com Neto *et al.* (2019) a implementação de um sistema de gestão de acordo com os referenciais normativos requer alocação de tempo e recurso das organizações e é motivada pelos seguintes pressupostos: exigência de clientes, redução de custos, barreiras comerciais pela não conformidade, melhorar o processo, melhorar o desempenho e melhorar a imagem.

Para Terziovski e Samson (1997) a principal motivação para a certificação dos sistemas de gestão da qualidade prende-se com a possibilidade de angariação de novos clientes e entradas em novos mercados.

Para Depexe e Paladini (2012) a motivação para a certificação dos sistemas de gestão varia de acordo com o tipo de empresa que se pesquisa e das características locais de cada mercado. De acordo com as suas pesquisas, destacam como as principais motivações para certificação dos sistemas de gestão da qualidade: o aumento da competitividade, imposições feitas pelo mercado, a melhoria da organização interna, a redução de desperdício e o aumento da produtividade. O que demonstra um maior domínio de motivos internos em relação aos externos. Através dos resultados da pesquisa que fizeram com empresas brasileiras de construção civil também sublinharam uma maior preponderância dos motivos internos em detrimento aos externos. Destacando, por exemplo, como motivação interna: melhoria da organização interna e padronização dos processos, melhoria da qualidade do produto e o aumento da produtividade. E como principais motivações externas referem: a melhoria da imagem da empresa ou utilização do certificado como instrumento de *marketing*, a exigência do cliente e o aumento da competitividade.

2.5.2 Os benefícios da certificação dos sistemas de gestão

Segundo Oakland (2011) os benefícios do sistema de gestão da qualidade não podem ser vistos apenas no contexto tradicional em que se espera que a prática da qualidade impulsiona redução de custos e melhoria da produtividade, embora, quando bem-sucedida repercutir tais resultados.

Para Furtado (2003) e Quirós *et al.* (2010) os benefícios decorrentes da certificação dos sistemas de gestão estão inerentes às motivações pela qual as organizações recorrem ao processo de certificação. O que pode concluir-se de que, se a motivação para certificação for interna, os benefícios decorrentes da certificação serão de caráter interno e, no caso de a motivação ser externa, os benefícios, por sua vez, também serão externos.

De acordo com o Relato da Comissão Europeia (1997, *cit in* Furtado, 2003) os benefícios relacionados com as melhorias internas das organizações tornam-se mais importantes para a aplicação do processo contínuo do sistema da qualidade. No entanto, de acordo com Furtado (2003) se tomados em conjunto, tais benefícios relacionam-se sobretudo com aspetos externos à organização, dando enfoque desta forma, a benefícios como aumento de confiança por parte dos clientes, melhoria da imagem e melhoria da competitividade.

Para Aquino *et al.* (2012) “a certificação oferece maior segurança na contratação de serviços.” Os fornecedores que atestam os seus sistemas de gestão certificados são mais organizados, apresentam maior rapidez na resposta e estão mais aptos para as práticas orçamentais e propostas com precisão. De acordo com as suas conclusões a certificação contribui para redução dos custos, aumentar a confiança, melhorar a qualidade e reduzir os riscos de inconformidade.

De acordo com Depexe e Paladini (2012) os benefícios decorrentes da certificação dos sistemas de gestão da qualidade podem ser agrupados em 4 grupos de categorias: operacionais, financeiros, clientes e colaboradores. Como benefícios a nível operacional destacam a melhor organização interna e a padronização dos processos, gerando desta forma, um grande destaque na redução de desperdícios e retrabalho em consonância com uma maior consciencialização para a qualidade. Em termos financeiros, a certificação da qualidade reflete a melhoria na gestão e facilidade de conseguir financiamento. Como benefícios para os clientes a redução de reclamações e de assistência técnica constituem maiores destaques, induzindo desta forma, uma maior satisfação de cliente e, conseqüentemente, a melhoria da imagem da organização. E no que concerne aos trabalhadores, induz uma maior consciencialização pela qualidade, melhorias na qualificação e melhoria da comunicação interna, o que reflete um maior envolvimento dos colaboradores à organização, sua satisfação e uma melhor qualidade de vida aos mesmos.

Pinto e Pinto (2011) sublinharam 12 variáveis cuja conotação repercutem benefícios inerentes a certificação dos sistemas de gestão relacionadas à qualidade, ambiente e saúde e segurança no trabalho mais citados na literatura, destacando: o aumento da quota de mercado, aumentar os lucros da organização, aumentar o nível de satisfação dos clientes, diminuir o número de reclamações, melhorar a imagem da organização, melhorar a eficiência dos processos, racionalizar recursos, reduzir custos e desperdícios, contribuir

para o desenvolvimento sustentável, proporcionar inovação (produto/processo, tecnológica, organizacional, *marketing*), prevenir os acidentes/incidentes de trabalho e prevenir os impactes ambientais. Nas suas conclusões junto às empresas certificadas portuguesas, 54,04% dos inquiridos afirmam que a certificação é importante para o domínio destas variáveis, 40,17% são de opinião que a certificação é muito importante, 4,7% das respostas mostram indiferença, 1,2% descuram pouca importância e 0,3% nenhuma importância. E de todas as variáveis, reduzir custos e desperdícios foi a variável em que a certificação mais demonstrou influência nesta avaliação.

António *et al.* (2019) agregam como principais vantagens da série ISO 9000 a melhoria das relações de trabalho, redução de custos com a eliminação de desperdícios, a satisfação do cliente através da redução de erros e reclamações e melhoria da imagem e reputação da empresa.

Segundo Neto *et al.* (2019) o sistema normativo internacional de forma integrado tem repercutido benefícios tanto a nível tecnológico como económico-social, das quais destacaram, por exemplo:

- a adequação das normas internacionais assegura a qualidade, confiabilidade e segurança aos consumidores;
- aos fornecedores acrescentam-lhes a confiança de que estão aptos e capazes para relacionamentos comerciais de longo prazo e que a qualidade e sustentabilidade do fornecimento ficam salvaguardados;
- melhores resultados aos acionistas;
- melhores condições laborais aos trabalhadores;
- apoio na legislação aos governos;
- melhoria na saúde, segurança, assim como do impacto ambiental para a sociedade em geral, invocada pela adoção do cumprimento de requisitos legais e regulamentares propostos.

Quirós e Justino (2009) procuraram averiguar a importância da implementação dos sistemas de gestão da qualidade total, o controlo de custos da qualidade e se a implementação das práticas da qualidade total tem ou não impacto positivo no desempenho das organizações através de um estudo realizado com 166 empresas portuguesas certificadas da região de Ribatejo. E apresentam seguintes conclusões: a

certificação dos sistemas de gestão tem efeito positivo no desempenho organizacional. As empresas ao certificarem-se atendem as expectativas do cliente e garantem a sua fidelização; tornam-se mais produtivas, dando especial ênfase nas questões de fornecimentos, subcontratações e de internacionalizações; os funcionários são mais motivados pelos líderes e recebem melhores treinos de qualidade (o que aumenta as suas responsabilidades dentro da empresa); os custos da qualidade passam a ser controlados, medidos e analisados (diminuindo os erros de produção), que de grosso modo, resume-se em produzir ao menor custo possível com a garantia da satisfação do cliente e motivação do funcionário e, conseqüentemente, aumento das vendas, boa reputação no mercado, aumento salarial, motivação dos funcionários e mais lucratividade para a organização.

Huang, Horng e Chen (1999) através de um estudo sobre os benefícios e impactos da implementação dos sistemas de gestão pela ISO 9001 às empresas taiwanesas indicam que a certificação tem efeito positivo na melhoria da qualidade do produto, o que impulsiona uma maior aprovação dos clientes (estrangeiros), credibilidade de fornecimento, aumento de confiança por parte dos clientes (estrangeiros) relativamente à capacidade de gestão da empresa, melhoria da reputação da empresa no estrangeiro, padronização dos produtos, redução de produtos defeituosos, melhoria do processo produtivo, redução das reclamações, dos custos e de retrabalho, mais vendas e mais rentabilidade para o desempenho da organização.

2.5.3 As dificuldades da certificação dos sistemas de gestão

Furtado (2003) é de opinião que a certificação dos sistemas de gestão é um processo que engloba toda a organização como um todo e que o envolvimento de todos, incluindo a gestão de topo e os colaboradores, constituem-se como fatores críticos de sucesso para tal implementação.

No entanto, Santos *et al.* (1997, *cit in* Furtado, 2003) afirmam que cerca de 61% dos responsáveis pela qualidade consideram existir dificuldades significativas no processo da certificação dos sistemas de gestão, destacando a adaptação à mudança por parte dos trabalhadores e o envolvimento da gestão como algumas das dificuldades sentidas no processo da implementação da certificação dos sistemas de gestão, o que contraria o relato da Comissão Europeia (1996 b, *cit in* Furtado, 2003) quando afirma não existir alterações relativamente a quantidade de trabalho a realizar ou a aumento de *stress* por parte dos

trabalhadores em função da adaptação às mudanças com a implementação dos procedimentos da qualidade.

De acordo com Furtado (2003) as principais dificuldades sentidas na implementação do processo da certificação do sistema gestão englobam a falta de sensibilidade dos colaboradores quanto a temática, a falta de formação e a falta de tempo.

Para Pombo e Magrini (2008) e António *et al.* (2019) entre as principais dificuldades da certificação dos sistemas de gestão, sobretudo para as organizações de pequenas dimensões, destaca-se a questão financeira. Pois, a implementação de sistemas de gestão implica investimentos tanto na adequação de equipamentos como no processo produtivo e os custos da auditoria tanto de implementação como de supervisão e manutenção são consideráveis.

Segundo António *et al.* (2019) sobre argumentos dos críticos na matéria “as normas sufocam a criatividade, aumentando a pressão para a conformidade com a racionalidade dominante da organização” (António *et al.*, 2019: p. 138). De acordo com estes mesmos autores, entre as principais limitações da certificação destacam-se a burocracia envolvida na documentação e na acreditação, o tempo despendido e os custos de procedimento.

Para Depexe e Paladini (2012) apesar dos inquestionáveis benefícios em que repercute a certificação tal prática é apenas uma parte da procura pela melhoria da qualidade. O que pode ser uma dificuldade para as organizações alcançarem tal benefícios uma preocupação em demasiado com a parte burocrática do sistema ao invés de procurar as bases para a melhoria contínua, tendo em conta que perante tal situação os processos da qualidade podem tornar-se em apenas mais uma tarefa que sobrecarrega os colaboradores, o certificado é utilizado apenas para responder as exigências dos clientes, quando deveria ser utilizado para a melhoria e manutenção da posição da empresa no mercado.

Oakland (2011) sublinha ainda a falta de compreensão e o envolvimento da gestão nas questões da qualidade como outras das limitações existentes para o sucesso dos sistemas de gestão da qualidade quando é subestimado o esforço que é necessário para a implementação do processo.

Muitos autores investigam as melhores formas de implementação das normas para que a mesma seja bem-sucedida. Dale (1994, *cit in* António *et al.*, 2019) apresenta algumas orientações nesse sentido:

- a implementação dos sistemas de gestão através da certificação deve ser gerida como um projeto em que as metas e os prazos devem ser definidas de forma clara;
- As razões ou motivações da organização em procurar a certificação devem ser claras;
- A certificação não deve ser confundida com os sistemas de gestão da qualidade, pois a certificação é apenas o primeiro passo em direção a uma cultura de qualidade;
- Deve haver o envolvimento total da gestão do topo e não só, porque o sucesso na implementação da certificação requer envolvimento de todos no processo;
- As pessoas devem receber toda a formação necessária por forma a entenderem os trâmites das normas bem como a sua metodologia e procedimentos;
- Deve existir uma auditoria interna da qualidade para sempre que seja identificado um ponto fraco o mesmo é corrigido antes de recorrer a uma auditoria externa.

Neste domínio, de acordo com Oakland (2011) o sucesso desta implementação ainda pode ser alcançado observando o tipo de barreiras que existem em áreas-chave da gestão da qualidade total, que são a satisfação do cliente, a liderança estratégica, envolvimento das pessoas e a procura da melhoria contínua.

Porém, são muitas as dúvidas das organizações sobre a implementação da certificação dos sistemas de gestão, até mesmo depois de implementada. Pode-se pensar que a certificação não esteja a justificar ou que não justifica para o sistema que possui, justificados pelas mais diversas razões, como pode ser o exemplo, escassez de recursos, necessidade da ação não estar a ser importante, a dimensão da organização não justificar a operação, entre outras (Oakland, 2011).

E antes de chegar-se a conclusão de que a certificação não merece devido esforços, Oakland (2011) aconselha as organizações a fazerem uma análise refletida sobre questões como: custos da operação, erros, desperdícios, padrões, sistemas, treinos e instruções de trabalho. Em que se pode questionar, por exemplo, se existe alguma tentativa de avaliar os custos decorrentes de erros, defeitos, desperdícios, reclamações de clientes, vendas perdidas, etc.? Em caso afirmativo, esses custos são mínimos ou insignificantes? Se o padrão de gestão é adequado e os esforços para garantir a qualidade desde o início do projeto estão a ser garantidos? Se as pessoas foram treinadas em como prevenir erros e

problemas? Os fornecedores subcontratados estão a ser selecionados com base na qualidade do serviço, preço e experiência? Etc.

Se as respostas forem satisfatórias à maioria das perguntas, significa que está a usar qualidade de forma adequada e a organização está no caminho certo, caso contrário, será benéfico rever a atitude da alta administração em relação à qualidade. Pois, os gestores de topo têm um papel crítico na implementação dos sistemas de gestão da qualidade. Cabem a eles explicar a estratégia da qualidade a todos os envolvidos e garantir que todas as partes da equipe estejam comprometidas com os valores e objetivos da organização.

2.6 A Certificação dos sistemas de gestão em Portugal

Conforme sublinha o IPAC (2019) as atividades de Acreditação e de Certificação são atividades distintas. Em Portugal, o papel de acreditação e certificação foi antes da responsabilidade do Instituto Português da Qualidade (IPQ) a quem foi atribuída a responsabilidade pelas atividades tanto de normalização como de certificação ou de Metrologia aquando da formalização do Sistema Português da Qualidade em 1983. Em 2004 a responsabilidade sobre a Acreditação é transferida ao Instituto Português de Acreditação (IPAC) atualmente, o único organismo de acreditação nacional. Surge assim, os organismos privados de certificação através da criação da APCER – Associação Portuguesa de Certificação, a quem mesmo antes de acreditação foi confiada a função de certificação no âmbito do Sistema Português da Qualidade (Branco, 2008).

De acordo com os dados do IPAC, à data de 31 de dezembro de 2020, estavam acreditados onze organismos de certificações de sistema de gestão em Portugal. São eles:

- A Associação Portuguesa de Certificação - APCER;
- Serviços Internacionais de Certificação - SGS ICS;
- *Lloyd's Register* EMEA-Portugal - LR EMEA PT;
- *Bureau Veritas Certification* Portugal - BV *Certification*;
- Empresa Internacional de Certificação - EIC;
- *Rheinland* Portugal, Inspeções Técnicas - TUV;
- Associação para a Certificação - CERTIF;
- Desenvolvimento Rural, Lda – SATIVA;
- Controlo e Certificação, Lda. – CERTIS;

- Instituto Nacional de Normalização e Qualidade - INNOQ OC;
- Sociedade Geral de Superintendência, SA - SGS Portugal.

Pelos dados do IPAC (2021) em 31 de dezembro de 2020 e com a contagem apenas das certificações ISO 9001:2015 Portugal registava 8672 certificações ISO, conforme se pode verificar na tabela seguinte:

Tabela 2.6: A Certificação em Portugal

Nº Certificados	Sist. Gestão	2017	2018	2019	2020
ISO 9001	Qualidade	5837	5743	5827	6147
ISO 14001	Ambiente	1174	1174	1202	1235
SST (45001&18001)	SST	734	674	645	676
SGSA (22000&FSSC)	Seg. Alimentar	298	296	294	304
ISO 50001	Energia	27	31	30	24
ISO /IEC 27001	T. Informação	46	63	87	99
ISO /IEC 20000-1	S. Informação	10	11	6	13
NP 4457	ID&Inovação	164	161	157	144
NP 4406	Florestal	14	16	14	17
NP 4512	Formação Prof	1	1	0	0
NP 4552	Conciliação	0	0	7	13
TOTAL		8305	8170	8269	8672

Fonte: IPAC (2021)

Pode-se verificar que o nível de preferência às certificações dos sistemas de gestão em Portugal segue o mesmo padrão que o resto do mundo. As certificações dos sistemas de gestão através da ISO 9001 continuam a liderar as preferências, seguindo as normas ISO 14001 e 45001 a ocuparem as primeiras 3 posições da lista de adesão às certificações.

Na Europa, países como Itália, Alemanha, França, Espanha, ou Reino Unido, lideram na classificação com maior número de certificados ISO 9001, Portugal, se formos analisar o seu percurso nesse contexto, é notório o seu crescimento a cada ano. De acordo com os dados da ISO Survey (2019) em 1993 Portugal registava apenas 85 certificados ISO 9001.

Após o pico de crescimento em 2014 em que o país chegou a registar 8006 certificados ISO 9001 e apesar de algum declínio de crescimento, talvez justificado pelo aumento de adesão dos demais referenciais ISO e/ou pela atualização de dados em 2018, eliminando a versão obsoleta da ISO 9001:2008, atualmente Portugal ocupa a posição 31.^a no *rating* das classificações dos países com mais certificados ISO 9001 a nível mundial, registando 6147 certificados e 16.^a posição a nível europeu. O gráfico em baixo demonstra a evolução da certificação ISO 9001 em Portugal:

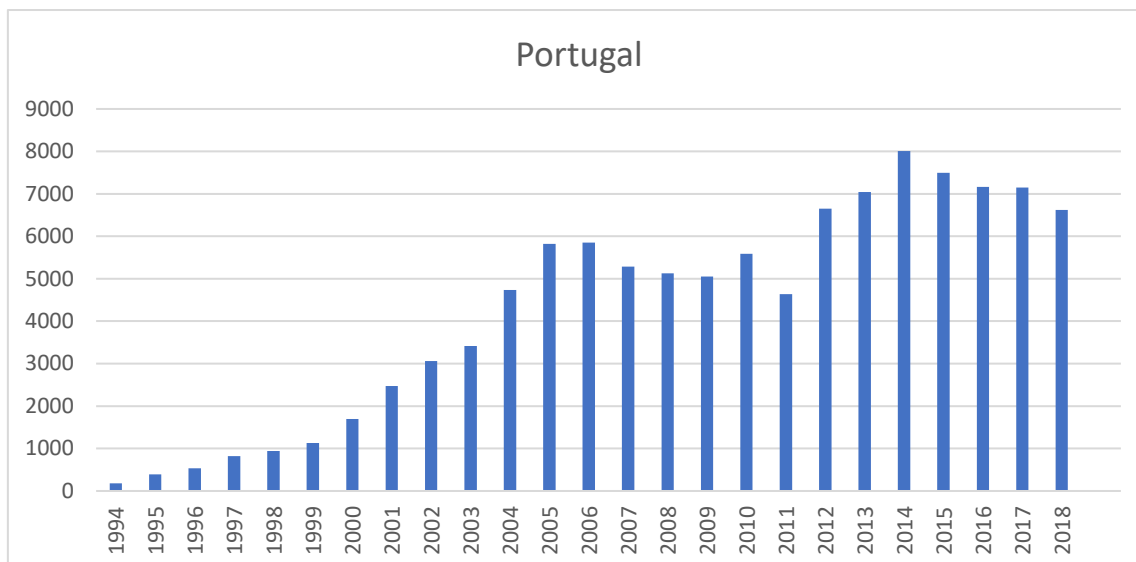


Figura 2.4: Evolução da certificação ISO 9001 em Portugal

Fonte: Adaptação ISO Survey (2018)

De acordo com Furtado (2003) a adesão às certificações de sistemas de gestão é tida maioritariamente às empresas de grandes dimensões, sobre a conclusão de que empresas com maiores dimensões e com mais antiguidade tem mais probabilidade de estarem certificadas em detrimento às restantes.

Pinto e Pinto (2011) são de opinião que o crescente aumento de adesão às certificações dos sistemas de gestão demonstrados em números nas tabelas analisadas demonstra prioridade. Mas, de acordo com as suas conclusões, a certificação dos sistemas de gestão da qualidade poderá não ser ainda uma prioridade estratégica para as micro e pequenas empresas em Portugal, apesar de considerar que as normas de gestão e as certificações continuam a repercutir inúmeras vantagens competitivas às organizações. Tal facto, poderia estar a ser facilitado com as próprias orientações da norma, que inicialmente poderia ser considerado “burocrática” dificultando desta forma, que as empresas de dimensões mais pequenas tivessem devidas capacidades para implementar um sistema de gestão certificado. Mas as constantes revisões destas orientações, a incluir a última de 2015, foi adaptando-se às necessidades das organizações, independentemente da sua dimensão ser maior ou menor. Visando uma estrutura de ciclos de melhoria baseado no processo e na melhoria contínua, com facilidades para integração dos modelos de sistemas de gestão através de diferentes referências normativas internacional e, oportunamente, adaptável a qualquer modelo de gestão.

Quanto a integração dos sistemas de gestão, de acordo com Neves e Sampaio (2012) em Portugal o nível de integração dos sistemas de gestão ainda é muito reduzido, apesar de

já existir uma grande tendência para a adoção da certificação dos sistemas de gestão com mais de um referencial normativo. Segundo os mesmos, o indicador de referência com mais representatividade em Portugal abrange os referenciais normativos da qualidade, do ambiente e no âmbito da segurança. Contudo, o uso em muitos casos não é de integração, sobretudo nas organizações em que o nível de maturidade dos sistemas de gestão é menor. O facto é que para estas muitas organizações o que existe são “sistemas individuais que somam entre si”.

Furtado (2003) tentou averiguar a valorização da certificação dos sistemas de gestão da qualidade junto das organizações portuguesas e, no entanto, 62% das respostas obtidas foram a favor de que o processo da certificação em Portugal é credível, 47% afirmam que a certificação confere o reconhecimento internacional, apesar de em terceiro lugar nas percentagens de concordância com 43% das respostas destacar o processo de obtenção da certificação como dispendioso.

Contudo, o fluxo de adesão à certificação ISO 9001 ainda varia muito em função dos deferentes setores de atividade. O gráfico que se segue discrimina o número de certificados ISO 9001 em Portugal por setor de atividades:

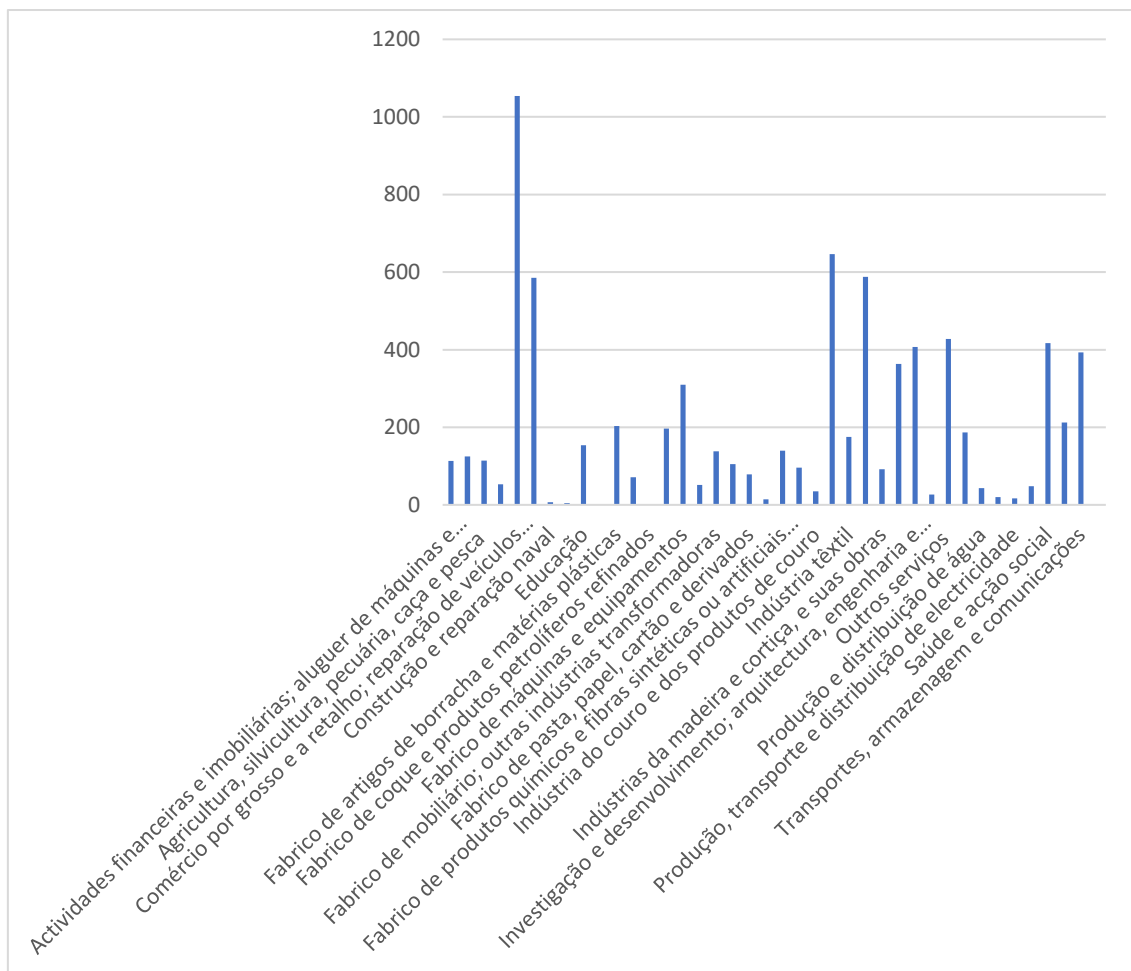


Figura 2.5: A certificação ISO 9001 em Portugal por setor de atividade

Fonte: IPAC (2021)

Sobre esta análise, em Portugal destaca-se o setor da atividade do comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos e de bens de uso pessoal ou doméstico a ocupar o primeiro lugar com mais certificados ISO 9001 emitidos, segue-se o setor da indústria metalúrgica e depois a indústria do setor alimentar, bebidas e tabaco a ocupar o terceiro lugar. A indústria do couro e dos produtos do couro representa apenas 0,57% da fasquia nesta classificação.

Capítulo 3 – Metodologia

No capítulo anterior desenvolveu-se a revisão da literatura relevante e que sustenta a parte empírica. No presente capítulo, descreve-se a metodologia de investigação do estudo realizado ao setor do calçado e componentes para o calçado português.

3.1 Objeto de investigação

É cada vez mais claro as intenções das organizações em desenvolver estratégias e práticas de gestão que conduzam ao sucesso sustentável. A preocupação em estabelecer um bom relacionamento com as suas redes de fornecedores e cadeia de abastecimento pode ser uma estratégia para alcançar tal sucesso.

3.1.1 Objetivo geral

Esta dissertação procura analisar o impacto da certificação dos sistemas de gestão, pretendendo-se avaliar a sua importância nos relacionamentos entre as organizações e suas redes de fornecedores.

3.1.2 Objetivo específico

Requer-se desta problemática analisar alguns pontos específicos:

- Compreender a importância da certificação dos sistemas de gestão na competitividade das empresas;
- Compreender o nível de valorização da certificação dos sistemas de gestão no âmbito das cadeias de abastimentos.

Para atingir os objetivos propostos, elaboraram-se as seguintes questões e hipóteses:

3.1.3 Questões e hipóteses de investigação

Q₁- Que impactos pode ter a certificação dos sistemas de gestão no relacionamento das organizações com os seus fornecedores?

Q₂ - As empresas do setor do calçado e componentes para calçado português estabelecem como prioritário aderir ao processo de certificação?

Q₃ - As empresas deste setor valorizam os processos de certificação quando analisam os parceiros na cadeia de abastecimento?

Apresentam-se as seguintes hipóteses:

H₁ - A certificação dos sistemas de gestão aumenta o nível de confiança nos relacionamentos entre as organizações;

H₂ - As organizações tendem em direcionar as suas preferências primeiramente aos fornecedores que apresentam certificação;

H₃ - A certificação dos sistemas de gestão desencadeia oportunidades de negócio e as organizações estão cada vez mais consciencializadas disto.

3.2 Descrição dos métodos

Esta dissertação foi desenvolvida com base na literatura já existente e para isso recorreu-se às pesquisas bibliográficas e documental para o enquadramento teórico onde se contextualizou conceitos considerados relevantes para uma melhor compreensão de todas as variáveis tanto nas suas formas individualizadas como nas suas interligações.

Para o enquadramento teórico foi utilizado como guias, livros, artigos e revistas científicas e sítios de *internet*.

O resultado desta investigação incorporou-se num estudo ao setor do calçado e componentes para calçado, no qual foi posto em evidência as implicações da certificação dos sistemas de gestão nos relacionamentos entre as empresas do calçado e componentes para o calçado e suas redes de fornecedores.

3.3 Estudo do setor do calçado e componentes para o calçado português

O estudo foi desenvolvido através de inquérito por questionário às empresas do setor do calçado e componentes para o calçado português e os testemunhos recolhidos através de entrevistas à APICCAPS e ao CTCP.

O inquérito por questionário enquadrava-se sobre a forma de um conjunto de questões que se consideram relevantes para análise às empresas do setor em causa, no âmbito dos objetivos desta investigação.

De acordo com Yaremko, Harari, Harrison e Lynn (1986) questionário define-se por um conjunto de perguntas que não tem por objetivo testar a capacidade de quem as responde, mas a sua opinião sobre um determinado assunto de interesse. Por esta lógica definem o questionário como uma técnica de recolha de dados para uma determinada

pesquisa/investigação através de um conjunto de perguntas às quais são dirigidas a um grupo designado de amostra, constituindo um conjunto restrito, que a partir de uma base estatística obtém-se a representatividade de um todo. Este método é passível de ser aplicado quando as perguntas às quais se pretende dar respostas são feitas das seguintes formas; “o quê?”, “porquê?”, “quando?” e “como?” dando especial atenção ao que decorre no presente ou como aconteceu determinada situação no passado.

Após a realização do inquérito por questionário às empresas portuguesas do setor do calçado e componentes para calçado português e para cumprir os objetivos desta investigação, foi entendido como necessário realizar entrevistas à APICCAPS e ao CTCP, entidades que representam e apoiam o setor, para estudar com mais profundidade o tema em causa.

De acordo com Campenhoudt, Marquet e Quivy (2019) a entrevista caracteriza-se por um contacto direto entre o investigador e entrevistado da qual se espera um fraco envolvimento de opinião por parte daquele.

Relativamente ao tipo de entrevista, a literatura apresenta três modalidades consideradas clássicas. A entrevista semiestruturada, a entrevista não-estruturada e a entrevista estruturada. A opção para o tipo de entrevista depende, em grande medida, do objetivo da pesquisa e do número de participantes da entrevista (Campenhoudt *et al.*, 2019).

Nas caracterizações de Campenhoudt *et al.* (2019) a entrevista não-estruturada é utilizada para um número reduzido de participantes. Neste tipo de entrevista o desenvolvimento do conteúdo da entrevista surge a partir da pergunta geradora inicial e o entrevistador conduz a entrevista através das informações reveladas pelo entrevistado.

A entrevista estruturada tem como características perguntas fechadas. É indicada para pesquisa com grandes populações e o guião é seguido à risca pelo entrevistado.

Para a investigação desta dissertação fez mais sentido a entrevista semiestruturada que tem como características perguntas abertas e é indicada para uma abordagem cuja população é específica. Neste tipo de abordagem, deve existir flexibilidade na sequência da apresentação das perguntas e o entrevistador pode realizar perguntas complementares para entender melhor o assunto em causa.

De seguida, apresenta-se o setor alvo escolhido para esta investigação.

3.3.1 O Setor do calçado e componentes para o calçado em Portugal

3.3.1.1 Enquadramento histórico

De acordo com a Sinopse “Indústrias do Couro e do Calçado” apresentada pela Direção Geral das Atividades Económicas (DGAE, 2017) foi a partir dos anos 70, ainda que de uma forma muito gradual, é que o setor do calçado português viu a sua expansão. Inicialmente o setor estava voltado para a produção em massa e de baixo custo. A exportação devia-se à subcontratação de serviços de grandes empresas internacionais e podia observar-se um grande fluxo de venda destas mesmas empresas no mercado interno.

Porém, sendo o setor do calçado um setor que depende de elevada mão-de-obra, com a liberalização do mercado internacional, muitas das grandes empresas que antes tinham fixado as suas fábricas em Portugal começaram a deslocar-se para outros países cuja mão-de-obra era mais barata nos finais dos anos 80 (DGAE, 2017).

A indústria teve que redimensionar a sua estratégia competitiva. O setor contou (e conta) com o apoio da APICCAPS e do CTCP, assim como o centro de formação profissional da indústria de calçado. O setor passou a ter representação institucional e apoio tanto estratégico coletivo como tecnológico, promovendo o trabalho em rede e de forma colaborativa.

De acordo com o mesmo documento, o setor do calçado em Portugal é representado fundamentalmente por microempresas e PME's. Apenas 1% das empresas do setor são de grande dimensão, empregando em média 508 pessoas. Em termos geográficos, a produção do calçado nacional distribui-se maioritariamente por dois polos principais, localizados nos concelhos de Felgueiras e Guimarães, por um lado, e Santa Maria da Feira, Oliveira de Azeméis e São João da Madeira, por outro. Em conjunto, estes 5 concelhos representam mais de três quartos do emprego do setor, razão pela qual é associado o conceito de *cluster* ao setor (DGAE, 2017).

O *cluster* do calçado português estende-se ao fabrico de calçado em couro cuja produção é predominante. Não obstante, o *cluster* estende-se ainda a tipos de calçado que utilizam outras matérias-primas e tecnologias: de segurança, desportivo, calçado de outros materiais que não o couro, assim como às indústrias dos artigos de pele e dos componentes para calçado (APICCAPS, 2020).

Conforme os dados revelados no “tema económico número 79 de dezembro” do Gabinete de Estratégia e Estudos (GEE, 2019) a fileira do calçado ainda engloba atividades de

curtumes e comércio por grosso e a retalho de calçado, sendo as atividades de fabricação de calçado e de comércio a retalho de calçado, em conjunto, constituíram mais de 80% das empresas do setor em 2017.

De acordo com o GEE (2019), a nível de trabalhadores, em 2017 o setor empregava quase 60 mil pessoas, das quais perto de 50 mil desenvolveram atividades de fabricação de calçado e componentes para calçado (42,4 mil e 6,4 mil, respetivamente).

Em termos económicos, o setor esteve a crescer durante a década de 90. Mas, conforme afirma APICCAPS (2020) a entrada da China na Organização Mundial do Comércio em 2001 agravou tal cenário de crescimento. A Ásia já se tinha tornado responsável por mais de metade da produção mundial de calçado. O mercado europeu e, conseqüentemente o mercado português, desequilibraram-se de forma acentuada.

A competitividade do setor estaria equivocada se a indústria não tivesse mudado o seu enfoque estratégico. As empresas do setor começaram a concentrar as suas estratégias na qualidade do produto e na flexibilização do prazo de entrega em que a inovação e a tecnologia tornaram-se estratégias de eleição. No entanto, a pouco e pouco, o setor foi dando passos e foram-se notando melhorias (APICCAPS, 2020).

De acordo com DGAE (2017) as empresas começaram a assumir novas responsabilidades, o foco passou a concentrar-se na angariação de novos clientes e na aposta em novas estratégias de *marketing* em que a internacionalização e a promoção comercial se evidenciaram como fundamentais. Conforme explica o mesmo documento, a participação em feiras internacionais e comercialização dos produtos nacionais em mercados externos impulsionaram o reconhecimento da eficiência do *know-how* existente no setor.

3.1.1.2 Situação atual do setor em Portugal

Segundo o relatório da DGAE (2019) no período 2009 a 2017 o setor cresceu em média 6% ao ano. O preço por par de calçado exportado desde 2012, sistematicamente, tem-se revelado superior a 20€, com destaque ao ano de 2014 em que o setor atingiu um valor *record* de 24€ por par de calçado em média.

O valor da importação, apesar de também oscilar, tem-se mantido em média abaixo das exportações ao longo das últimas décadas. Em 2018 o país importou o equivalente a um terço do valor das exportações em termos monetários, que em termos quantitativos, se

traduz em 65 milhões de pares, apresentando um crescimento de 4,3% no período 2010-2018 (DEE, 2019).

O preço médio de importação por par de calçado em 2018 foi de 9,79€ o que apresenta uma redução de 1€ médio relativamente ao ano anterior (APICCAPS, 2020).

Porém, a taxa de cobertura das importações pelas exportações ao longo das décadas foi sempre positiva (em 2018 foi de 240%) contribuindo desta forma para o equilíbrio positivo da balança comercial do calçado em Portugal, do valor acrescentado bruto para a economia e do PIB que em 2017, por exemplo, foi de 0,6% e 0,5%, respetivamente (DEE, 2019).

Em 2018 já se sentia a necessidade de rever a estratégia do setor. Pois, em 2018 verificou-se uma desaceleração nas exportações, que segundo parecer do DGAE (2017) revelado na Sinopse “Indústrias do Couro e do Calçado” estaria associado à também desaceleração dos principais mercados económicos europeus e ao enceramento de vários retalhistas de produção nacional, apesar de se verificar um aumento nos mercados extraeuropeus.

Pelos dados da APICCAPS (2020) 2019 registou um aumento de encomendas a nível nacional, mas a nível internacional os números de encomendas ainda continuaram a não apresentar crescimento. Conforme descreve ainda a APICCAPS (2020) tal cenário seria apenas um “incidente”, o setor estava a preparar retomar o ritmo de crescimento que em décadas seguidas tinha registado, fortificando as apostas na penetração de novos mercados, como é o exemplo do mercado americano e da China e, porém, melhorar a sua quota de mercado, quando se instalou a pandemia da covid 19.

Em 2020, conforme revela APICCAPS numa entrevista à edição semanal da Visão, Portugal exportou menos 16% pares de sapatos, o que repercutiu-se em menos 290 milhões de euros na faturação externa (APICCAPS (2021, *cit in* Visão, 2021)).

Segundo a edição semanal da Visão (2021) com a pandemia a maior parte dos trabalhos presenciais deu lugar a teletrabalhos, as limitações de festas e encontros formais penalizou a grande fasquia do negócio do calçado que antes se traduzia nas vendas de sapatos formais dando lugar a uma maior procura dos sapatos confortáveis e desportivos, mas inferiores aos valores de perceção antes captados.

3.3.2 Identificação da população e definição da amostra

Esta pesquisa incorporou o seguinte universo: um conjunto de 215 empresas do setor de calçado e componentes para calçado, inscritos na Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP Portugal Global) em setembro de 2020 em que se agrega um misto de empresas com sistemas de gestão certificado e empresas que não possuem sistemas de gestão certificado. No entanto, em uma primeira instância, o número de respostas de empresas que não possuem sistemas de gestão certificado foi muito superior do que as empresas com sistemas de gestão certificado. E para se conseguir equilibrar este cenário, selecionou-se através da base de dados do IPAC um conjunto de todas as empresas do setor de calçado e componentes para calçados que possuem sistemas de gestão certificado, obtendo desta forma, um total de 34 empresas. Destas 34 empresas apenas foi possível adicionar 16 ao universo inicial. 18 destas empresas também já se encontravam incluídas nas 215 empresas listadas na base de dados do AICEP Portugal Global.

Desta forma, a amostra passou de 215 para 231 empresas. Destas 231 empresas ainda se averiguou 21 já insolventes o que reduziu a amostra a 210 empresas, 34 certificadas e 176 não certificadas.

3.4 Recolha de dados

3.4.1 Inquérito por questionário

Os dados apresentados foram recolhidos através da realização de um inquérito por questionário a um grupo de empresas do setor do calçado e componentes para o calçado português selecionados através da base de dados do AICEP Portugal Global e do IPAC.

O inquérito por questionário foi enviado a todos os inquiridos através do correio eletrónico e o envio do mesmo decorreu durante a primeira semana de agosto de 2020. Para tal, foi enviado um *link* aos inquiridos de forma a terem acesso *online* para o preenchimento do mesmo.

Para reforçar o apelo para o preenchimento do questionário recorreu-se ao contato telefónico por forma a conseguir uma abordagem mais próxima com os inquiridos.

O questionário esteve aberto durante agosto de 2020 e julho de 2021 e periodicamente foi-se recorrendo ao uso dos contatos telefónicos para que, uma vez mais, o apelo ao preenchimento do questionário prevalecesse.

Dos 210 questionários enviados a 34 empresas certificadas e 176 não certificadas, obtiveram-se 51 respostas, das quais 15 respostas de empresas certificadas e 36 de não certificadas. O que significa que a taxa de resposta foi de 22,08%.

3.4.1.1 Conceção do inquérito por questionário

O questionário foi desenvolvido com base num conjunto de 43 questões. Para uma maior organização o questionário foi dividido em 3 grupos de questões. Onde: Na primeira parte – fez-se a caracterização das empresas respondentes; na segunda parte – a caracterização dos sistemas de gestão; e na terceira parte – considerações da empresa enquanto cliente no âmbito da cadeia de abastecimento.

Quanto à estruturação, o questionário foi organizado em 15 secções. A primeira e a última seção constituíram-se o rosto e o encerramento do questionário. Os 3 grupos de questões foram organizados nas restantes 13 secções.

A folha de rosto do questionário apresentou uma nota explicativa de forma a esclarecer o objeto do questionário assim como as devidas apresentações dos intervenientes da pesquisa. O objetivo foi esclarecer os inquiridos de que se tratava de uma pesquisa para uma dissertação de mestrado em que se apresentou o curso e a instituição. A última secção pôs fim ao questionário.

A organização das questões em secções foi pensada de forma a facilitar o preenchimento do questionário. Pois, as questões que constituíram a segunda parte do questionário direcionaram a dois grupos de respondentes distintos. Empresas certificadas e empresas não certificadas. Pelo que a organização do questionário em secções direciona os respondentes apenas às questões que lhes são devidas, evitando desta forma, a dissipação alheia ao pretendido.

A organização das secções obedeceu à seguinte ordem: O primeiro grupo de questões (caracterização da empresa) ficou organizado em uma única secção (secção2) e foi o início do questionário para todos os inquiridos. Esta secção foi estruturada com 9 questões englobando questões como número, género, idade e habilitações dos trabalhadores, a localização e atividade da empresa, assim como a caracterização do negócio e identificação da empresa respondente.

A necessidade de uma maior organização verifica-se no segundo grupo de questões - caracterização dos sistemas de gestão. Este grupo de questões foi subdividido em 8

secções (secção3 – secção10) englobando 20 questões subdivididas em grupos de questões direcionadas às empresas certificadas e outros grupos de questões às empresas não certificadas. A questão de partida para este grupo de questão foi se tinha sistema de gestão certificado.

Às empresas certificadas seguiram-se questões como tipo de certificação que possuem, se de forma integrada, a data da certificação, as motivações e dificuldades de implementação e se a certificação contribuiu ou não para a melhoria da *performance* da empresa. Às não certificadas questionou-se primeiramente sobre as razões por não estarem certificadas e se existe alguma ponderação em aderir a processos da certificação posteriormente. Tentou-se perceber também como é processada a gestão dos seus sistemas de gestão relativamente à qualidade, em que se questionou por exemplo, se fazem monitorização dos processos produtivos ou se existe motivação para alguma alteração.

O terceiro grupo de questões - considerações da empresa enquanto cliente no âmbito da cadeia de abastecimento - este grupo de questões foi organizado em 4 seções (seções 11-14) e foi direcionada a todos os inquiridos. O objetivo desta seção foi tentar perceber a valorização da certificação das organizações relativamente aos seus fornecedores. A subdivisão deveu-se à dependência de respostas da questão 30 em que se pretendeu perceber a opinião dos inquiridos sobre as suas preferências pela certificação no âmbito da cadeia de abastecimento e o impacto que, por ventura, a certificação repercute, tanto das organizações que demonstram preferências (seção 12) como aquelas que não demonstram preferências (seção 13). E na seção 14 tentou-se perceber o entendimento daquilo que pode ser o peso ou a importância da certificação nas organizações, desenvolvidas num conjunto de 3 questões direcionadas a todos os inquiridos.

No capítulo IV apresentam-se os resultados do inquérito por questionário.

3.4.2 Entrevista

Os dados aqui apresentados foram recolhidos por meio de uma entrevista realizada à APICCAPS e ao CTCP, entidades que representa e apoia o setor do calçado e componentes para calçado português.

Aquando do envio, foi apresentada uma nota explicativa a fundamentar de que se tratava de uma entrevista para dissertação de mestrado cujo tema, curso, instituição, assim como os intervenientes da pesquisa foram devidamente apresentados.

Os guiões das entrevistas foram enviados no dia 17 de março de 2021 através de correio eletrónico. As duas entidades receberam o mesmo guião e responderam igualmente às mesmas perguntas. As duas entidades optaram por responder às questões por escrito e enviaram as respostas através de correio eletrónico. As perguntas foram respondidas por Paulo Gonçalves em representação da APICCAPS e Carla Aguiar em representação do CTCP.

3.4.2.1 Conceção da entrevista

O guião da entrevista foi estruturado em moldes semelhante às questões do questionário, conforme se apresenta no Anexo II.

A entrevista foi estruturada com 9 questões abertas, subdividida em 3 grupos de questões/temas e com 3 perguntas em cada grupo de questão.

Na primeira parte tentou-se perceber como está a ser vista a competitividade, a estratégia e o conceito de internacionalização no setor do calçado português, em que se perguntou por exemplo, a importância do mercado internacional para o setor e se, porventura, as estratégias utilizadas são as mais eficazes.

Na segunda parte abordou-se a questão da certificação dos sistemas de gestão. O objetivo foi tentar perceber a opinião destas entidades sobre a importância da certificação para o setor e a forma como são apoiadas tais empresas naquilo que pode ser a consciencialização para o assunto.

E na terceira parte esmiuçou-se a cadeia de abastecimento do setor por forma a perceber se fatores como por exemplo, a qualidade, os prazos e os custos são prioridades no fornecimento, se existe relação de colaboração entre as partes e se de alguma forma a certificação dos sistemas de gestão terá algum impacto nesses contextos.

No capítulo V apresenta-se a análise das entrevistas.

Capítulo 4 – Apresentação dos resultados do inquérito por questionário

A análise dos resultados do inquérito por questionário envolveu essencialmente medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão). Para tal, recorreu-se ao programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 27.

A recolha de dados através do questionário teve a colaboração de 51 empresas, as quais estão caracterizadas conforme se segue:

Tendo em consideração a classificação da Recomendação da Comissão Europeia (2003, *cit. in* Comissão Europeia 2020) pode-se verificar que a maioria esmagadora dos respondentes são PME's, representado um total de 96% das respostas, sendo que 54,9% são Médias Empresas; 23,5% são Microempresas; 17,6% são Pequenas Empresas e as restantes 4% são Grandes Empresas, conforme se pode verificar na figura em baixo.

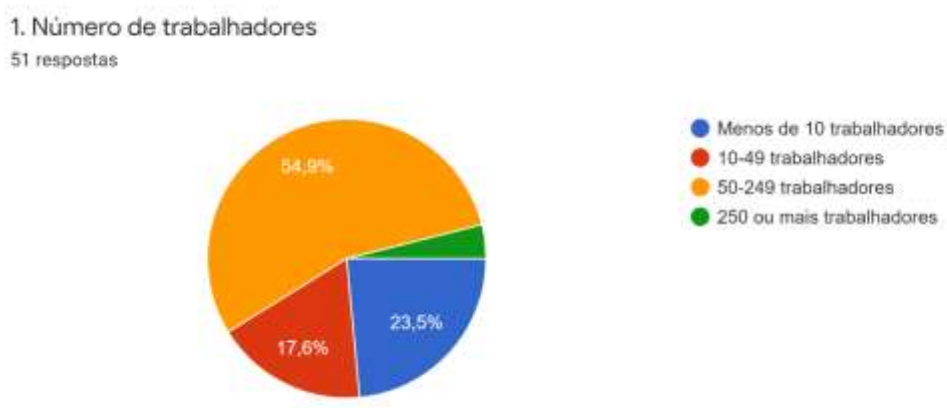


Figura 4.1: Número de trabalhadores

Quanto ao género, 54,9% das empresas respondentes é composta por uma média equilibrada de género; 29,4% é composta por uma grande maioria feminino e 15,7% por uma grande maioria masculino:

2. Género dos trabalhadores em média

51 respostas

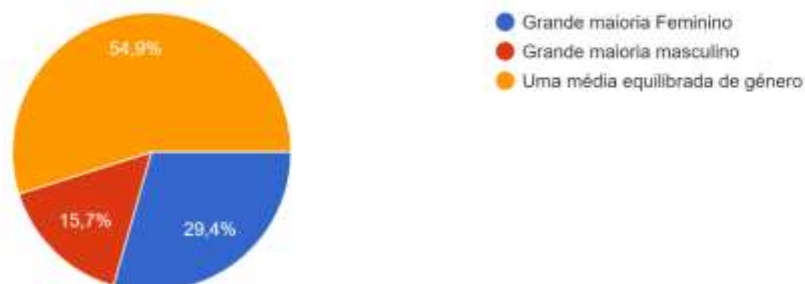


Figura 4.2: Género dos trabalhadores em média

Relativamente à idade, na maioria das empresas respondentes (58,8%) os colaboradores, em média, estão na idade compreendida entre os 36 e 45 anos. Em média 25,6% destas empresas os colaboradores têm mais de 45 anos; 15,7% dos colaboradores têm em média mais de 25 e menos de 36 anos, e apenas 2% estão na idade média compreendida entre os 18 e 25 anos:

3. Idade dos trabalhadores em média

51 respostas

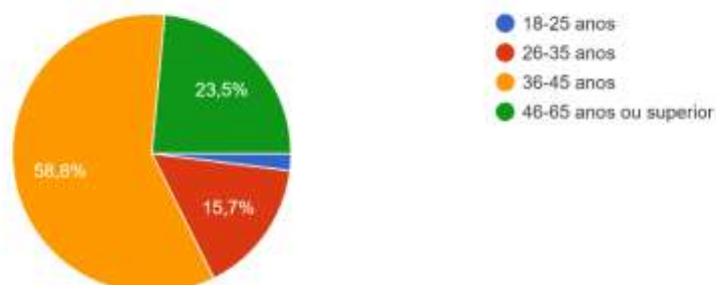


Figura 4.3: Idade dos trabalhadores em média

Das respostas obtidas, pode-se verificar que a maioria das empresas respondentes (54,9%) em média, os colaboradores têm até ao 9.º ano de escolaridade. Em 29,4% os colaboradores têm, em média, 12.º ano de escolaridade; 13,7% têm o grau a nível do ensino superior, e 2% têm o nível ensino técnico profissional:

4. Habilitação literária dos trabalhadores em média

51 respostas

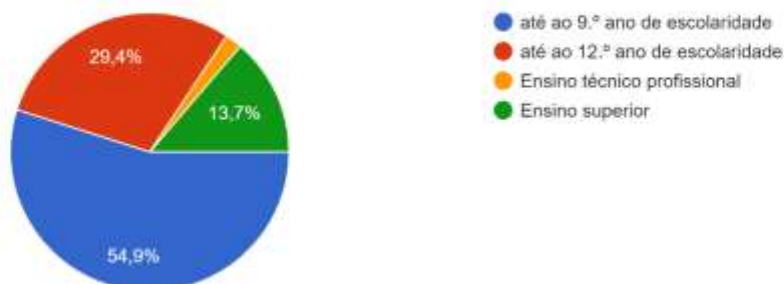


Figura 4.4: Habilitação literária dos trabalhadores em média

Por sua vez, a grande maioria das empresas respondentes estão localizadas na região norte do país (84,3%). 13,3% estão localizadas na zona centro e os restantes 2% estão na zona metropolitana de Lisboa.

5. Localização da sede

51 respostas

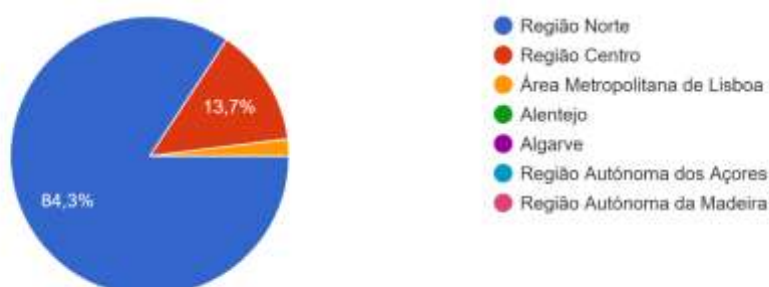


Figura 4.5: Localização dos respondentes

Através das respostas obtidas pode-se verificar que as atividades desenvolvidas pelo setor abrangem todo o conjunto envolvente do calçado e componentes para calçado, desde a produção, venda, distribuição, agenciamento, exportação, etc., sendo que a produção do calçado é a atividade dominante:

Tabela 4.1: Qual é a principal atividade da Empresa?

	N	%
Produção do calçado	34	70,8
Produção de componentes para calçado	4	8,3
Distribuição	5	10,4
Design Industrial	1	2,1
Curtumes	1	2,1
Agenciamento de marcas/ <i>sourcing</i>	3	6,3
Total	48	100

Por sua vez 49% das empresas respondentes trabalham essencialmente sobre encomenda de cliente e não têm marcas próprias; 29,4% trabalham num misto de situação (com e sem marcas próprias); e os restantes 21,6% trabalham essencialmente com marcas próprias:

Tabela 4.2: Caracterização do negócio

	N	%
Trabalha essencialmente com marcas próprias	11	21,6
Trabalha essencialmente sobre encomenda de cliente, sem marcas próprias	25	49,0
Trabalha num misto de situações anteriores (com e sem marca própria)	15	29,4

A questão de partida para entrar naquilo que constitui o corpo desta investigação inicia-se com a questão 10 em que se pergunta a todos os inquiridos se tem ou não sistema de gestão certificado. O que se veio a constatar através das respostas obtidas que das 51 empresas que colaboraram nesta investigação 70,6% não possuem sistemas de gestão certificado e, porém, 29,4% apresentam sistemas de gestão certificado. O que está em concordância com a afirmação de Furtado (2003) e Pinto e Pinto (2011) quando afirmam que a certificação dos sistemas de gestão poderá não ser ainda uma prioridade estratégica para as micro e pequenas empresas em Portugal, tendo em conta que a maioria das empresas do setor são PMEs:

Tabela 4.3: Tem Sistema de Gestão Certificado?

	N	%
Não	36	70,6
Sim	15	29,4
Total	51	100,0

E para se perceber quais poderiam ser as preferências pelas normas de certificação dos sistemas de gestão, questionou-se seguidamente às tais empresas que possuem sistemas de gestão certificados, que tipo de certificação aderiram? A dominância da ISO 9001, uma vez mais prepondera. 60% das empresas respondentes demonstraram preferência para a ISO 9001, 26,6% apostaram na integração dos sistemas de gestão e as restantes 13,3% preferiram a ISO 14001 e 45001 de forma individualizadas. O que demonstra alguma preferência para a integração dos sistemas de gestão:

Tabela 4.4: *Que Certificação possui?*

	N	%
Integração de Sistema de Gestão (integrando mais do que uma norma)	4	26,6
ISO 14001 - Sistema de Gestão Ambiental	1	6,7
ISO 45001 - Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho	1	6,7
ISO 9001 - Sistema de Gestão da Qualidade	9	60,0
Total	15	100

Quanto à ordem dos acontecimentos, em caso da integração dos sistemas de gestão, os relatos encontrados na literatura apontam para a opção de implementação do processo da certificação da qualidade e posterior integração das outras normas a esta. Porém, analisando as respostas obtidas, em três dos quatro casos de integração, os inquiridos afirmam que a implementação das normas foi desenvolvida em simultâneo e apenas em um destes casos a certificação da qualidade foi desenvolvida em primeiro lugar.

12. Em caso de possuir integração de sistema de gestão, o processo de certificação das normas foram desenvolvidas em simultâneo?

4 respostas

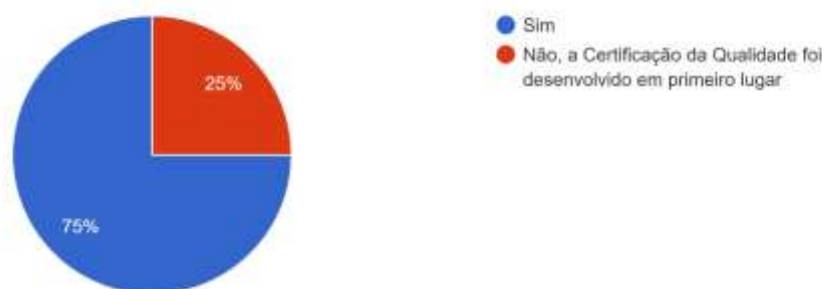


Figura 4.6: *Processo de Integração dos Sistemas de Gestão*

Através das respostas obtidas pode-se verificar que as normas mais utilizadas para integração dos sistemas de gestão, assim como a nível mundial, em Portugal destacam-se a ISO 9001, 14001 e 45001:

Tabela 4.5: Em caso de integração dos sistemas de gestão quais são as normas em que se encontra certificada?

	N	%
ISO 14001 - Sistema de Gestão Ambiental	3	37,5
ISO 45001 - Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho	1	12,5
ISO 9001 - Sistema de Gestão da Qualidade	3	37,5
Outra	1	12,5

Através das respostas obtidas, ainda se pode averiguar que a certificação neste setor de atividade já é mais notória recentemente. 40% das respostas obtidas afirmam adesão à certificação dos sistemas de gestão entre os últimos 5 anos, apesar de existirem registos de certificação nos anos anteriores a 2009.

Tabela 4.6: Quando iniciou o processo da certificação

	N	%
	5	
Anterior a 2009		33,3
Entre 2009 e 2014	4	26,7
Entre 2015 e 2019	6	40,0
Total	15	100

Para perceber o impacto que a certificação dos sistemas de gestão pode surtir nas empresas que optaram por sistemas de gestão certificados, questionou-se sobre as dificuldades sentidas para este efeito. Pelo que se percebeu da caracterização existentes na literatura sobre este fator, fatores como adaptação à mudança, o envolvimento da gestão, o comprometimento dos trabalhadores e os custos envolvidos constituem-se como algumas das dificuldades sentidas na implementação da certificação dos sistemas de gestão citadas por Furtado (2003), Pombo e Magrini (2008), Depexe e Paladini (2012) e António *et al.* (2019). E através das respostas obtidas pode-se averiguar que as principais dificuldades denotadas na certificação dos sistemas de gestão das empresas do setor do calçado e componentes para calçado em Portugal que participaram nesta pesquisa foi a adaptação à mudança (2,0) e não comprometimento dos trabalhadores (2,2) tornando desta forma, os custos envolvidos e o envolvimento da gestão como dificuldades com menos importância:

Tabela 4.7: *Quais foram as maiores dificuldades detetadas na implementação da Certificação?*

	Média	Desvio padrão
Adaptação à mudança	2,00	1,06
Envolvimento da gestão	2,60	1,12
Comprometimento dos trabalhadores	2,20	1,08
Os custos envolvidos	3,20	0,94

Legenda: 1 - Maior importância 4 - Menor importância

Ao longo desta investigação tentou-se perceber o que pode motivar as organizações a certificar os seus sistemas de gestão. Os estudos de Furtado (2003), Quirós *et al.* (2010), Neto *et al.* (2019), Terziovski e Samson (1997) e Depexe e Paladini (2012) destacam exigências de clientes, entradas em novos mercados, construir/melhorar relacionamentos com clientes, reconhecimento internacional e impacto ambiental como algumas das motivações para a certificação dos sistemas de gestão. Quando questionados (às empresas que possuem sistemas de gestão certificados) sobre a questão “a entrada em novos mercados” e “construir/melhorar relacionamentos com clientes” foram consideradas para quase todas as normas questionadas (ISO 9001, 14001, 45001 e integração dos sistemas de gestão) como principais motivos para a adesão à certificação dos sistemas de gestão. A média das percentagens foi calculada com base nas opções “sim ou não” para cada opção de resposta:

Tabela 4.8: *Qual foi a principal motivação para aderir a Certificação?*

	ISO 9001		ISO 14001		ISO 45001		ISG		Outra	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Exigência de Clientes	4	30,7							1	33,3
Entrada em novos mercados	4	30,7	2	25,0	1	33,3			2	66,7
Construir/melhorar relacionamentos com clientes	5	38,6	2	25,0			5	100,0		
Impacto ambiental			4	50,0	3	66,7				

Quando inquiridos sobre a importância que atribuem a estas motivações, as motivações com maior importância foram a “exigência de clientes”, “entradas em novos mercados” e “construir ou melhorar relacionamentos com clientes” revelando uma média de 2,40; 2,47 e 2,53, respetivamente:

Tabela 4.9: Qual destes motivos constituiu a motivação com maior importância?

	Média	Desvio padrão
Exigência de Clientes	2,40	1,18
Entradas em novos mercados	2,47	0,83
Construir/melhorar relacionamentos com Clientes	2,53	1,06
Impacto ambiental	2,60	1,45

Legenda: 1 - Maior importância 4 - Menor importância

De igual modo, ao longo desta pesquisa tentou-se perceber se a certificação dos sistemas de gestão através dos referenciais ISO tem impacto nas organizações e como podem tais impactos afetar as mesmas. Por esta lógica, questionados sobre se a certificação dos sistemas de gestão contribuiu para melhorar a *performance* das organizações, conclui-se que uma percentagem elevada das respostas (93,3%) indica que a certificação dos sistemas de gestão contribuiu para melhorar a *performance* destas empresas (empresas que possuem sistemas de gestão certificados):

Tabela 4.10: A certificação contribuiu para melhorar a *performance* da empresa?

	N	%
Não	1	6,7
Sim	14	93,3
Total	15	100,0

Das empresas que indicaram que a certificação dos sistemas de gestão contribuiu para melhorar as suas *performances* (questão 18) as áreas em que se verificaram melhorias mais significativas são “Relacionamento com clientes” (100%), a “Entrada em novos mercados” (92,9%) e “Faturação/Preocupações com o desempenho ambiental” (71,4%), enquadrada na perspetiva “sim ou não” a cada opção de resposta:

Tabela 4.11: Em que áreas verificou tal melhoria?

	N	%
Faturação	10	71,4%
Entrada em novos mercados	13	92,9%
Relacionamento com clientes	14	100,0%
Preocupações com o desempenho ambiental	10	71,4%
Relacionamento com fornecedores	9	64,3%

Quando inquiridos sobre “Se a Certificação melhorou a *performance* da empresa, como classificam tais resultados?” às empresas que responderam sim à questão 18, metade desta

amostra classifica-os como alguns efeitos benéficos (50%), 42,9% classifica-os como francamente positivos e 7,11% classifica-os como poucos resultados visíveis:

Tabela 4.12: Como classifica tais resultados?

	N	%
Alguns efeitos benéficos	7	50,0
Francamente positivos	6	42,9
Poucos resultados visíveis	1	7,1
Total	14	100,0

No entanto, conforme já caracterizado o setor alvo para esta pesquisa (setor do calçado e componentes para calçado português) e por se tratar de um setor que a certificação ainda não é tão comum, tentou-se perceber quais podem ser os motivos das organizações que ainda não possuem os seus sistemas de gestão certificados. Para tal, questionou-se sobre as razões para não certificação dos sistemas de gestão e, se porventura, existe alguma ponderação para uma posterior certificação. Inquiridos sobre esta questão, “pouca importância atribuída à certificação por parte dos clientes” (30,6%), “a certificação não trará benefícios económicos/financeiros” (25%), “dificuldade na implementação” (11,1%), “pouca importância atribuída à certificação por parte dos fornecedores/demasiado investimento” (5,6%) e “processo burocrático” (2,7%), foram as razões mais citadas por estas organizações para não estarem ainda certificadas:

Tabela 4.13: Qual é a principal razão para não estar certificado?

	N	%
Pouca importância atribuída à certificação por parte dos clientes	11	30,6
Pouca importância atribuída à certificação por parte dos fornecedores	2	5,6
A certificação não trará benefícios económicos	9	25
Outras:		
Dificuldade na implementação	4	11,1
Demasiado investimento	2	5,6
Processo burocrático	2	5,6
Outras	6	16,6
Total	36	100,0

Porém, 27,8% das empresas que não se encontram certificadas indicam que existe perspectiva da empresa em se envolver no processo da certificação posteriormente e 52,8%

indicam que talvez o façam, o que demonstra que estão consciencializadas sobre o assunto, apesar de 19,4% afirmarem que não o farão:

Tabela 4.14: *Existe alguma perspectiva da empresa em se envolver no processo da certificação posteriormente?*

	N	%
Não	7	19,4
Sim	10	27,8
Talvez	19	52,8
Total	36	100,0

Quando questionados sobre as áreas em que incidem as suas perspectivas para uma posterior certificação, às empresas que responderam “sim” ou “talvez que sim” à questão 22 (em que área ou áreas pondera a certificação) a ISO 9001 - Sistema de Gestão da Qualidade (100%) e ISO 45001 – Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (75%) foram as áreas em que as empresas mais ponderam iniciar o processo de certificação, o que vai ao encontro com as preferências demonstradas através dos dados existentes das áreas de certificações com mais adesão pelas organizações, sendo a ISO 9001 a ocupar o primeiro lugar das preferências e a ISO 45001 o terceiro. As percentagens foram calculadas com base nas opções “sim ou não” para cada opção de resposta:

Tabela 4.15: *Em que área ou áreas pondera a Certificação?*

	Não		Sim	
	N	%	N	%
ISO 9001 - Sistema de Gestão da Qualidade	0	0,0%	9	100,0%
ISO 14001 - Sistema de Gestão Ambiental	2	25,0%	6	75,0%
ISO 45001 – Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho	1	16,7%	5	83,3%
Integração de Sistema de Gestão	2	28,6%	5	71,4%
Outras	1	100,0%	0	0,0%

A resposta da questão 23 deixa desta forma sem efeito a análise da questão seguinte em que se pediu, na possibilidade de haver ponderação por "Outras áreas de certificação" além das identificadas, para descrever qual seria a área em que a empresa pondera uma posterior certificação.

Questionou-se ainda a estas empresas (empresas que não possuem sistemas de gestão certificados) sobre a organização e técnicas de gestão utilizadas. Uma percentagem elevada (63,9%) quando inquirida sobre se a empresa faz uso de algum *software* de gestão indica que faz uso de um sistema integrado que engloba todas as atividades da empresa.

Tabela 4.16: *A empresa faz uso de algum Software de Gestão?*

	N	%
Não existe nenhuma necessidade	4	11,1
Não, mas pretende fazer	3	8,3
Sim, apenas das atividades administrativas	6	16,7
Sim, faz uso de um sistema integrado que engloba todas as atividades da empresa	23	63,9
Total	36	100,0

E quando questionados se não existe nenhuma necessidade ou alguma ponderação em redesenhar o processo produtivo de acordo com uma norma padronizada apenas 22,2% das empresas que não possuem os seus sistemas de gestão certificados indicam que “existe ou que talvez exista” ponderação em optar por um processo padronizado futuramente, o que pode estar associada a diversas causas apontadas como razões por não terem os seus sistemas de gestão certificados, das quais, “pouca importância atribuída à certificação por parte dos clientes; “a certificação não trará benefícios económicos/financeiros”; “dificuldade na implementação”; “pouca importância atribuída à certificação por parte dos fornecedores”; “demasiado investimento” e “processo burocrático”:

Tabela 4.17: *Existe alguma necessidade ou ponderação em redesenhar o processo produtivo de acordo com uma norma padronizada?*

	N	%
Não há necessidade	12	33,3
Não, por agora não é necessária nenhuma alteração	16	44,5
Sim, existe alguma ponderação em optar por um processo padronizado futuramente	4	11,1
Talvez	4	11,1
Total	36	100,0

No que concerne à deteção e prevenção do mau funcionamento através da monitorização de processos, 38,9% destas empresas (empresas que não possuem sistemas de gestão certificados) afirmam que a maioria dos processos são monitorizados

e 22,2% indica que todos os processos são monitorizados de forma a detetar problemas e prevenir eventuais causas do mau funcionamento:

Tabela 4.18: *Existe alguma monitorização de processos de forma a detetar problemas e prevenir eventuais causas de mau funcionamento?*

	N	%
Não existe nenhum tipo de monitorização	4	11,1
A maioria dos processos são monitorizados	14	38,9
Apenas alguns processos são monitorizados	10	27,8
Todos os processos são monitorizados	8	22,2
Total	36	100,0

Questionados sobre a possibilidade de possuir algum programa de melhoria da qualidade, metade destas empresas (empresas que não possuem sistemas de gestão certificados) indicam que têm um programa de melhoria da qualidade desenvolvido na própria empresa e cerca de um terço indica que não têm, mas que está a ser trabalhado para breve:

Tabela 4.19: *A empresa possui algum programa de melhoria da qualidade?*

	N	%
Não é necessário	6	16,7
Não, mas está a ser trabalhado para breve	12	33,3
Sim, desenvolvido e praticado pela própria empresa	18	50,0
Total	36	100,0

Um pouco mais de metade destas empresas indicam ainda que realizam pontualmente pesquisas de satisfação de clientes enquanto 27,8% consideram que tais pesquisas não são necessárias:

Tabela 4.20: *A empresa realiza pesquisa de satisfação de clientes?*

	N	%
Não é necessário	10	27,8
Não, mas já realizou no passado	1	2,8
Sim, periodicamente	6	16,7
Sim, pontualmente	19	52,8
Total	36	100,0

No entanto, a maioria das empresas que não possuem sistemas de gestão certificados respondem de forma positiva relativamente ao envolvimento com a comunidade onde está

inserida. Apenas cerca de 20% não realizam interação com a comunidade onde se encontram inseridas por considerarem que não é importante:

Tabela 4.21: *Existe alguma interação por parte da empresa com a comunidade onde está inserida?*

	N	%
Não, não é importante	7	19,4
Sim, a empresa procura envolver-se, de forma planeada, para contribuir positivamente para comunidade	12	33,3
Sim, pontualmente, quando solicitada	17	47,2
Total	36	100,0

Um outro ponto específico desta investigação foi compreender o nível de valorização da certificação dos sistemas de gestão no âmbito da cadeia de abastimento. Deste modo, questionou-se se as empresas deste setor valorizam o processo de certificação quando analisam os parceiros na cadeia de abastecimento. Inquiridos sobre a questão “se optam por empresas certificadas quando contratam serviços ou encomendam matéria-prima a fornecedores diretamente relacionados com a produção” mais de metade da amostra afirma que dependendo da circunstância fazem essa opção, pouco mais de um terço afirma que não o fazem, enquanto cerca de 13% indica que o fazem sempre:

Tabela 4.22: *Quando contrata serviços ou encomenda matéria-prima a fornecedores diretamente relacionados com a produção opta por empresas certificadas?*

	N	%
Não	18	35,3
Sim, por vezes, em determinada circunstância	26	51,0
Sim, sempre	7	13,7
Total	51	100,0

Quando inquiridos sobre o motivo da opção pelo fornecedor certificado às empresas que responderam “sim ou sim por vezes” à questão 31 (quais os principais motivos da opção pelos fornecedores certificados?) os motivos mais importantes porque estas empresas optam por fornecedores certificados foram porque os fornecedores certificados dão mais garantia de um produto/serviço com qualidade (1,76) e por questões relacionadas com a internacionalização (2,55) o que demonstra consonância com as afirmações dos autores estudados neste domínio como Branco (2008), Furtado (2003), Aquino *et al.* (2012), Pombo e Magrine (2008) Neto *et al.* (2019), Quirós e Justino (2009) e Huarng, Horng e Chen (1999).

Tabela 4.23: Principais motivos da opção pelos fornecedores certificados?

	Média	Desvio padrão
Os fornecedores certificados dão mais garantia de um produto/serviço com qualidade	1,76	0,96
Porque os clientes o exigem	3,03	1,04
Por uma questão de imagem	2,67	1,08
Por questões relacionadas com a internacionalização da nossa empresa	2,55	1,03

Legenda: 1 – maior importância 4 – menor importância

Tentou-se perceber ainda as preferências das organizações que responderam “sim ou sim por vezes” à questão 31 sobre as diferentes opções de referências normativas adotadas pelos fornecedores. Inquiridos sobre a questão, no caso de optarem por empresas certificadas quando contratam ou encomendam matéria-prima diretamente relacionados com a produção quais poderiam ser as normas mais privilegiadas, a ISO 9001 e 14001 foram as normas mais privilegiadas (60% e 24,2%, respetivamente) sendo também as normas mais privilegiadas na adesão da certificação dos sistemas de gestão numa base global:

Tabela 4.24: Qual é norma que mais privilegia quando contrata serviços ou encomenda matéria-prima a fornecedores diretamente relacionados com a produção?

	N	%
Integração de Sistema de Gestão	4	12,1
ISO 14001 - Sistema de Gestão Ambiental	8	24,2
ISO 45001 - Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho	1	3,0
ISO 9001 - Sistema de Gestão da Qualidade	20	60,6
Integração de Sistema de Gestão	33	100,0

Tentou-se perceber, por sua vez, se existe alguma relação entre a certificação e o nível de confiança que um cliente sente sobre seu fornecedor em detrimento do fornecimento de produtos/serviços e a frequência com que cada empresa se depara com problemas de mau fornecimento. Esta questão foi dirigida para todos os respondentes. A média positiva de 4,03 e 3,50 para empresas que optam por empresas certificadas e aquelas que não o fazem demonstra concordância com a afirmação de que “o processo da certificação aumenta o nível de confiança que um cliente sente sobre seu fornecedor no fornecimento de produtos/serviços” o que está em consonância com afirmação de Branco (2008), Furtado (2003) Neto *et al.* (2019) Aquino *et al.* (2012), e Huarng, Horng e Chen (1999):

Tabela 4.25: Considera que o processo da Certificação aumenta o nível de confiança que um cliente sente sobre seu fornecedor no fornecimento de produtos/serviços?

	Média	Desvio padrão
Considera que o processo da Certificação aumenta o nível de confiança que um cliente sente sobre seu fornecedor no fornecimento de produtos/serviços?	4,03	0,84
Considera que o nível de confiança no fornecimento de produtos/serviços em nada está relacionado com a Certificação do Sistema de Gestão?	3,50	0,92

Legenda: 1 - Discordo completamente 5 - Concordo completamente

Quanto à frequência com que se deparam com problemas de mau fornecimento, a média é relativamente baixa (2,45) para os dois grupos de respondentes “empresas que optam por certificação dos sistemas de gestão quando contratam serviços ou encomendam matéria-prima a fornecedores diretamente relacionados com a produção e aquelas que não o fazem” o que não permite relacionar os problemas de fornecimento às certificações ou não certificações dos sistemas de gestão:

Tabela 4.26: Com que frequência a Vossa Empresa se depara com problemas de mau fornecimento?

	Média	Desvio padrão
Com que frequência a Vossa Empresa se depara com problemas de mau fornecimento?	2,45	0,93

Legenda: 1 - Muito raramente 5 -Frequentemente

Por sua vez, as empresas que afirmam não opção pela certificação dos sistemas de gestão quando contratam ou encomendam matéria-prima diretamente relacionada com a produção (questão 31) quando inquiridas sobre o processo da seleção de fornecedores, a grande maioria dos respondentes afirma que existem critérios pré-definidos pela empresa para o processo de seleção de fornecedores (77,8%):

Tabela 4.27: Existe algum critério pré-definido pela empresa para o processo de seleção de fornecedores

	N	%
Não	4	22,2
Sim	14	77,8
Total	18	100,0

Em 77,8% destas empresas (empresas que responderam não à questão 31) quando inquiridas se existia um sistema (*Software*) de gestão de fornecedores e se as relações são trabalhadas estrategicamente respondem existir apenas um registo documental com os dados dos fornecedores e que as relações são meramente comerciais:

Tabela 4.28: *A empresa possui um sistema (Software) de gestão de fornecedores e as relações são trabalhadas estrategicamente?*

	N	%
Não, apenas existe um registo documental com os dados dos fornecedores, e as relações são meramente comerciais	14	77,8
Sim, existe um sistema de gestão de fornecedores organizado e os relacionamentos são trabalhadas no longo prazo	4	22,2
Total	18	100

Metade das empresas que responderam “não” à questão 31 (quando contrata serviços ou encomenda matéria-prima a fornecedores diretamente relacionados com a produção opta por empresas certificadas?) indica que quando existem reclamações relacionadas ao fornecimento de matéria-prima com má qualidade o produto defeituoso é simplesmente devolvido e cerca de 40% afirmam que, nesta circunstância, identifica-se o problema e propõem-se ao fornecedor uma melhoria, o que demonstra que o nível de colaboração nos relacionamentos destas empresas com os seus fornecedores ainda não é completamente “o desejado”. Para Pires (2016) o expectável é estabelecer relações em que existe a perfeita integração de parceria. As organizações agem em conjunto com os seus fornecedores para o desenvolvimento comum de objetivos de forma colaborativa. Existe partilha de competências e técnicas e trabalham em parcerias para que haja melhorias contínuas do controlo de qualidade sobre níveis definidos, o que significa que as empresas fornecedoras terão toda a colaboração por parte da empresa-cliente para que o objetivo seja alcançado. Os esforços são desenvolvidos em conjunto de forma a se construir confiança mútua no processo. Como também reforçam Bowersox e Closs (1996) o princípio subjacente a este conceito é que a competitividade só é conseguida se o enfoque estiver direcionado para a resolução do problema em conjunto para se conseguir a eficiência e a eficácia generalizada:

Tabela 4.29: *Como são processadas as reclamações relacionadas ao fornecimento de matéria-prima com má qualidade?*

	N	%
Identifica-se o problema e propõe-se ao fornecedor uma melhoria	7	38,9
O produto com qualidade reduzida é aceite, se for a menor preço e garantir critérios mínimos da qualidade	2	11,1
O produto defeituoso é simplesmente devolvido	9	50,0
Total	18	100,0

Questionou-se ainda, a todas as empresas inquiridas, sobre o peso da certificação na escolha de um novo fornecedor. Numa escala de avaliação de 1 a 5 o peso atribuído à

certificação do fornecedor na ponderação das decisões foi de 2,88; o que é praticamente no meio da escala (3). Este resultado não corrobora equidade com a afirmação da maioria das empresas respondentes quando inquiridas sobre as suas preferências em optar pela certificação dos sistemas de gestão quando contratam serviços ou encomendam matéria-prima a fornecedores diretamente ligados à produção, o que demonstra, que apesar de existir uma maior consciencialização sobre os impactos da certificação dos sistemas de gestão, o seu entendimento pode ainda apresentar algumas reservas:

Tabela 4.30: Na escolha de um novo fornecedor, qual é o peso que atribui à Certificação do fornecedor na ponderação da sua decisão?

	Média	Desvio padrão
Na escolha de um novo fornecedor, qual é o peso que atribui à Certificação do fornecedor na ponderação da sua decisão?	2,88	0,91

Legenda: 1 – Pouca importância 5 – Fator decisivo

O grau de concordância com a afirmação “as empresas certificadas estão mais abertas para a construção e manutenção de relacionamentos de longo prazo comparativamente com empresas não certificadas” numa escala de 1 a 5 foi de 2,98, o que se encontra perto do ponto médio da escala (3 – não concordo nem discordo):

Tabela 4.31: Considera que as empresas certificadas estão mais abertas para a construção e manutenção de relacionamentos de longo prazo comparativamente com empresas não certificadas?

	Média	Desvio padrão
Considera que as empresas certificadas estão mais abertas para a construção e manutenção de relacionamentos de longo prazo comparativamente com empresas não certificadas?	2,98	1,13

Legenda: 1 - Discordo completamente 5 - Concordo completamente

Porém, a opinião de que “a certificação dos sistemas de gestão gera oportunidade de negócios” foi predominante, 46% das respostas obtidas demonstraram concordância com a afirmação, embora pouco mais de um terço das empresas inquiridas manifestem algumas reservas:

Tabela 4.32: Considera que a certificação dos sistemas de gestão gera oportunidade de negócios?

	N	%
Não	10	20,0
Sim	23	46,0
Talvez	17	34,0
Total	50	100,0

Capítulo 5 – Apresentação da análise da entrevista

Após a realização do inquérito por questionário às empresas portuguesas do setor do calçado e componentes para calçado e para cumprir os objetivos desta investigação, foi entendido como necessário realizar uma entrevista à APICCAPS e ao CTCP, entidades que representa e apoia o setor, para estudar com mais profundidade o tema em causa.

De seguida apresenta-se uma breve caracterização das duas entidades e depois a análise das duas entrevistas.

5.1 Caracterização da APICCAPS e CTCP

5.1.1 Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigo de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS)

De acordo com a informação revelada no próprio *site*, a APICCAPS é uma associação empresarial de âmbito nacional, fundada em 1975, com sede no Porto e que representa os seguintes sectores de atividade (APICCAPS, 2021):

- Indústria de calçado;
- Indústria de componentes para calçado;
- Indústria de artigos de pele (malas, carteiras, luvas, cintos, etc.);
- Indústria e comércio de equipamentos para os sectores antes referidos.

De acordo com a APICCAPS (2021) o objetivo principal da associação passa pela promoção do desenvolvimento sustentável dos setores e empresa que representa. Para isso, em parceria com outras entidades procura incentivar junto das empresas que representa uma política de inovação permanente como instrumento decisivo para o reforço das suas capacidades competitivas;

Disponibiliza ainda serviços em áreas diversas, como apoio e informação jurídicos, licenciamento industrial, incentivos ao investimento e ao emprego, apoio fiscal, ambiente, saúde, higiene e segurança no trabalho, acesso a base de dados internacionais, entre outros; também divulga e promove cursos de formação desenvolvidos pela Academia de *Design* e Calçado a jovens e adultos operadores de fabrico de calçado e componentes; e em parceria com o CTCP presta ainda serviços de consultadoria e realiza investigação nas áreas de tecnologia e gestão industrial, qualidade, metrologia, ambiente e propriedade industrial (APICCAPS, 2021).

5.1.2 Centro Tecnológico do Calçado Português (CTCP)

De acordo com as informações revelada no *site* do CTCP, o CTCP é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1986 pela APICCAPS e dois Institutos do Ministério da Economia, o IAPMEI e o INETI, a partir do Laboratório de Controlo da Qualidade criado em 1981 (CTCP, 2021).

Tem como objetivo apoiar o setor do calçado e componentes para o calçado português, desenvolvendo técnicas e tecnologias que primam pela melhoria da qualidade dos produtos e processos industriais junto das empresas do setor, com enfoque na promoção de estratégias de inovação, investigação e desenvolvimento, na formação e qualificação, na informação, nos sistemas de gestão, na estratégia de *marketing* e de internacionalização, na produção sustentável, no ambiente e segurança no trabalho, entre outros (CTCP, 2021).

Em parceria com empresas e entidades de inovação, desenvolvimento e tecnológico, promove e incentiva o desenvolvimento de projetos que abrangem técnicas e tecnologias que reforçam a capacidade competitiva das empresas do setor (CTCP, 2021).

Promove formação à medida, direcionadas e adaptadas às necessidades das pessoas e aos projetos das empresas e desenvolvem ações de consultoria e formação ajustada a tais necessidades (CTCP, 2021).

5.2 Análise da entrevista

No entanto, que estratégias competitivas têm sido adotadas pelas empresas deste setor? As estratégias adotadas serão as mais eficazes? Que impactos pode ter a certificação dos sistemas de gestão naquilo que pode ser a definição da melhor estratégia adotada pelo setor? As relações que envolvem estas organizações estão a ser trabalhadas de forma estratégica?

Inquiridos sobre a questão “quais são as apostas do setor para um futuro próximo, no que concerne ao mercado, opções estratégicas, a competitividade e a preocupação económico-social-ambiental?” tanto o testemunho da APICCAPS como do CTCP indica que a indústria deixou de competir pelo preço mais baixo e apostou na rapidez e na flexibilidade de resposta, reforçando a capacidade do desenvolvimento do produto e o padrão de qualidade.

Sobre as estratégias adotadas, através da resposta do CTCP fica claro que para acompanhar as tendências do mercado as empresas do setor tornaram mais sofisticadas as suas ofertas através de apostas no estilismo e no *design*, com materiais inovadores e sustentáveis. Apostam as suas preferências de integração ao pequeno retalho ou a retalho independente e às marcas *premium* que são as mais necessitadas de encontrar fornecedores flexíveis e com capacidades para aceitar pequenas encomendas do que as grandes cadeias de distribuição e retalho que adquirem grandes quantidades ao menor preço possível.

Já para a APICCAPS a internacionalização e a conquista de mercados extraeuropeus são as grandes prioridades do setor. “Portugal já tem uma posição sólida nos principais mercados europeus. A aposta em novos mercados com elevado potencial de crescimento como EUA, Japão ou China tem sido uma aposta continuada nos últimos anos”. O que se pode dizer que a sofisticação da oferta nacional passa pela estratégia de diferenciação de produto baseado na procura e satisfação de clientes, que elevaram a imagem do calçado nacional a níveis internacionais, em que o tradicional “saber fazer” foi se adicionando à moda, a criatividade, e ao *design*, transformando desta forma a imagem do setor com produtos de qualidade e de moda.

Quando inquiridos sobre a importância dos mercados internacionais para o setor, a opinião foi unânime de que os mercados internacionais são de total importância para o setor do calçado português.

No entanto, questionou-se ainda sobre se as abordagens mais comuns adotadas pelas empresas do setor do calçado e componentes para o calçado português aos mercados internacionais são as mais eficazes? A opinião da APICCAPS é sim. Mas, na opinião do CTCP existem ainda muitas alternativas a serem implementadas. Sublinha que “os recursos humanos, técnicos e financeiros necessários para iniciar, manter no tempo e consolidar algumas das intervenções desta estratégia são de tal forma avultados que estão, à partida, proibidos para as micro e pequenas empresas”. Acresce ainda que “as exportações de calçado estão dispersas por várias áreas geográficas o que obrigaria a repetir as intervenções e aumentar exponencialmente os investimentos e que para a generalidade das empresas portuguesas de calçado, a participação em algumas feiras profissionais para angariação e contacto com clientes e a seleção de agentes ou vendedores é a aposta mais segura e, em muitos casos, a única possível” (CTCP).

Mas, conforme revela a APICCAPS (2020) na monografia estatística de 2019 o sucesso da implementação destas estratégias, em grande medida, deve-se ao reforço das relações de parcerias, tanto das relações já existentes como angariação de novos protagonistas e da intensificação do *marketing* internacional. Como também é opinião de Carvalho (2009) e Pires (2016) quando afirmam que uma parceria bem implementada pode proporcionar resultados semelhantes de desempenho e vantagem competitiva aos resultados alcançados nas situações de integração vertical e/ou *joint ventures* sem envolvimento de posse de ativos ou novos investimentos.

Questionou-se seguidamente se a certificação dos sistemas de gestão não teria alguma relevância face ao exposto? De acordo com o CTCP a certificação dos sistemas de gestão poderá ter alguma importância, mas não é o fator decisivo para as estratégias adotadas no setor. “Estas empresas conhecem bem os fornecedores que escolhem e tendem a selecionar os que mais lhes interessam pela segurança e fiabilidade do serviço e pela qualidade e preço” (CTCP). Já na opinião da APICCAPS a certificação dos sistemas de gestão é uma mais-valia.

No entanto, tentou-se perceber ainda se existe algum trabalho desenvolvido junto destas empresas por forma a existir uma maior consciencialização de como podem implementar um sistema de gestão certificado e os benefícios que porventura a certificação poderá representar. Na opinião da APICCAPS o CTCP tem desenvolvido um grande esforço de sensibilização das empresas do setor sobre a matéria da certificação, tanto que, para o CTCP o resultado é que a certificação dos sistemas de gestão neste setor de atividade já é comparável a outros setores de atividades e até mesmo a outros países.

Relativamente à questão de se a certificação desencadeia oportunidade de negócios, fica algumas reservas. Para o CTCP não é a certificação que gera oportunidades de negócio, mas as vantagens competitivas que as empresas oferecem que fazem a diferença. A APICCAPS ressalva a questão da internacionalização, atendendo a que estas empresas trabalham com clientes internacionais de grande prestígio, a opinião é de que a certificação dos sistemas de gestão credibiliza as empresas, os processos e a gestão, o que poderá abonar favoravelmente às organizações nos seus planos de negócios estratégicos.

Um outro assunto também questionado a estas entidades foi a questão do relacionamento das empresas do setor na cadeia de abastecimento. Tentou-se perceber, porém, se ao nível da cadeia de abastecimento, as práticas mais comuns, no que respeita à articulação com fornecedores garantem um correto abastecimento das empresas quer em qualidade, prazos

e custo. Tanto a APICCAPS como o CTCP são de opinião que num setor de resposta rápida como é o do calçado português, que não trabalha com *stocks*, e que fabrica pequenas encomendas, o prazo de entrega é muito importante e só com um clima de mútua colaboração é possível ultrapassar as urgências do dia-a-dia.

Questionou-se ainda sobre os níveis atuais de colaboração entre as empresas do setor e seus fornecedores, se são suficientemente amplos por forma a corresponder aos desafios que o setor enfrenta. Para o CTCP as empresas do calçado português têm desenvolvido elevados níveis de cooperação com os seus fornecedores que lhes possibilitam aceitar prazos de entrega que os seus principais concorrentes não conseguem satisfazer. Já para a APICCAPS num setor de moda como é o do calçado, há uma base de fornecedores estáveis e outros, muitos, que variam em função das tendências de moda e de mercado. O que pode variar o tipo de relacionamento desencadeado em cada situação. Para a APICCAPS relativamente aos fornecedores mais duradouros e estruturais o aprofundamento dessas relações poderá ser necessário, nos outros será porventura mais difícil, porque o relacionamento é, não raras vezes, pontual.

Questionou-se, por fim, se as empresas fornecedoras menos preparadas são apoiadas pelos seus clientes com mais recursos e experiência por forma a melhorar as suas capacidades visando um melhor serviço ao cliente. O CTCP é de opinião que sim. Porém, na opinião de APICCAPS é uma situação recorrente, mas não é extensiva a todo o setor. Continua ainda “muitas das empresas de calçado trabalham regularmente para marcas internacionais de luxo e de grande prestígio... é comum que todo o processo produtivo (dos fornecedores até às empresas de menor dimensão subcontratadas) sejam amplamente escrutinadas. Nesses casos, há uma preocupação clara de otimização de todos o processo de gestão” (APICCAPS).

Capítulo 6 – Conclusão

6.1 Principais conclusões da investigação

O setor do calçado e componentes para calçado tem sido referência para a indústria portuguesa, que de acordo com as afirmações de APICCAPS (2020) ultimamente é uma referência a nível mundial. Nas últimas duas décadas, apesar das demais adversidades do mercado global, o setor tem demonstrado resiliência e uma forte capacidade de superação.

Desta feita, são várias as vantagens competitivas em que ao longo dos anos o setor foi desenvolvendo e adaptando, podendo destacar-se entre as demais, a concentração do *cluster* nas proximidades geográfica, a inovação, uma maior aposta na produção de produtos com qualidade e *design*, o desenvolvimento tecnológico e o aperfeiçoamento de *know-how*.

Mas o fator destaque deste setor é o mercado internacional. O setor chega a exportar em média 95% da sua produção para 163 países entre os cinco continentes, sendo a Europa o seu principal mercado. Tal prática exige que as organizações se adaptem a situações mediáticas como um processo produtivo organizado, sistema de qualidade bem implementado, fluência na informação, entre outros.

Conforme afirmam Quirós e Justino (2015) a forma como atualmente as organizações são obrigadas a competirem exige que as empresas se relacionem com fornecedores de carácter internacional, o que de grosso modo, colocar no mercado produtos ou serviços de elevada qualidade já não é suficiente. “Há que garantir que estes produtos e serviços foram produzidos segundo as normas e os critérios que dão segurança aos clientes de que aquilo que adquirem é fiável” (Quirós & Justino, 2009). E isso reflete a importância de implementar um sistema de gestão da qualidade total.

Ao longo desta investigação foram várias opiniões a defenderem os inquestionáveis benefícios desta estratégia. Tal facto está demonstrado através dos estudos de Branco (2008), Furtado (2003), Neto *et al.* (2019), Aquino *et al.* (2012), Pombo e Magrini (2008), Justino *et al.* (2015), Zhang (2000), Quirós *et al.* (2010), António *et al.* (2019), Quirós e Justino (2009) e Horng *et al.* (1999).

A opinião é de que a certificação dos sistemas de gestão pode repercutir diferentes impactos nas organizações, que conforme descreve Furtado (2003) e Quirós *et al.* (2010) dependem da motivação pela qual as organizações recorrem ao processo de certificação.

Esta dissertação procurou analisar o impacto da certificação dos sistemas de gestão nos relacionamentos das organizações e suas redes de fornecedores no setor do calçado e componentes para calçado português.

Um dos impactos da certificação dos sistemas de gestão nos relacionamentos das organizações com os seus fornecedores apurados nesta investigação é que a certificação dos sistemas de gestão aumenta o nível de confiança que um cliente sente sobre o seu fornecedor no fornecimento de produtos/serviços.

Quando questionados sobre a questão “considera que o processo da certificação aumenta o nível de confiança que um cliente sente sobre o seu fornecedor no fornecimento de produtos/serviços” a média positiva de 4,03 e 3,50 para empresas que optam por empresas certificadas e aquelas que afirmam não opção demonstra concordância com a afirmação. Este resultado está em consonância com as conclusões de Branco (2008), Furtado (2003), Aquino *et al.* (2012), Huarng *et al.* (1999) e Neto *et al.* (2019) o que abona favoravelmente na estratégia do desenvolvimento das relações comerciais reportado por Carvalho (2009) na forma como sublinha a importância do fator “confiança” como sendo essencial nos relacionamentos das organizações, viabilizando desta forma, a **H₁** desta investigação inicialmente definida “a certificação dos sistemas de gestão aumenta o nível de confiança nos relacionamentos entre as organizações” e responde a **Q₁** definida inicialmente “Que impactos pode ter a certificação dos sistemas de gestão no relacionamento das organizações com os seus fornecedores?”.

Um outro ponto específico desta investigação foi compreender o nível de valorização da certificação dos sistemas de gestão no âmbito da cadeia de abastimento em que se questionou se as empresas deste setor valorizam o processo de certificação quando analisam os parceiros na cadeia de abastecimento. Inquiridos sobre a questão “se optam por empresas certificadas quando contratam serviços ou encomendam matéria-prima a fornecedores diretamente relacionados com a produção” mais de metade da amostra afirma que dependendo da circunstância fazem essa opção, pouco mais de um terço afirma que não o fazem e cerca de 13% indicam que o fazem sempre. E quando inquiridos sobre o motivo da opção pelo fornecedor certificado, as empresas que responderam “sim” ou “sim por vezes” à questão referida anteriormente, os motivos citados como mais importantes foram “porque os fornecedores certificados dão mais garantia de produto/serviço com qualidade” e “por questões relacionadas com a internacionalização”. Este resultado corrobora com as conclusões de Branco (2008), Furtado (2003), Aquino *et*

al. (2012), Neto *et al.* (2019), Quirós e Justino (2009) e Huarng *et al.* (1999). O que atesta a **H₂** definida para esta investigação “as organizações tendem em direcionar as suas preferências primeiramente aos fornecedores que apresentam certificação”. E responde a **Q3** definida para esta investigação em como “as empresas deste setor valorizam os processos de certificação quando analisam os parceiros na cadeia de abastecimento” reforçada ainda pela opinião da APICCAPS quando sublinha que a certificação dos sistemas de gestão credibiliza as empresas, os processos e a gestão.

Ao longo desta investigação ficou demonstrada a importância da certificação dos sistemas de gestão na competitividade e no desempenho das organizações através dos autores supramencionados. No entanto, a opinião não é unânime quanto aos resultados alcançados. A maioria dos estudos aqui analisados demonstram que a certificação dos sistemas de gestão tem impacto positivo no desempenho das organizações (Depexe e Paladini, 2012; Pinto e Pinto, 2011; Furtado, 2003; Aquino *et al.*, 2012; Neto *et al.*, 2019; Quirós e Justino, 2009; Zhang, 2000; Huarng *et al.*, 1999; António *et al.*, 2019). Já para autores como Oakland (2011), Hackman e Wageman (1995, *cit in* Justino *et al.*, 2015) e Terziowski e Samson (1997) a certificação dos sistemas de gestão por si só não demonstra efeito significativo no desempenho da organização. Com 93,3% das respostas obtidas através da presente investigação, concluiu-se que a certificação dos sistemas de gestão contribui favoravelmente para melhorar as *performances* das empresas do setor em estudo.

No entanto, questionou-se se tais empresas “consideram que a certificação dos sistemas de gestão gera oportunidade de negócios?” 46% das empresas que participaram nesta pesquisa demonstraram concordância com a afirmação de que “a certificação gera oportunidade de negócio”, mas 20% das mesmas discordaram e 34% manifestaram incertezas quando afirmam que “talvez” a certificação gera oportunidade de negócio. O CTCP também é de opinião que não é a certificação que gera oportunidades de negócio, mas sim as vantagens competitivas que a empresas oferecem que fazem a diferença. Na opinião da APICCAPS também afirmação é válida dependendo da circunstância. O resultado da **H₃** “a certificação dos sistemas de gestão desencadeia oportunidades de negócio e as organizações estão cada vez mais consciencializados disto” mostra-se, desta forma, inconclusivo.

Contudo, é um facto que a adesão à certificação dos sistemas de gestão pelas empresas do setor de calçado e componentes para calçado em Portugal ainda não é muito comum,

se analisarmos apenas os números de adesão (70,6% das empresas que participaram nesta pesquisa não possuem os seus sistemas de gestão certificados). O que pode responder à Q2 desta investigação sendo que “as empresas do setor em causa não estabelecem como prioritário aderir ao processo de certificação”. Mas, se analisarmos a grande maioria das respostas obtidas das empresas que não possuem ainda os seus sistemas de gestão certificados, mas que afirmam existir perspectiva da empresa em se envolver ao processo da certificação posteriormente; e o nível crescente da adesão à certificação no tempo mais recente, viabiliza concordância, de que tais empresas estão consciencializadas sobre o impacto que a certificação dos sistemas de gestão pode incutir às organizações. Na opinião do CTCP, por exemplo, a certificação dos sistemas de gestão neste setor, talvez já não seja inferior aos demais setores de atividades e nem mesmo, a outros países.

6.2 Limitações da investigação

Uma das limitações sentidas na presente investigação foi conseguir a colaboração das empresas para o preenchimento do questionário. A disponibilidade das empresas nesta era “pandémica” é menor e os contatos tornaram-se remotos, limitando desta forma o alcance às empresas, dificultando o registo de um maior número de respostas.

Outra das limitações desta investigação centra-se nas restrições do resultado a apenas um setor de atividade e a um único país, o que não permite generalizar os resultados obtidos.

Denotou-se ainda, a discrepância do número das empresas com sistemas de gestão certificados. No setor do calçado e componentes para calçado em Portugal o número de empresas com sistema de gestão certificado é muito inferior ao número de empresas que não possuem sistemas de gestão certificados, o que impossibilita a comparação dos resultados entre estes dois grupos de empresas.

6.3 Sugestões para investigação futura

Com base nos resultados alcançados com esta investigação, certamente que será possível alargar ainda mais esta pesquisa para futuras investigações, por forma a conseguir uma visão mais completa sobre os impactos da certificação dos sistemas de gestão nos relacionamentos das organizações e suas redes de fornecedores.

Tentando ultrapassar as limitações aqui vigentes, poderia ser interessante analisar esta temática em outros setores de atividade ou ainda comparar estes resultados à realidade de outros países.

Um outro ponto que poderia ser interessante para esta linha de investigação, seria comparar a *performance* financeira das empresas que possuem sistemas de gestão certificados às que não possuem por forma a averiguar as melhorias repercutidas nas organizações que certificaram os seus sistemas de gestão comparativamente às restantes.

Referências Bibliográficas

António, N.S., Teixeira, A. & Rosa, A. (2019). *Gestão da Qualidade: de Deming ao modelo de excelência da EFQM*. (3ª. Edição). Lisboa: Portugal. Edições Sílabo.

Antunes, G. M., Mucharreira, R. P., Justino, T. MR. & Quirós, T. J. (2018). A Implementação da TQM nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas – Proposta de um Modelo de Investigação. *Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa. 8.ª Conferência*. Lisboa: Portugal.

Associação Portuguesa de Franchising (1987). Disponível em: <https://associacaofranchising.pt/o-que-e-o-franchising/>. Consultado em novembro de 2019.

APCER (2015). *Guia do utilizador: ISO 9001:2015*. Registo nº 4620/2015. Depósito da Biblioteca Nacional sob o nº 401687/15.

APCER (2019). Associação Portuguesa de Certificação. Disponível em <https://apcergroup.com/pt/parceiros-e-reconhecimento/91-iqnet>. Consultado em outubro de 2019.

APICCAPS (2020). Monografia estatística: Cluster do calçado 2019. Disponível em: <https://www.apiccaps.pt/publications/monografia-estatistica/112.html>. Consultado em maio de 2021.

APICCAPS (2021). Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos. Disponível em: <https://www.apiccaps.pt/apiccaps/quem-somos/123.html>. Consultado em maio de 2021.

Aquino, A. C. B.; Meneguette, J., T. & Pagliarussi, M., S. (2012). Certificação de fornecimento e custos de transação: resultados do Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores - Prodfor. *Production*, 22(3), 564-575. Extraído de: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132012005000057>. Consultado em abril de 2020.

Araújo, G., C. & Mendonça, P., S., M. (2009). Análise do processo de implantação das normas de sustentabilidade empresarial: um estudo de caso em uma agroindústria frigorífica de bovinos. *RAN – Revista de Administração Mckenzie*. V. 10, N. 2 (mar./abr. 2009). Disponível em:

<https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=8e8d5d8b-62a4-4317-b4c3-de0e72680ae7%40sessionmgr4008>. Consultado em abril de 2020.

Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones, D. (1998). *Purchasing principles and management*. (8ª Edição). Tradução para o português: Brandão, A. B. (2000). *Compras: princípios e administração*. São Paulo: Brasil. Edições Atlas.

Blog Qualyteam (2008). Gestão empresarial e qualidade: Aumento global nas certificações ISO 9001 ainda deixa a desejar. Consultado em julho de 2021. Extraído de: <https://qualyteam.com/pb/blog/iso-survey-aumento-global-nos-certificados-da-iso-9001-ainda-deixa-a-desejar/>.

Bowersox, D.J. & Closs, D.J. (1996). *Logistical management: The integrated supply chain process*. Tradução para o português: Neves, A. F. (coord) (2001). *Logística empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Brasil. Edições ATLAS.

Branco, R. F. (2008). *O movimento da qualidade em Portugal*. Porto: Portugal. Grupo Editorial Vida Económica.

Campehouth, L. V. Marquet, J. & Quivy, R. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Portugal. Gradiva Publicações.

Carvalho, J. C. (coord), Guedes, A.P., Arantes, A. J. M, Martins, A. L., Póvoa, A. P. B., Luís, C. A., et al. (2010). *Logística e gestão da cadeia de abastecimentos*. (1ª Edição). Lisboa: Portugal. Edições Sílabo.

Carvalho, R. M. (2009). *Parcerias – como criar valor com a internacionalização*. (1ª Edição). Lisboa: Portugal. Deplano Network.

Claro, D. P. & Claro, P. B. de O. (2004). Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, [S.l.], v. 44, n. 4, p. 68-79. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37652>. Consultado a 17 novembro de 2019.

CTCP (2021). Centro Tecnológico do Calçado de Portugal. Disponível em: <https://www.ctcp.pt/sobre-ctcp>. Consultado em maio de 2021.

Comissão Europeia (2020). Guia do utilizador relativo à definição do PME. Disponível em: http://publications.europa.eu/resource/ellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0013.01/DOC_1. Consultado em maio de 2021.

Croxtton, K. L.; García -Dastugue, S. J.; Lambert, D. M. (2001). The supply chain management processes. *The International Journal of Logistics Management*, v. 12, n. 2, p. 13-36, DOI: 10.1108 / 09574090110806271. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/243461880_The_Supply_Chain_Management_Processes. Consultado em novembro de 2019.

CSCMP (2010). Council of Supply Chain Management Professionals. Disponível em: https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b. Consultado em janeiro de 2020.

Depexe, M. D., & Paladini, E. P. (2012). Motivações para a certificação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras. *P&D em Engenharia de Produção*. V. 10, n. 1, p. 1-10. Consultado em: [researchgate.net/profile/Marcelo-Depexe-2/publication/279198689_Motivacoes_para_a_certificacao_de_sistemas_de_gestao_da_qualidade_em_empresas_construtoras/links/558edc5d08ae47a3490d9090/Motivacoes-para-a-certificacao-de-sistemas-de-gestao-da-qualidade-em-empresas-construtoras.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Marcelo-Depexe-2/publication/279198689_Motivacoes_para_a_certificacao_de_sistemas_de_gestao_da_qualidade_em_empresas_construtoras/links/558edc5d08ae47a3490d9090/Motivacoes-para-a-certificacao-de-sistemas-de-gestao-da-qualidade-em-empresas-construtoras.pdf). Consultado em julho de 2021.

DGAE (1995). Direção Geral de Atividade Económica. Sinopse: Indústrias do couro e do calçado. Disponível em: https://www.dgae.gov.pt/gestao-de-ficheiros-externos-dgae-ano-2018/sinopse-industria-do-calcado_2017_vf-pdf.aspx. Consultado em maio de 2021.

Di Serio, L. C., & Sampaio, M. (2001). Projeto da cadeia de suprimento: uma visão dinâmica da decisão fazer versus comprar. *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 54-66. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000100007>. Consultado em fevereiro e março de 2019.

Dias, J.C.Q (2005). *Logística global e macro logística*. (1ª Edição). Lisboa: Portugal. Edições Sílabo.

Dicionário Financeiro Online (2019). *Dicio*. Extraído em <https://www.dicionariofinanceiro.com/joint-venture/>. Consultado em novembro de 2019.

Dicionário Online de Português (2019). *Dicio*. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/relacionamento/>. Consultado em maio de 2019.

Dickel, G., D.; Moura, G. L.; Fischmann, A., A. & Teixeira, E., G. (2017). Modelagem para avaliação de fornecedores da Indústria laticinista. *Revista de Administração FACES*

Journal, 16(1), 87–105: <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2017V16N1ART3765>. Abril de 2020.

Dickson, G. (1966). "An analysis of vendor selection systems and decisions," *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 2.

Fey, R. & Gogue, J-M. (1983). *La maîtrise de la qualité industrielle*. (3ª Edição). Paris: França. Edições d'organisation: Tradução para o português: Henriques, J. (1999). *Princípios da gestão da qualidade*. Lisboa Portugal. Edição Fundação Calouste Gulbenkian.

Furtado, A. (2003). "Impacte da certificação ISO 9000 nas empresas portuguesas". *Estudos de Gestão, VIII (2):173-203*. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/9964>. Consultado em junho de 2121.

GEE (2021). Gabinete de Estratégia e Estudos. Tema económico 79: dezembro de 2019. Disponível em: https://www.gee.gov.pt/pt/?option=com_fileman&view=file&routed=1&name=TE_79%20%20Retrato%20do%20Sector%20do%20Cal%C3%A7ado%20em%20Portugal.pdf&folder=estudos-e-seminarios/temas-economicos&container=fileman-files. Consultado em maio de 2021.

Guarnieri, P. (2015). Synthesis of Main Criteria, Methods and Issues of Multicriteria Supplier Selection. *Revista de Administração Contemporânea*. 19 (1). <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151109>.

Huang, F.; Horng, C. e Chen, C. (1999). A study of ISO 9000 process, motivation and performance. *Total Quality Management, Vol. 10, N.º 7, 1009-1025*. <https://doi.org/10.1080/0954412997190>.

IPAC (2019). Instituto português de acreditação. Consultado em: <http://www.ipac.pt/pesquisa/acredita.asp>. Ano 2019.

ISO 9001: consultado em: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>. Anos 2019 e 2020.

ISO 14001: consultado em: <https://www.iso.org/standard/60857.html>. Abril de 2020

ISO 45001: consultado em: <https://www.iso.org/standard/63787.html>. Abril de 2020.

ISO *Survey* (2018). Disponível em: <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>. Consultado em janeiro e fevereiro de 2020.

Justino, F.MR., Antunes, G.M., & Texera-Quirós (2015). Os sistemas de controlo de gestão, a gestão da qualidade total e a inovação: efeitos no desempenho organizacional. *Atas do XV Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria – A Contabilidade e o interesse público*. <http://hdl.handle.net/10400.21/8168>.

Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M. (2009). *Operarations management*. (8ª Edição). USA. Tradução para o português: De oliveira, M. S. R. (2009). *Administração de produção e operações*. São Paulo: Brasil. Edições Pearson Education do Brasil.

Link, S. & Naveh, E. (2006) "Padronização e discrição: a norma ambiental ISO 14001 leva a benefícios de desempenho?", Em *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 53, n. 4, pp. 508-519. DOI: 10.1109 / TEM.2006.883704. Consultado em: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/1715643>. Abril de 2020.

Lobo, R.N. (2020). *Gestão da Qualidade*. (2ª. Edição). São Paulo, Brasil: Editora Érica. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=S8y8DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>. Consultado em janeiro de 2022.

Magalhães, A. (2007). Complementaridade entre a ISO 22000:2005 e a ISO 9001:2000. *Segurança e Qualidade Alimentar*. N.2. Consultado em: <https://www.infoqualidade.net/SEQUALI/PDF-SEQUALI-02/n02-28-29.pdf>. Abril de 2020.

Neto, J. B. M. R., Tavares, J.C. & Hoffmann, S. C. (2019). *Sistema de gestão integrados: Qualidade, meio ambiente, responsabilidade social, segurança e saúde no trabalho*. (5ª. Edição). São Paulo, Brasil: Editora Senac São Paulo. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=ptPT&lr=&id=JjylDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=a+certifica%C3%A7%C3%A3o+dos+sistemas+de+gest%C3%A3o+&ots=CW_hPC3bY&sig=nfXn8bF1s0SsZzgCKcC_Wxr9SUY#v=onepage&q=a%20certifica%C3%A7%C3%A3o%20dos%20sistemas%20de%20gest%C3%A3o&f=false. Consultado em julho de 2012.

Neto, J. A. (1995). Restruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 33-42. Consultado em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a06v35n2.pdf>. Em março e abril de 2019.

Neves, A. & Sampaio, P (2012). Sistemas de Gestão Integrados Qualidade, Ambiente e Segurança – implementação e a avaliação de eficiência. *Revista TMQ*. Nº.3. ISSN: 2182-8083. Disponível em: https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/9465/1/Revista%20TMQ%20N%c2%ba3_2012.pdf. Consultado em junho de 2021.

Oakland, J. (2011) Leadership and policy deployment: The backbone of TQM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22: 5, 517-534, DOI: 10.1080 / 14783363.2011.579407.

Pereira, A. M. & Ganhão, F. N. (1992). *A gestão da qualidade*. (1ª Edição). Lisboa: Portugal. Editorial Presença.

Pinto, J. C. & Pinto, A. L. (2011). A importância da certificação de sistemas de gestão da qualidade em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 10 (1-2), 48-61. Consultado a 19 de junho de 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388539127006>.

Pinto, J. P. (2006). *Gestão de Operações na Indústria e nos Serviços*. (2ª Edição). Lisboa: Portugal. Edições Lidel.

Pires, A. R. (2007). *Qualidade - sistemas de gestão da qualidade*. (3ª Edição). Lisboa: Portugal. Edições Sílabo.

Pires, A. R. (2016). *Sistemas de gestão da qualidade- Ambiente, segurança, responsabilidade social* (2ª Edição). Lisboa: Portugal. Edições Sílabo.

Pires, S. R. I. (2016: b). *Gestão da cadeia de suprimentos (Supply chain management): conceitos, estratégias, práticas e casos*. (3ª Edição). São Paulo: Brasil. Edições Atlas.

Pombo, F., R. & Magrini, A. (2008). Panorama da aplicação da norma ISO 14001 no Brasil. *Gestão & Produção*, 15 (1), 1-10. Consultado em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2008000100002>. Abril de 2020.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. Nova York, Estados Unidos: The Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Nova York, Estados Unidos: The Free Press.

RTA Auditorias (2021). Sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho | Norma ISO 45001. Consultado em julho de 2021. Extraído de: https://rta-consultoria.pt/wp-content/uploads/RTA_2020_SGSST-ISO45001.pdf.

SGS Portugal Certificações (2018). Consultado em: <https://www.sgs.pt/pt-pt/sustainability/social-sustainability/audit-certification-and-verification/iso-45001-occupational-health-and-safety-management-systems-ohsms>. Em maio de 2020.

Serra, F.R., Ferreira, M.P., Torres, M.C. & Tores, A.P. (2010). *Gestão estratégica: conceitos e prática*. Lisboa, Porto: Portugal. Edições Lidel.

Sousa, B. J. e Rocha, C.S. (2020). Compreendendo a nova norma ISO 45001 e sua relação com a OHSAS 18001. In Andrade, D.F. (Editor). *Gestor da produção em foco* (pp. 107-121). Belo Horizonte: Brasil. Poisson. Consultado em: researchgate.net/profile/Moises-Coelho2/publication/338959210_Estudo_de_melhoria_do_ambiente_produtivo_por_mo_de_ferramentas_da_producao_em_uma_malharia_em_Itacoatiara_AM/links/5e614c3e92851c7d6f25878c/Estudo-de-melhoria-do-ambiente-produtivo-por-meio-de-ferramentas-da-producao-em-uma-malharia-em-Itacoatiara-AM.pdf#page=107. Em julho de 2021.

Sousa, P. & Sarico, S.C. (2012). 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. *TMQ, Techniques, Methodologies and Quality – N.º 3*. Consultado em: https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/9465/1/Revista%20TMQ%20N%c2%ba3_2012.pdf. Em janeiro de 2021.

Teixeira, S. (2011). *Gestão estratégica*. Lisboa: Portugal. Edições Copyrigh by Escolar.

Terziovski, M., & Samson, D. (1997). The business value of quality management systems certification. Evidence from Australia and New Zealand. *Journal of Operations Management*, 15(1), 1-18. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(96\)00103-9](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(96)00103-9).

Texeira-Quirós, J. & Justino, F. MR. (2009). Certificação de sistemas de gestão da qualidade pela ISO 9000 versus resultados de negócios: evidência empírica. *En Administrando en entornos inciertos. XXIII Congreso Anual AEDEM (1-17)*, Sevilla.

Texeira-Quirós, T. J., Almaça, J., & Justino, F. MR. (2010). Como a qualidade afeta o resultado final? Uma revisão da literatura. *Capital Intangível*, 6 (2), 258-271. doi: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.207>.

UNRIC (2019). Centro Regional de Informação das Nações. Consultado em: <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>. Abril de 2020.

Visão (2021). Economia: Que desafios enfrenta o calçado português? Consultado em: <https://visao.sapo.pt/atualidade/economia/2021-04-11-que-desafios-enfrenta-o-calcado-portugues/>. Em abril de 2021.

Yaremko, R. K., Harari, H., Harrison, R. C., & Lynn, E. (1986). *Handbook of research and quantitative methods in psychology*. USA. Taylor e Francis.

Zhang, Z. (2000) Desenvolvendo um modelo de métodos de gestão da qualidade e avaliando seus efeitos no desempenho do negócio. *Total Quality Management*, 11:1, 129-137, DOI: 10.1080/0954412007071.

ANEXO I – Inquérito por questionário

Seção 2:

1. Número de trabalhadores
2. Género dos trabalhadores em média
3. Idade dos trabalhadores em média
4. Habilitação literária dos trabalhadores em média
5. Localização da sede
6. Qual é a principal atividade da Empresa
7. Caracterização do negócio
8. Qual é a dimensão das unidades produzidas por ano
9. Identificação da empresa respondente

Seção 3:

10. Tem Sistema de Gestão Certificado?

Seção 4: Em caso da sua resposta for sim

11. Que certificação possui?

Seção 5: Integração dos sistemas de gestão

12. Em caso de possuir integração de sistema de gestão, os processos de certificação das normas foram desenvolvidos em simultâneo?
13. Em caso de possuir Integração de Sistema de Gestão, quais são as normas em que se encontra certificada?

Seção 6: Tem sistema de gestão certificado

14. Quando iniciou o processo da Certificação?
15. Quais foram as maiores dificuldades detetadas na implementação da Certificação?
16. Qual foi a principal motivação para aderir a Certificação?
17. Quais destes motivos constituiu a motivação com maior importância?
18. A Certificação do Sistema de Gestão contribuiu para melhorar a performance da empresa?

Seção 7: respondeu sim à questão 18

19. Em que áreas verificou tal melhoria?

20. Se a Certificação melhorou a performance da empresa, como classifica tais resultados?

Seção 8: não tem sistema de gestão certificado

21. Qual é a principal razão para não estar certificada?

22. Não está certificada, mas existe alguma perspectiva da empresa em se envolver no processo da Certificação posteriormente?

Seção 9: respondeu que sim a questão 22

23. Em que área ou áreas pondera a Certificação?

24. Se respondeu que existe ponderação por "Outras" áreas além das identificadas, descreva qual a área em que a empresa pondera uma posterior Certificação:

Seção 10: Não tem sistema de gestão certificado

25. A empresa faz uso de algum *Software* de Gestão?

26. Quanto ao processo produtivo, não existe nenhuma necessidade ou alguma ponderação em redesenhar o processo de acordo com uma norma padronizada?

27. Existe alguma monitorização dos processos de forma a detetar problemas e prevenir eventuais causas do mau funcionamento?

28. A empresa possui algum programa de melhoria da qualidade?

29. A empresa realiza pesquisa de satisfação de clientes?

30. Existe alguma interação por parte da empresa com a comunidade onde está inserida?

Seção 11: consideração da empresa enquanto cliente no âmbito da cadeia de abastecimento

31. Quando contrata serviços ou encomenda matéria-prima a fornecedores diretamente relacionados com a produção opta por empresas certificadas?

Seção 12:

32. Em caso da sua resposta for sim, ou sim por vezes, quais os principais motivos?

33. Qual é norma que mais privilegia quando contrata serviços ou encomenda matéria-prima a fornecedores diretamente relacionados com a produção?

34. Com que frequência a Vossa Empresa se depara com problemas de mau fornecimento?

35. Considera que o processo da Certificação aumenta o nível de confiança que um cliente sente sobre seu fornecedor no fornecimento de produtos/serviços?

Secção 13:

36. Em caso da sua resposta for não, considera que o nível de confiança no fornecimento de produtos/serviços em nada está relacionado com a Certificação do Sistema de Gestão?

37. Com que frequência a Vossa Empresa se depara com problemas de mau fornecimento?

38. Existe algum critério pré-definido pela empresa para o processo de seleção de fornecedores?

39. A empresa possui um sistema (Software) de gestão de fornecedores e as relações são trabalhadas estrategicamente?

40. Como são processadas as reclamações relacionadas ao fornecimento de matéria-prima com má qualidade?

Seção 14:

41. Na escolha de um novo fornecedor, qual é o peso que atribui à Certificação do fornecedor na ponderação da sua decisão?

42. Considera que as empresas certificadas estão mais abertas para a construção e manutenção de relacionamentos de longo prazo comparativamente com empresas não certificadas?

43. Considera que a Certificação dos Sistemas de Gestão gera oportunidade de negócios?

Seção 15:

Muito obrigada por responder este questionário!

Disponível em:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSft8_c1RKhZS_OEQjqzy6pNlJIsvhOfexyBWFfVjrtYrxx5A/viewform?usp=sf_link

ANEXO II – ENTREVISTA

Parte A - Competitividade, Estratégia e Internacionalização

1 - Tendo em conta que este setor é composto maioritariamente por Micro e PME's, quais são as apostas do setor para um futuro próximo, no que concerne ao mercado, opções estratégicas, a competitividade, e a preocupação económico-social-ambiental?

2 - Qual a importância dos mercados internacionais para o sector do calçado português?

3- Do ponto de vista estratégico, as abordagens, mais comuns, das empresas do sector aos mercados internacionais serão as mais eficazes?

Parte B – Certificação

4 – Face ao anteriormente questionado, seria uma mais-valia a Certificação do Sistema de Gestão?

5 - Sabe-se que a certificação neste setor ainda não é muito comum. Existe algum trabalho desenvolvido junto destas empresas de forma a existir uma maior consciencialização de como podem implementar um sistema de gestão certificado e dos benefícios que porventura a certificação poderá representar?

6 - A Certificação dos Sistemas de Gestão desencadeia oportunidade de negócios?

Parte C - Cadeia de Abastecimento

7 - Ao nível da cadeia de abastecimento as práticas mais comuns no sector no que respeita à articulação com fornecedores garantem um correto abastecimento das empresas quer em qualidade, prazos e custo?

8 - Será que os níveis atuais de colaboração, mais comuns, entre empresas clientes e fornecedoras será suficientemente amplo por forma a corresponder aos desafios que o sector enfrenta?

9 – As empresas fornecedoras menos preparadas são apoiadas pelos seus clientes com mais recursos e experiência por forma a melhorar as suas capacidades visando um melhor serviço ao cliente?

ANEXO III – RESPOSTA DA ENTREVISTA A APICCAPS

Parte A - Competitividade, Estratégia e Internacionalização

1 - Tendo em conta que este setor é composto maioritariamente por Micro e PME's, quais são as apostas do setor para um futuro próximo, no que concerne ao mercado, opções estratégicas, a competitividade, e a preocupação económico-social-ambiental?

R: O setor do calçado exporta, atualmente, mais de 95% da sua produção para 163 países, nos cinco continentes.

A internacionalização e a conquista de novos mercados, são as grandes prioridades. Portugal já tem uma posição sólida nos principais mercados europeus. A aposta em novos mercados, de elevado potencial de crescimento, como EUA, Japão ou China, tem sido uma aposta continuada nos últimos anos.

Adicionalmente, nos últimos anos, o setor, através do seu Centro Tecnológico do Calçado tem procurado ser uma referência no domínio do desenvolvimento de novos produtos. O setor apresentou um Pano de Ação para a Sustentabilidade, com 50 medidas. Portugal quer ser líder mundial no desenvolvimento de solução Sustentáveis para a Fileira do Calçado. Esse é um caminho que queremos continuar a percorrer.

2 - Qual a importância dos mercados internacionais para o sector do calçado português?

R: Total. O mercado português é importante, ainda que relativamente pequeno para a dimensão e potencial da nossa indústria. Por esse motivo, sempre assumimos os mercados internacionais como palco de ação privilegiado. Em resultado, hoje, exportamos mais de 95% da nossa produção para todo o mundo.

3- Do ponto de vista estratégico, as abordagens, mais comuns, das empresas do sector aos mercados internacionais serão as mais eficazes?

R: Acreditamos que sim, até porque as empresas fazem uso de vários tipos de soluções, desde a participação em eventos no exterior, visitas a clientes, contratação de agentes locais ou promoção digital.

Parte B – Certificação

3 – Face ao anteriormente questionado, seria uma mais-valia a Certificação do Sistema de Gestão?

R: No essencial, sim. Aliás, o setor tem já várias empresas certificadas.

5 - Sabe-se que a certificação neste setor ainda não é muito comum. Existe algum trabalho desenvolvido junto destas empresas de forma a existir uma maior consciencialização de como podem implementar um sistema de gestão certificado e dos benefícios que porventura a certificação poderá representar?

R: Já há alguns exemplos. O Centro Tecnológico do Calçado de Portugal tem feito um esforço de sensibilização das empresas nessa área.

6 - A Certificação dos Sistemas de Gestão desencadeia oportunidade de negócios?

R: Nuns casos sim. Noutros, e atendendo a que as empresas trabalham com clientes internacionais de grande prestígio, credibiliza as empresas, os processos e a gestão.

Parte C - Cadeia de Abastecimento

7 - Ao nível da cadeia de abastecimento as práticas mais comuns no sector no que respeita à articulação com fornecedores garantem um correto abastecimento das empresas quer em qualidade, prazos e custo?

R: Sim. Acredito que sim. O facto de Portugal apresentar um produto de excelência, com preços considerados justos pelo mercado internacional, é um dos grandes argumentos competitivos da indústria de calçado, que tem permitido a sua afirmação nos mercados internacionais.

8 - Será que os níveis atuais de colaboração, mais comuns, entre empresas clientes e fornecedoras será suficientemente amplo por forma a corresponder aos desafios que o sector enfrenta?

R: É uma boa questão. Diria que num setor de moda como o calçado, há uma base de fornecedores estáveis e outros, muitos, que variam em função das tendências de moda e de mercado.

No que se refere aos fornecedores mais duradouros e estruturais, o aprofundamento dessas relações poderá ser necessário; nos outros será porventura mais difícil, porque o relacionamento é, não raras vezes, pontual.

9 – As empresas fornecedoras menos preparadas são apoiadas pelos seus clientes com mais recursos e experiência por forma a melhorar as suas capacidades visando um melhor serviço ao cliente?

R: É uma situação recorrente, mas não é extensiva a todo o setor. Muitas das empresas de calçado trabalham regularmente para marcas internacionais de luxo e de grande prestígio. Ora.,. é comum que todo o processo produtivo (dos fornecedores até às empresas de menor dimensão subcontratadas) sejam amplamente escrutinadas. Nesses casos, há uma preocupação clara de otimização de todos o processo de gestão.

Parte A - Competitividade, Estratégia e Internacionalização

1 - Tendo em conta que este setor é composto maioritariamente por Micro e PME's, quais são as apostas do setor para um futuro próximo, no que concerne ao mercado, opções estratégicas, a competitividade, e a preocupação económico-social-ambiental?

R: A aposta das empresas de calçado deve centrar-se na produção de artigos de qualidade com grande conteúdo de moda e design, com materiais inovadores e sustentáveis. As empresas industriais devem também ligar-se preferencialmente ao pequeno retalho e retalho independente e às marcas premium mais necessitadas de encontrar fornecedores flexíveis e com capacidade para aceitar pequenas encomendas do que as grandes cadeias de distribuição e retalho que adquirem grandes quantidades ao menor preço possível.

2 - Qual a importância dos mercados internacionais para o sector do calçado português?

R: Os mercados internacionais são fundamentais para um setor que exporta mais de 90% do que fabrica.

3 - Do ponto de vista estratégico, as abordagens, mais comuns, das empresas do sector aos mercados internacionais serão as mais eficazes?

R: O que são abordagens comuns?

3 - As abordagens mais frequentes utilizadas para alcançar o mercado internacional neste sector, falando por exemplo, da diversificação do produto ou de mercado, ou na promoção externa, na colaboração entre empresas, colaboração com entidades públicas, entre outros aspetos.

Gostaríamos de saber qual é a vossa opinião acerca das estratégias utilizadas pelo sector. São as estratégias usadas as mais eficazes? Pode-se identificar alguma estratégia que o sector não está a utilizar e que poderia ser benéfica?

R: Sem ter em consideração a empresa que vai desenvolver uma dada intervenção num mercado internacional, poder-se-á pensar que existem muitas alternativas a serem implementadas:

- Criação de uma rede de comercialização (por grosso ou a retalho),

- Lançamento de uma campanha de promoção juntos dos consumidores na imprensa, em outdoors, nas redes sociais e blogosfera
- Angariação de influencers para serem a cara e os embaixadores da marca;
- Contratação de vendedores;
- Contratação de agentes;
- Participação em feiras e exposições regulares para profissionais (não destinadas aos consumidores);
- Participação em plataformas digitais e o correspondente marketing digital;
- Elaboração e difusão de catálogos, Etc.

Os recursos humanos, técnicos e financeiros necessários para iniciar, manter no tempo e consolidar algumas das intervenções anteriores, são de tal forma avultados que estão à partida proibidas para as micro e pequenas empresas. Acresce ainda que as exportações de calçado estão dispersas por várias áreas geográficas o que obrigaria a repetir as intervenções e aumentar exponencialmente os investimentos. Por isso, para a generalidade das empresas portuguesas de calçado, a participação em algumas feiras profissionais para angariação e contacto com clientes e a seleção de agentes ou vendedores é a aposta mais segura e em muitos casos a única possível.

Parte B – Certificação

4 – Face ao anteriormente questionado, seria uma mais-valia a Certificação do Sistema de Gestão?

R: Os clientes das empresas portuguesas são outras empresas de retalho e marcas próprias e não os consumidores diretamente. Estas empresas conhecem bem os fornecedores que escolhem e tendem a selecionar os que mais lhes interessam pela segurança e fiabilidade do serviço e pela qualidade e preço. A certificação dos sistemas de estão poderá ter alguma importância, mas não é o fator decisivo.

5 - Sabe-se que a certificação neste setor ainda não é muito comum. Existe algum trabalho desenvolvido junto destas empresas de forma a existir uma maior consciencialização de

como podem implementar um sistema de gestão certificado e dos benefícios que porventura a certificação poderá representar?

R: Não creio que a certificação no setor do calçado seja inferior a outros setores. E a China é o país onde existem mais empresas certificadas sem que isso represente uma superioridade sobre outros mercados.

No setor do calçado existem várias dezenas de empresas que foram certificadas com a assistência técnica do CTCP.

6 - A Certificação dos Sistemas de Gestão desencadeia oportunidade de negócios?

R: Em minha opinião não é a certificação que traz oportunidades de negócio, mas as vantagens competitivas que a empresas oferece que fazem a diferença.

Parte C - Cadeia de Abastecimento

7 - Ao nível da cadeia de abastecimento as práticas mais comuns no sector no que respeita à articulação com fornecedores garantem um correto abastecimento das empresas quer em qualidade, prazos e custo?

R: Num setor de resposta rápida, que não trabalha com stocks, e que fabrica pequenas encomendas, o prazo de entrega é muito importante e só com um clima de mútua colaboração é possível ultrapassar as urgências do dia adia.

8 - Será que os níveis atuais de colaboração, mais comuns, entre empresas clientes e fornecedoras será suficientemente amplo por forma a corresponder aos desafios que o sector enfrenta?

R: As empresas do calçado têm elevados níveis de cooperação com os seus fornecedores que lhes possibilita aceitar prazos de entrega que os principais concorrentes de Portugal não conseguem satisfazer.

9 – As empresas fornecedoras menos preparadas são apoiadas pelos seus clientes com mais recursos e experiência por forma a melhorar as suas capacidades visando um melhor serviço ao cliente?

R: As empresas sentem que estão no mesmo barco que os seus fornecedores e que todos têm de fazer parte da solução e de fazer chegar ao mercado produtos inovadores, com moda e design, e no tempo certo.

ANEXO V – GRÁFICOS E TABELAS

Os 10 países com mais certificação ISO 14001

Países	Certificações ISO 14001
<i>China</i>	134926
<i>Japan</i>	18026
<i>Italy</i>	17386
<i>Spain</i>	12871
<i>United Kingdom of Great Britain and Northern</i>	11420
<i>India</i>	8486
<i>Germany</i>	8465
<i>France</i>	6402
<i>Korea (Republic of)</i>	5698
<i>Romania</i>	4658

Fonte: ISO Survey (2019)

Os 10 países com mais certificação ISO 45001

Países	Certificações ISO 45001
<i>China</i>	10213
<i>Italy</i>	3518
<i>United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland</i>	2954
<i>India</i>	2812
<i>Spain</i>	1184
<i>Germany</i>	883
<i>United Arab Emirates</i>	712
<i>Taiwan, Province of China</i>	676
<i>Korea (Republic of)</i>	614
<i>United States of America</i>	599

Fonte: ISO Survey (2019)

Identificação de Empresas Respondentes

Identificação das empresas respondentes
TheraSource
Fabricação de Calçado
A.LOPES & CA
Atlanta
Klaveness Footwear SA
ICC - Lavoro
Sunel, Lda
Gabor Portugal
Ropar- Fabrico de Calçado Ortopédico SA
JBDesign Lda.
Carvalhos
Gerdaubrax
Besthills Shoes LDA
J. Andrade Ferreira Neves , Unipessoal Lda
PCF-Produção de Calçado de Felgueiras, Lda.
controlfactor belem, lda
J.A.M. FERNANDES & FILHOS, LDA.
Calçado Gaiato, Lda.
Abotoa, S.A. (SKYPRO)
Bugaty - Calçados, Lda
Manuel Lopes & Lopes SA
Conceição Rosa Pereira
Nimco Portugal
AMISHOES CALÇADOS LDA