

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



O IMPACTO DA CERTIFICAÇÃO DE
QUALIDADE NO DESEMPENHO
FINANCEIRO NO SECTOR DO
CALÇADO PORTUGUÊS

Inês Simões Cardoso

Lisboa, 11 de abril de 2024

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

O IMPACTO DA CERTIFICAÇÃO DE
QUALIDADE NO DESEMPENHO
FINANCEIRO NO SECTOR DO
CALÇADO PORTUGUÊS

Inês Simões Cardoso

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 da Doutora Maria do Rosário Teixeira Fernandes Justino.

Constituição do Júri:

Presidente Especialista Fernando Carvalho

Vogal Doutora Marina Antunes

Orientadora Doutora Maria do Rosário Justino

Lisboa, 11 de abril de 2024

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

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

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

John Ruskin

Agradecimentos

Um trabalho de mestrado é um grande desafio e posso dizer que este foi sem dúvida um dos maiores desafios da minha vida académica. Foi um percurso que contou com inúmeros desafios, dificuldades, tristezas, incertezas, alegrias e alguns percalços pelo caminho, mas o resultado, é compensador.

A realização desta dissertação de mestrado só foi possível com o apoio, energia e força de várias pessoas, sem as quais a mesma não se teria concretizado. Por isso, desde já, quero expressar o meu agradecimento e a minha gratidão a todos os que me acompanharam ao longo deste longo percurso.

Assim sendo, quero agradecer sobretudo a quem esteve presente durante esta dissertação de mestrado, principalmente:

Aos meus pais e avós, por acreditarem em mim, pela paciência, pela compreensão, pela motivação e por todo o apoio, estando sempre ao meu lado. Qualquer agradecimento é insuficiente para realmente agradecer tudo o que têm feito por mim.

Um agradecimento especial, à minha Orientadora, Doutora Maria do Rosário Justino, por me ter aceite como sua orientanda, agradeço-lhe a sua orientação, profissionalismo, por toda a sua ajuda e por responder a todas as minhas dúvidas.

A todos os meus amigos e familiares que contribuíram para a concretização desta dissertação, o meu profundo e mais sincero agradecimento.

Resumo

Neste trabalho, será abordado o desenvolvimento de várias empresas, distribuídas por diferentes regiões de Portugal e inseridas no setor do fabrico de calçado. Serão comparadas estas empresas com base na implementação da norma ISO 9001, através de alguns indicadores e rácios financeiros.

Atualmente os mercados encontram-se cada vez mais competitivos, colocando as empresas em desafios constantes de agradar às expectativas dos clientes. O consumidor final cada vez mais é uma pessoa preocupada com a Qualidade dos produtos ou serviços. Neste sentido, a presente dissertação tem como um dos pontos de maior interesse a Qualidade, sendo que a Qualidade consiste nas características de um produto ou serviço que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam satisfação pelo consumo do produto.

O objetivo principal é perceber se o desempenho de empresas certificadas em Qualidade, de acordo com a norma ISO 9001, é superior ao desempenho de empresas não certificadas, e consequentemente, perceber se através destes indicadores e rácios financeiros conseguimos aferir a importância que os clientes atribuem à certificação pela norma ISO 9001 das empresas.

O trabalho iniciará com a revisão de literatura da Qualidade, passando pela explicação da norma ISO 9001, seguindo-se de uma breve explicação do que é a satisfação dos clientes e posteriormente da apresentação de alguns indicadores e rácios financeiros. Posteriormente, será elaborada a análise dos indicadores e rácios financeiros das empresas em estudo e no final será elaborada a comparação das empresas.

Neste estudo, serão apresentadas seis empresas, todas cujo CAE principal é o de fabricação de calçado, a forma Jurídica de sociedade por quotas, sediadas na zona norte do país. Três destas empresas são certificadas pela norma ISO 9001 e as outras três o não.

O estudo efetuado parece demonstrar que não existe qualquer relação entre o sistema de Gestão de Qualidade e o desempenho das empresas, após comparação de alguns indicadores financeiros destas e estes serem inconclusivos.

Palavras-Chave: ISO 9001; Satisfação de clientes; Qualidade; Análise Económica e Financeira

Abstract

In this master thesis, we will address the development of several companies in different regions of Portugal in the footwear manufacturing sector. We will compare these companies based on their implementation of the ISO 9001 standard, using a number of financial indicators and ratios.

Currently, markets are increasingly competitive, placing companies in constant challenges of meeting customer expectations. The end consumer is increasingly concerned with the Quality of products or services. In this sense, this dissertation has Quality as one of the points of greatest interest, with Quality consisting of the characteristics of a product or service that meet customer needs and thus provide satisfaction through the consumption of the product.

The main objective is to understand whether the performance of Quality-certified companies, according to the ISO 9001, is superior to the performance of non-certified companies and, consequently, to determine if these indicators and financial ratios can provide insights into the importance customers place on companies being ISO 9001 certified.

The work will begin with a review of the literature on Quality, followed by an explanation of the ISO 9001 standard, a brief explanation of what customer satisfaction is and then a presentation of some financial indicators and ratios. Subsequently, an analysis of the financial indicators and ratios of the companies under study will be carried out and, at the end, a comparison of the companies will be made.

In this study, six companies will be presented, all whose main CAE is footwear manufacturing, the legal form of a limited liability company, based in the northern part of the country. Three of these companies are ISO 9001 certified and the other three are not.

The study carried out seems to demonstrate that there is no relationship between the Quality Management system and company performance, after comparing some of these financial indicators and these being inconclusive.

Keywords: ISO 9001; Customer satisfaction; Quality; Economic and financial analysis.

ÍNDICE

1. Introdução.....	1
1.1. Relevância do Tema	1
1.2. Objeto e Objetivo da Investigação.....	2
1.3. Metodologias da Dissertação.....	3
1.4. Estrutura da Dissertação	3
2. Revisão de Literatura	4
2.1 Qualidade.....	4
2.1.1 Evolução do conceito de Qualidade	4
2.1.2 Os <i>gurus</i> da Qualidade	7
2.1.3 Princípios da Gestão de Qualidade.....	9
2.1.4 Objetivos da Qualidade	10
2.1.5 Os Sistemas de Gestão de Qualidade	11
2.1.5.1 Objetivos de implementação do SGQ.....	12
2.1.5.2 Motivações para a implementação do SGQ.....	13
2.1.5.3 Benefícios da implementação do SGQ.....	14
2.2 A norma ISO 9001	14
2.2.1 A evolução das normas ISO 9001	15
2.2.2 Certificação pela norma ISO 9001	16
2.3 Os clientes	16
2.3.1 Caracterização dos clientes.....	16
2.3.2 Satisfação dos clientes	18
2.3.3 Qualidade e Satisfação dos clientes.....	18
2.4 Análise Económica e Financeira	19
2.4.1 Rácios e Indicadores Financeiros	19
3. Estudo Empírico.....	24
3.1 Processo.....	24

3.2	Caracterização	25
4.	Análise de Resultados	26
4.1	Apresentação Geral das Empresas.....	26
4.2	Análise Económico-Financeira.....	27
4.2.1	Evolução do Volume de Negócios	27
4.2.2	Análise de Rubricas de Balanço	33
4.2.3	Análise de Indicadores Económico-Financeiros	45
5.	Conclusões e Recomendações.....	50
5.1.	Conclusões	50
5.1.	Limitações e Perspetivas Futuras.....	52
	Referências Bibliográficas.....	53

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Os sete princípios da gestão da Qualidade	9
Figura 2.2 - Ciclo da Qualidade.....	10

Índice de Gráficos

Gráfico 4.1 - Evolução do Volume de Negócios – P1, Lda.	27
Gráfico 4.2 - Evolução do Volume de Negócios – P2, Lda.	28
Gráfico 4.3 - Comparação da Evolução do Volume de Negócios das empresas da região do Porto Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI	28
Gráfico 4.4 - Evolução do Volume de Negócios – A1, Lda.....	29
Gráfico 4.5 - Evolução do Volume de Negócios – A2, Lda.....	29
Gráfico 4.6 - Comparação da Evolução do Volume de Negócios das empresas da região de Aveiro	30
Gráfico 4.7 - Evolução do Volume de Negócios – B1, Lda.....	31
Gráfico 4.8 - Evolução do Volume de Negócios – B2, Lda.....	31
Gráfico 4.9 - Comparação da Evolução do Volume de Negócios das empresas da região de Braga.....	32
Gráfico 4.10 - Comparação da Evolução do Ativo Total das empresas da região do Porto	34
Gráfico 4.11 - Comparação da Evolução do Capital Próprio das empresas da região do Porto	35
Gráfico 4.12 - Comparação da Evolução do Passivo Total das empresas da região do Porto	36
Gráfico 4.13 - Comparação da Evolução do EBITDA das empresas da região do Porto	36
Gráfico 4.14 - Comparação da Evolução do Ativo Total das empresas da região de Aveiro	38
Gráfico 4.15 - Comparação da Evolução do Capital Próprio das empresas da região de Aveiro.....	39
Gráfico 4.16 - Comparação da Evolução do Passivo Total das empresas da região de Aveiro	39
Gráfico 4.17 - Comparação da Evolução do EBITDA das empresas da região de Aveiro	40
Gráfico 4.18 - Comparação da Evolução do Ativo Total das empresas da região de Braga	41
Gráfico 4.19 - Comparação da Evolução do Capital Próprio das empresas da região de Braga.....	42

Gráfico 4.20 - Comparação da Evolução do Passivo Total das empresas da região de Braga.....	43
Gráfico 4.21 - Comparação da Evolução do EBITDA das empresas da região de Braga	44

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 - Fases da Evolução da Qualidade	6
Tabela 2.2 - Gurus da Qualidade	8
Tabela 2.3 - Vantagens e Desvantagens da implementação do Sistema de Gestão de Qualidade.....	14
Tabela 2.4 - Caracterização dos tipos de clientes.....	17
Tabela 4.1 - Principais dados das empresas	26
Tabela 4.2 - Evolução das rubricas de Balanço – P1, Lda.	33
Tabela 4.3 - Evolução das rubricas de Balanço – P2, Lda.	33
Tabela 4.4 - Evolução das rubricas de Balanço – A1, Lda.....	37
Tabela 4.5 - Evolução das rubricas de Balanço – A2, Lda.....	37
Tabela 4.6 - Evolução das rubricas de Balanço – B1, Lda.....	40
Tabela 4.7 - Evolução das rubricas de Balanço – B2, Lda.....	41
Tabela 4.8 - Evolução de Indicadores Económico-Financeiros – P1, Lda.....	45
Tabela 4.9 - Evolução de Indicadores Económico-Financeiros – P2, Lda.....	46
Tabela 4.10 - Evolução de Indicadores Económico-Financeiros – A1, Lda.....	46
Tabela 4.11 - Evolução de Indicadores Económico-Financeiros – A2, Lda.....	47
Tabela 4.12 - Evolução de Indicadores Económico-Financeiros – B1, Lda.....	48
Tabela 4.13 - Evolução de Indicadores Económico-Financeiros - B2, Lda.....	48

Lista de Siglas

AF – Autonomia Financeira

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

BDCE – Base de Dados de Empresas Certificadas

CAE – Código de Atividade Económica

CP – Capital Próprio

EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Lucro antes de juros, impostos, depreciações e amortizações)

FM – Fundo Maneio

IPAC – Instituto Português de Acreditação

IPQ – Instituto Português de Qualidade

ISO – International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização)

LG – Liquidez Geral

NFM – Necessidades de Fundo de Maneio

QT – Qualidade Total

RCP – Rendibilidade dos Capitais Próprios

ROV – Rendibilidade Operacional das Vendas

SABI – Sistema de Análise de Balanços Ibéricos

SGQ – Sistema de Gestão de Qualidade

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

VN – Volume de Negócios

1. Introdução

Neste capítulo serão apresentados, a relevância do tema e a motivação para a escolha do mesmo, o objeto e objetivos da investigação, bem como a metodologia de investigação aplicada e a estrutura da dissertação, tendo como tema abordado “O Impacto da Certificação de Qualidade no desempenho Financeiro no setor do calçado Português”.

1.1. Relevância do Tema

O conceito de Qualidade não é recente. Para Lopes e Saraiva (2008), a Qualidade era associada ao controlo e só alguns colaboradores das organizações é que estavam envolvidos neste processo. Nos dias de hoje, a Qualidade já se trata de uma estratégia da empresa, envolvendo todos os colaboradores e, como tal, é fundamental que exista trabalho em equipa.

Nos dias de hoje os clientes são mais sensíveis à Qualidade e ao preço em simultâneo. De acordo com Pires (2007), os principais objetivos da Qualidade são fornecimento de uma abordagem sistemática de todas as atividades que possam afetar a Qualidade desde a conceção ao fabrico, privilegiar a prevenção face à inspeção e fornecer evidências de que a Qualidade foi alcançada.

A norma ISO 9001 é um sistema de gestão que tem como finalidade garantir a otimização de processos, criar uma maior agilidade no desenvolvimento de produtos e serviços de forma a satisfazer os clientes e, alcançar o sucesso da organização. Esta norma, é baseada nos princípios da Qualidade, de acordo com o Instituto Português da Qualidade (2015). Os princípios da Qualidade são: Foco no Cliente, Liderança, Comprometimento das Pessoas, Abordagem por processos, Melhoria, Tomada de Decisão Baseada em Evidências e a Gestão das Relações. A adoção dos princípios da Qualidade permite às organizações terem a capacidade de gerir os desafios resultantes do ambiente em que estão inseridas e que se foi alterando ao longo dos anos, através de mudanças rápidas e frequentes e a globalização dos mercados (Pires, 2007).

Os clientes são as pessoas mais importantes para as empresas e, como tal, a sua caracterização é um aspeto importante para a medição da satisfação dos clientes. As

empresas têm de ter em atenção a Qualidade dos seus produtos e serviços, para poder garantir que os seus clientes voltam.

A análise económica e financeira é uma fonte de recolha e estudo da informação contabilística para avaliação da situação financeira de uma entidade. Este tipo de informação tem como principal objetivo avaliar a evolução e a rentabilidade de uma entidade, considerando os riscos a médio e longo prazo e também a curto prazo.

Daí ser interessante perceber se os clientes quando compram um determinado produto ou serviço têm em atenção se as empresas são certificadas pela norma ISO 9001.

As conclusões retiradas da análise dos indicadores e rácios financeiros das empresas analisadas, poderão servir de nível de comparação ou de perceção da noção dos clientes perante a implementação da norma ISO 9001 nas suas compras.

1.2. Objeto e Objetivo da Investigação

O objetivo da investigação é a análise económica e financeira dos indicadores das empresas de fabricação de calçado situado na região norte do país, podendo comparar empresas certificadas e não certificadas pela norma ISO 9001, sendo com isto possível a perceção da satisfação dos clientes destas empresas. Para esta investigação, será realizada uma análise de rácios e indicadores financeiros entre os anos de 2015 e 2021, através do estudo dos dados divulgados pela plataforma de Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI).

Nesta investigação, será estudada a influência que uma empresa certificada em Qualidade, com a norma ISO 9001, pode ter na *performance* empresarial, sendo medida através de indicadores económico-financeiros.

Com esta investigação, pretende-se perceber se o desempenho de empresas certificadas em Qualidade é superior ao desempenho de empresas não certificadas, e se os clientes têm noção da implementação da norma ISO 9001.

Face a este objetivo, pode ser colocada a seguinte questão:

- As empresas certificadas, no sector da Qualidade, têm uma *performance* superior a empresas não certificadas, dentro do mesmo sector de atividade?;

- Os clientes atribuem importância à certificação em Qualidade pela norma ISO 9001 das empresas?.

1.3. Metodologias da Dissertação

A metodologia é uma fase de extrema importância, pois é ela que, assegura a Qualidade e fiabilidade dos resultados de uma investigação, segundo Fortin (1999).

A metodologia utilizada na presente dissertação é o estudo de alguns indicadores económico-financeiros de seis empresas, cujo CAE principal é o de fabricação de calçado.

1.4. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos. Sendo eles a introdução, a revisão de literatura, a metodologia, a análise de resultados e, por fim, as conclusões e recomendações futuras.

O primeiro capítulo tem como propósito a introdução ao tema, a apresentação dos objetivos da dissertação e apresentação da estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, é feita a revisão de literatura onde são abordados os temas relacionados com a Qualidade, nomeadamente a sua evolução e o seu conceito, passando pelos objetivos da Qualidade e também pelos Sistemas de Gestão de Qualidade, dentro deste tema, serão abordados quais os seus objetivos, as motivações e os benefícios da implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade. Depois disto, será explicada a norma ISO 9001, a sua evolução, e a certificação. Será ainda abordado, o tema Clientes, a sua caracterização e a sua satisfação. Neste capítulo é ainda abordado o tema da Análise Económica e Financeira, explicando alguns dos seus rácios e indicadores e a forma como estes são calculados.

No terceiro capítulo é explicada a metodologia, sendo abordada a forma como a investigação foi conduzida, começando por relacionar o contexto, apresentado nos capítulos anteriores com a finalidade de responder às questões problemáticas da investigação.

O quarto capítulo é focado na apresentação, análise e discussão dos dados obtidos.

Por fim, o último capítulo é composto pelas conclusões e recomendações em relação ao estudo, são também apresentadas as respostas à pergunta de partida e as limitações do estudo.

2. Revisão de Literatura

2.1 Qualidade

O conceito de qualidade está definido no Decreto-Lei nº 71/2012, alínea e) do artigo 4º, indicando assim que “A Qualidade é o conjunto de atributos e características de uma entidade ou produto que determinam a sua aptidão para satisfazer necessidades e expectativas da sociedade.”.

2.1.1 Evolução do conceito de Qualidade

A definição do conceito de Qualidade tem sofrido várias alterações ao longo do tempo, em grande parte, porque depende da perspetiva prática das organizações e dos parâmetros de Qualidade que cada uma adota.

De acordo com Lopes e Saraiva (2008), a Qualidade tem um papel importante nas organizações e na sociedade. O conceito da mesma tem sido objeto de alguns estudos, que procuram não só definir o seu conceito, bem como estudar e avaliar os processos envolvidos num SGQ.

Lopes e Saraiva (2008) defendiam também, que no passado, a Qualidade era associada ao controlo e só alguns colaboradores das organizações é que estavam envolvidos neste processo. Contudo, nos dias de hoje, a Qualidade já se trata de uma estratégia da empresa, envolvendo todos os colaboradores e, como tal, é fundamental que exista trabalho em equipa.

De acordo com, Lopes e Saraiva (2018), foi elaborado um estudo, onde foi compilado o conceito de qualidade de acordo com outros autores de diversos anos, este tudo indica a evolução da Qualidade, sendo apresentado de seguida.

Para Feigenbaum (1949), o controlo da Qualidade Total (QT), cujo princípio é a Qualidade, tendo como objetivo principal a forma de produzir bens ou prestações de serviços e estes serem mais económicos, satisfazendo assim o consumidor. Já para Crosby (1979), a Qualidade consiste em estar em conformidade com determinados requisitos e o principal objetivo são zero defeitos. Ishikawa (1985), diz que para a existência de Qualidade tem de haver um envolvimento geral de todos os colaboradores da organização e a Qualidade tem de ser aplicada em todo o circuito, desde a produção do bem ou serviço até ao consumidor final. O autor Deming (1986), refere que a Qualidade consiste num processo que, para poder ser aplicado, deve estar definido de acordo com os parâmetros e procedimentos definidos. Juran (1988), refere que a Qualidade não tem apenas como fim responder às necessidades tecnológicas, mas às necessidades estratégicas pertencentes a um determinado negócio e, para tal, a gestão de topo tem de estar envolvida.

Para Garvin (1988) a evolução da Qualidade passa por quatro fases, representadas por Eras: da Inspeção, do Controlo Estatístico, de Qualidade Geral e da Administração da Qualidade Geral.

De seguida é apresentada uma tabela com as quatro fases da evolução da Qualidade, de acordo com Garvin (1988).

1ª Era da Inspeção

As primeiras preocupações com a Qualidade foram em civilizações antigas, nomeadamente Gregas, Romanas ou Egípcias. Templos, teatros, pirâmides e diversas outras construções da época foram realizadas com precisão, com as melhores e mais adequadas ferramentas e materiais. (Pires, 2007).

De acordo com o mesmo autor, entre os séculos XVIII e XIX a atividade de produção era maioritariamente artesanal. Nesta era, as maiores necessidades de produção eram feitas em oficinas de artesãos, onde existiam apenas três funcionários, o mestre da oficina (atualmente designado por chefia), que era o responsável pela Qualidade final do produto, o ajudante, que realizava as tarefas pedidas pelo mestre e o aprendiz que era inspecionado pelo ajudante.

O objetivo desta fase era o de obter Qualidade idêntica e uniforme em todos os produtos.

2ª Era do Controlo Estatístico de Qualidade

O mestre de Deming, foi o primeiro a utilizar técnicas estatísticas para obter o controlo dos processos de produção. A ferramenta estatística utilizada nesta Era, ainda nos dias de hoje, é muito utilizada. Com a II Guerra Mundial verificou-se que o uso de materiais e tecnologias tinham falhas de conceção e a não possibilidade de uma inspeção a 100% na produção em massa de armamentos e munições. Estas irregularidades obrigaram a que fossem implementadas novas alterações a nível organizacional, permitindo assim uma análise e planeamento. (Pires, 2007).

3ª Era da Garantia de Qualidade Geral

Com o aparecimento da indústria petroquímica e nuclear é implementado a cultura de gestão de Qualidade.

De acordo com Garvin (1988) as quatro características principais desta Era são: a quantificação dos custos da Qualidade; o controlo total da Qualidade; as técnicas de confiabilidade e o programa “Zero defeitos” de Philip Crosby.

Foi nesta Era que o conceito de Qualidade passou a ter tarefas mais relacionadas com a engenharia da Qualidade, passando por um planeamento da Qualidade, análise de reclamações, análise de resultados, definição de métodos estatísticos, análise das possíveis causas de defeitos, acompanhamento da Qualidade dos fornecedores, análise dos custos da Qualidade e ainda passou a existir auditorias.

4ª Era da Gestão da Qualidade Total (TQM)

Face à necessidade da preocupação com a satisfação das necessidades dos clientes e com a redução de custos surge a fase da Qualidade Total (TQM – Total Quality Management). Nesta Era é destacada a integração na gestão geral da organização e a cultura da mesma sendo capaz de assegurar a satisfação dos clientes (Pires, 2007).

Esta Era é a soma e consequência das três anteriores e vigora até aos dias de hoje.

Tabela 2.1 - Fases da Evolução da Qualidade

Fonte: Adaptado de Garvin (1988)

O autor Pires (2007) explica que “para haver garantia da Qualidade, esta deve começar por ser definida ou especificada.” Para tal existem quatro grandes divisões que podem ser consideradas para simplificar a exposição: a Conceção, o Fabrico, o Uso e a Qualidade relacional. A Conceção passa por incorporar as necessidades e expetativas do cliente em

termos funcionais e técnicos. O Fabrico trata-se da prestação de serviço de acordo com as especificações. E, por fim, o Uso é o desempenho de tarefas, o que se espera do produto ou serviço. A Qualidade relacional, mede a eficácia do contacto com os clientes internos e externos.

Juran (1998) propõe uma definição que vai ao encontro à necessidade do cliente. Segundo este autor, a Qualidade consiste nas características de um produto ou serviço que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam satisfação pelo consumo do produto.

No geral, a Qualidade é sinónimo de excelência (Pires, 2007; Garvin, 1984), significando assim a ausência de imperfeições (Juran, 1998), tendo de ir ao encontro da perceção do consumidor (Ravichandram & Rai, 1994), no sentido em que as características do produto têm que satisfazer as necessidades do cliente (Ivancevich, Lorenzi, Skinner & Crosby, 1997). As necessidades são afetadas de acordo com o meio onde o consumidor está inserido, assim é importante que os produtos sejam pensados e produzidos apenas para um determinado segmento.

2.1.2 Os *gurus* da Qualidade

Para o conceito de Qualidade ir evoluindo, foram necessários vários estudos. Os estudos que contribuíram para esta evolução foram feitos pelos chamados “*gurus*” da Qualidade e são eles: Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby, Taguchi e Ishikawa. Estes *gurus* da Qualidade contribuíram para a formação dos atuais princípios da gestão de Qualidade, de acordo com Canalis (2014).

Deming (1900-1993)

Professor universitário e estatístico foi o pioneiro e mais inovador na gestão da Qualidade.

Para este estatístico, a Qualidade é tudo o que o cliente deseja e necessita, tendo dois elementos fundamentais, a satisfação do cliente e o facto de ser multidimensional.

Juran (1904-2008)

Licenciado em engenharia e direito, inicia a sua atividade profissional como gestor de Qualidade.

Definiu a Qualidade em termos de adequação ao uso. Definiu o planeamento, o controlo e a melhoria da Qualidade e, ainda o modelo de custos que tem a finalidade da melhoria da Qualidade através de falhas internas e externas que podem ser reduzidas através de inspeção e prevenção.

Feigenbaum (1920-2014)

Diretor mundial na produção da General Electric em Nova Iorque.
Definiu que a Qualidade resulta do esforço de todos.

Crosby (1926-2001)

Iniciou a sua carreira na área da Qualidade, depois da Segunda Guerra Mundial.
Defende que a Qualidade é grátis, porque o investimento tem retorno desde que o processo seja bem feito à primeira. Defende ainda que a prevenção e a Qualidade têm de estar em conformidade com as necessidades dos clientes.

Ishakawa (1915-1989)

Engenheiro de controlo de Qualidade.
Ficou conhecido por ter desenvolvido métodos de resolução de problemas, nomeadamente o diagrama causa-efeito. Para ele a gestão de Qualidade é como o desenvolvimento, produção e serviço de um produto, de forma mais económica, útil e satisfatória para o consumidor.

Tagushi (1924-2012)

Desenvolveu uma metodologia que utilizava a aplicação de métodos estatísticos objetivando melhorar a Qualidade dos produtos manufacturados, sendo pioneiro no *design* depois da segunda guerra mundial.
Para ele, a Qualidade é garantida através do *design* de produtos e mais importante que uma análise é a criação da expectativa.

Tabela 2.2 - Gurus da Qualidade

Fonte: Adaptado de Canalis (2014)

As características comuns a todos os “*gurus da Qualidade*” são, o foco no cliente, ou seja, a máxima utilidade dos produtos para os clientes, a satisfação destes face ao produto ou serviço, e ainda uma redução de custos para a empresa com a produção ou prestação de serviços.

2.1.3 Princípios da Gestão de Qualidade

Nos anos 90, um grupo de peritos desenvolveu os princípios da gestão de Qualidade. A norma ISO 9001 é baseada nestes princípios. Antes do início da revisão de 2015 da norma, a Organização Internacional de Normalização fez uma revisão completa destes princípios, podendo concluir assim que os princípios originários têm sobrevivido ao longo do tempo. No entanto, dos oito princípios iniciais juntaram-se dois deles, passando assim a ter apenas sete princípios. A junção dos dois princípios foi a “abordagem por processos” e a “abordagem sistemática de gestão”, de acordo com o Guia do utilizador ISO 9001:2015, Apcer (2015).

Os sete princípios são então os seguintes:



Figura 2.1 - Os sete princípios da gestão da Qualidade

Fonte: Guia do Utilizador ISO 9001:2015 – APCER

O principal foco da gestão de Qualidade é a satisfação dos clientes e o esforço em exceder as suas expectativas, daí um dos sete princípios ser o foco no cliente. Os líderes estabelecem e criam as condições para que as pessoas, nomeadamente os colaboradores das organizações, se comprometam em atingir os objetivos da organização. Pessoas competentes, habilitadas e empenhadas a todos os níveis em toda a organização são essenciais para melhorar a capacidade de criar e proporcionar valor. Resultados consistentes e previsíveis são atingidos de modo mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e geridas como processos inter-relacionados que

funcionam como um sistema coerente. As organizações que tem sucesso estão permanentemente focadas na sua melhoria. Decisões tomadas com base na análise e avaliação de dados e informação são mais suscetíveis de produzir os resultados desejados. Para o sucesso de uma organização, estas têm de gerir as suas relações com partes interessadas relevantes, por exemplo, fornecedores (APCER, 2015).

2.1.4 Objetivos da Qualidade

Nos dias de hoje os clientes são mais sensíveis à Qualidade e ao preço em simultâneo. Como tal, uma organização só se torna competitiva quando tem padrões de Qualidade aceitáveis e preços competitivos. A Qualidade inicia-se na identificação das necessidades dos clientes e, após o produto ou serviço estar concluído, deve-se elaborar uma avaliação interna do produto e posteriormente ouvir o cliente para saber qual a sua satisfação face a sua necessidade.



Figura 2.2 - Ciclo da Qualidade

Fonte: Guia do Utilizador ISO 9001:2015 – APCER

Com isto em mente, segundo Pires (2007), os objetivos principais da Qualidade são o fornecimento de uma abordagem sistemática de todas as atividades que possam afetar a Qualidade desde a conceção ao fabrico, bem como desde o estudo de mercado até à

assistência ao cliente (pós-venda), privilegiar a prevenção face á inspeção, e fornecer evidências de que a Qualidade foi alcançada.

2.1.5 Os Sistemas de Gestão de Qualidade

O sistema de gestão da Qualidade (SGQ) é uma estrutura organizacional criada com a finalidade de gerir e garantir a Qualidade, os recursos, os procedimentos e as responsabilidades de uma organização.

O SGQ deve ser regido por um manual de Qualidade, onde devem constar os elementos que identifiquem a forma de gestão que possa ter influência na Qualidade do produto ou serviço final.

Como já foi referido previamente, a definição de Qualidade não é clara, sendo que depende daquilo que os consumidores procuram num produto ou num serviço, e quais as características que os satisfazem. De acordo com Holleran, Bredahl & Zaibet (1999) a Qualidade centra-se na transição entre o consumidor e o vendedor.

Para uma organização ter êxito tem de pensar como se fosse um sistema aberto, com influências do exterior para o interior (Freire, 2008). Um sistema aberto trata-se de uma interação entre o ambiente e a organização, ou seja, a organização é influenciada pelo exterior, uma vez que o ambiente é composto por elementos que podem influenciar as organizações de forma positiva ou negativa, tendo em conta a visão da organização.

De acordo com Pires (2007), a melhoria da Qualidade tem como fim o alcance de objetivos que garantem um desempenho superior ao que anteriormente a organização já teria obtido, sendo assim capazes de resolverem os problemas e erros cometidos no passado, podendo mesmo prever possíveis erros futuros.

Um SGQ trata-se de um conjunto de procedimentos a atuar sobre diversas atividades de produção, desde a engenharia e conceção do produto até ao serviço pós-venda (Pires, 2007). Este sistema para ser eficaz deve identificar eventuais problemas tentando determinar as suas causas (Pires, 2007), reduzindo o risco de insatisfação dos clientes (Furtado, 2003).

De acordo com a ISO 9001 um SGQ define a forma como os objetivos de uma organização serão alcançados, satisfazendo assim os seus clientes. A este SGQ está implícito a definição de princípios, práticas, técnicas e características da Gestão da Qualidade (Ebrahimi & Sadeghi, 2013).

A adoção de princípios da Qualidade permite às organizações terem a capacidade de gerir os desafios resultantes do ambiente em que estão inseridas e que se foi alterando ao longo dos anos, através de mudanças rápidas e frequentes e a globalização dos mercados. O impacto da Qualidade não se trata só da satisfação do cliente, trata-se também da reputação da organização.

Os sete princípios da gestão da Qualidade não se constituem como requisitos para o SGQ, trata-se dos fundamentos que levaram ao desenvolvimento dos requisitos na ISO 9001:2015. Estes princípios devem ser considerados e analisados em conjunto, nenhum deles é mais importante que outro ou menos necessário para o alcance dos resultados.

De acordo com Pires (2007: 175), um SGQ é um “[...] conjunto coerente e inter-actuante da estrutura organizacional, das responsabilidades, dos procedimentos, dos processos e dos recursos utilizados para implementar a Gestão de Qualidade”.

2.1.5.1 Objetivos de implementação do SGQ

O principal objetivo da norma ISO 9001 é apoiar a implementação de um SQG, aumentando desta forma a capacidade das organizações em analisar os processos e operações, identificar erros e tomar ações preventivas e corretivas com vista à melhoria contínua, visto que esta focaliza-se no aumento da eficácia do sistema de gestão.

De acordo com Tsim *et al.* (2002), a implementação de um SGQ permite às organizações melhorias significativas ao nível do controlo de gestão, da produtividade, da eficiência e aumenta a satisfação dos clientes. As organizações necessitam de um SGQ proativo, com a finalidade de promover a satisfação dos clientes e dar uma rápida resposta às necessidades dos mesmos.

De acordo com Justino *et al.* (2017), as organizações são compostas por um conjunto de processos que procuram a melhoria contínua de forma a criar valor para os seus clientes, o que se transforma assim na oportunidade de inovação e de implementação de um SGQ.

2.1.5.2 Motivações para a implementação do SGQ

A implementação de um SGQ segundo a norma ISO 9001 deve-se à necessidade de expansão a novos mercados e/ou à necessidade da melhoria constante. Segundo esta norma as motivações podem ser internas ou externas. As motivações internas estão relacionadas com as melhorias constantes das organizações, a redução de custos e a melhoria de resultados. As motivações externas estão relacionadas com as exigências dos clientes e até de investidores, a requisitos legais, a estratégias de *marketing* e a uma melhoria da imagem corporativa. As motivações internas produzem um maior benefício do que as motivações externas (Sampaio, 2008). As motivações externas representam as exigências quer de clientes, quer de investidores, a vontade que a organização tem de aumentar a sua quota de mercado, pode passar também por estratégias de *marketing*. Já as motivações internas estão relacionadas com o interesse da organização em obter uma melhoria da empresa, redução de custos e assim uma melhoria dos resultados.

De acordo com Wahid e Corner (2009), o comprometimento da gestão de topo e envolvimento dos colaboradores são os fatores mais relevantes do sucesso da implementação de um SGQ, influenciando assim, a imagem da organização para atuais e futuros clientes.

2.1.5.3 Benefícios da implementação do SGQ

Os benefícios da implementação do SGQ de acordo com a norma ISO 9001 são bastante significativos para a organização. Estas vantagens não se baseiam apenas nas melhorias internas, mas também nas melhorias externas (Sampaio, 2008).

De acordo com alguns autores, as vantagens internas e externas estão apresentadas na figura seguinte:

Vantagens internas	Vantagens externas
Melhoria funcional da organização;	Acesso a novos mercados;
Melhoria da produtividade;	Melhoria da imagem corporativa;
Melhoria da comunicação interna;	Ferramenta de <i>Marketing</i> ;
Envolvimento dos colaboradores;	Satisfação de clientes;
Criação da cultura de melhoria contínua.	Acesso a novos clientes.

Tabela 2.3 - Vantagens e Desvantagens da implementação do Sistema de Gestão de Qualidade

Fonte: Adaptado de Pires (2007)

2.2 A norma ISO 9001

A ISO 9001 é um sistema de gestão que tem como finalidade garantir a otimização de processos, criar uma maior agilidade no desenvolvimento de produtos e serviços de forma a satisfazer os clientes e, alcançar o sucesso da organização.

Para obter este sistema de gestão de Qualidade as empresas podem adotar por uma certificação de um sistema de gestão de Qualidade, sendo esta voluntária. Ao adotar esta certificação, é necessário que uma entidade certificada vá reconhecer à entidade o cumprimento de todos requisitos da norma pelo sistema de gestão da Qualidade da organização auditada (Sampaio, 2008).

De acordo com Mendes (2003) e Furtado (2002), existem muitas empresas quer a nível nacional, quer a nível internacional, que se preocupam com a implementação e certificação do SGQ. Este trata-se de um processo que pode ser aplicado a diversos setores

de atividade, nomeadamente a indústria de produção de produtos alimentares e até mesmo a serviços de distribuição da mesma.

As empresas podem implementar um SGQ e optar pela não certificação do sistema, de acordo com Ângelo e Neto (1997), no entanto Ramos (2009), sugere que o passo seguinte à implementação de um SGQ é a certificação do mesmo, uma vez que é o que confere o reconhecimento do seu sistema de Qualidade. Este reconhecimento é realizado por um organismo de certificação, que valida se o sistema cumpre com os requisitos, e deste modo garante a todas as partes interessadas que as atividades da organização atuam de acordo com as normas previstas, de acordo com Matias e Coelho (2002).

De acordo com Justino *et al.* (2010), a família de normas ISO 9000 são uma referência para a implementação de um sistema de gestão de Qualidade (SGQ), que representam um consenso internacional sobre boas práticas de gestão com o objetivo de garantir o fornecimento de produtos e serviços que atendam aos requisitos dos clientes.

2.2.1 A evolução das normas ISO 9001

A Organização Internacional de Normalização (ISO) foi fundada em 1947. Em Portugal existe um membro da ISO, o Instituto Português de Qualidade (IPQ).

A principal missão da ISO é facilitar o comércio mundial promovendo a harmonização global. Esta organização publica normas internacionais numa variedade vasta de tópicos, mas sempre num consenso internacional entre grupos de peritos reconhecidos e nomeados pelos seus respetivos organismos membros. Abrange vários sistemas de gestão em áreas como a Qualidade, o ambiente, a segurança alimentar, dispositivos médicos, entre outros.

De acordo com Branco (2008), a primeira norma sobre requisitos de Qualidade foi a MIL-Q-9858, na década de 50, elaborada pelo departamento de Defesa dos Estados Unidos da América.

A norma ISO 9001 foi publicada pela primeira vez em 1987, sendo submetida a algumas revisões desde então, mais concretamente em 1994, 2000, 2008 e mais recentemente em 2015, onde é refletido os avanços na tecnologia e aplicação da gestão de Qualidade. As normas da série ganharam uma grande aceitação pela confiança que trazem e tornaram-

se uma importante indicação de que a Organização que as subscreve tem a capacidade de atender aos requisitos relevantes e legais dos clientes.

2.2.2 Certificação pela norma ISO 9001

A certificação ISO 9001 é um método comum de demonstração de conformidades com a norma de SGQ.

Os organismos de certificação são acreditados por organismos internacionais de acreditação reconhecidos com base em normas publicadas pelo Comité de Avaliação da Conformidade da ISO, destinando-se assim, a proporcionar confiança aos clientes e potenciais clientes.

De acordo com Dick *et al* (2002) e Naveh e Marcus (2004), citado por Machado (2018), o facto de uma empresa ser certificada pela norma ISO 9001 é determinante para a Qualidade de um produto ou serviço. A medição desta certificação é um fator importante, apesar da ISO 9001 ser homogénea, a forma como uma organização a implementa é que fará a diferença, podendo distinguir-se dos seus concorrentes.

2.3 Os clientes

2.3.1 Caracterização dos clientes

Os clientes são as pessoas mais importantes para as empresas e, como tal, a sua caracterização é um aspeto importante para a medição da satisfação dos clientes.

De acordo com Marques (2006), citado por Paiva (2015), a base de qualquer negócio são os seus clientes e, por isso mesmo, estes são as pessoas mais importantes para as organizações, sendo eles a razão de trabalho de qualquer empresa. Estes clientes compram os produtos das empresas, para consumo próprio ou para posterior venda ao consumidor final.

Pires *et al.* (1996) referiu que o principal ativo de uma organização são os clientes, sendo essencial conhecer as suas necessidades, gostos, processos de escolha e avaliação.

Existem vários tipos de clientes, no entanto, o mais referenciado é o cliente externo.

De seguida é apresentada uma tabela com os tipos de clientes existentes:

Tipo de Cliente	Definição
Externo	É o cliente que paga pelos produtos/serviços e não participa no processo de produção/realização. É o cliente final, ou seja, o cliente que vem ao nosso pensamento sempre que pensamos em algum negócio.
Interno	O cliente interno é o mais dinâmico. Estes clientes passam pelas pessoas que trabalham na empresa, influenciando o processo produtivo e de fornecimento de serviços. Os clientes internos não estão envolvidos nas trocas monetárias, mas sim nas trocas de trabalho, informação, apoio e cooperação. Este cliente é crucial para a satisfação dos clientes finais.
Da Concorrência (Não cliente)	Estes clientes não são o consumidor final da nossa empresa, são apenas clientes externos de outras empresas. As somas dos nossos clientes externos com os clientes da concorrência formam todos os nossos clientes ativos. Necessitamos de conhecer as necessidades e expectativas dos clientes da concorrência para que estes possam ser os clientes externos da nossa empresa.
Ex-Cliente	A organização deve conhecer o porquê do abandono, devendo analisar e atuar sobre os pontos negativos que fizeram com que o cliente abandonasse a empresa.

Tabela 2.4 - Caracterização dos tipos de clientes

Fonte: Adaptado de Paiva (2015)

Uma empresa tem de definir o seu público-alvo, conhecê-lo, saber quais as suas necessidades por forma a que esta tenha uma melhoria contínua e uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes.

2.3.2 Satisfação dos clientes

Os parâmetros dos níveis de satisfação dos clientes são influenciados pelos critérios e formas de avaliação definidos pelos próprios, assim sendo, é importante que a organização conheça alguns aspetos que condicionam a escolha dos seus clientes.

De acordo com Pires *et al.* (1996) os fatores como o meio envolvente, os aspetos pessoais, entre eles educação, formação, valores, religião, e os aspetos sociais, são a base da influência da decisão de compra face a produtos e ou serviços, variando estes de cliente para cliente.

O autor anterior refere três grandes grupos de atributos: relacionados com o produto, com o serviço e com o ato da compra. O produto está relacionado com a relação Qualidade/preço, benefícios oferecidos, características próprias, *design*, e possível reutilização. O serviço está relacionado com os prazos de entregas, as garantias oferecidas, e possível resolução de problemas. O ato da compra está relacionado com a simpatia, os meios de comunicação, facilidade de aquisição, e a marca da empresa. Esta divisão é feita de acordo com a organização, os seus objetivos e as suas necessidades.

2.3.3 Qualidade e Satisfação dos clientes

A satisfação dos clientes é o comportamento dos mesmos após a compra de um determinado produto ou serviço a uma organização.

Para Kotlet (1995), a satisfação dos clientes consiste no seu gosto ou deceção do produto ou serviço face a sua expectativa criada. Se as suas expectativas forem ao encontro aos resultados, o cliente ficará satisfeito, no entanto, se os resultados não forem ao encontro às suas expectativas, o cliente ficará insatisfeito.

Pires *et al.* (1996), definiu a “Qualidade de um produto ou serviço como um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis associados a esse produto ou serviço que permitem satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes a que se destinam”. Para este autor, a satisfação dos clientes é a relação de como os produtos e/ou serviços correspondem ou excedem as expectativas dos clientes, isto é, o nível de satisfação dos clientes depende das necessidades e das expectativas dos mesmos.

As expectativas dos clientes são criadas pelos fornecedores e os seus concorrentes. É importante que as organizações ao criarem as expectativas dos clientes, não as elevem em demasia, uma vez que podem não conseguir ir ao encontro das mesmas, tornando-se desta forma, numa expectativa negativa para o cliente face a organização e ou produto/serviço, de acordo com o autor anterior.

A satisfação dos clientes é tão importante quanto a sua insatisfação. A organização tem que ter especial atenção à insatisfação dos seus clientes, uma vez que podem perder clientes. As organizações quando sabem desta insatisfação devem tentar perceber o porquê da mesma e tentar ajudar o cliente. Assim sendo, a organização tem que ter em atenção a Qualidade dos seus produtos e serviços, para poder garantir que os seus clientes voltam.

2.4 Análise Económica e Financeira

A análise económica e financeira é uma fonte de recolha e estudo da informação contabilística para avaliação da situação financeira de uma entidade.

Este tipo de informação tem como principal objetivo avaliar a evolução e a rentabilidade de uma entidade, considerando os riscos a médio e longo prazo e também a curto prazo.

Fernandes *et al.* (2019), defendem que a análise económica e financeira trata da recolha, tratamento e estudo da informação económico-financeira, sendo esta informação bastante importante para diversas tomadas de decisão, esta informação permite conferir a evolução da situação financeira, bem como rentabilidade e riscos envolvidos. Já Breia *et al.* (2014) defendem que a análise económica e financeira preocupa-se com o equilíbrio a curto prazo e com a sustentabilidade a médio longo prazo.

2.4.1 Rácios e Indicadores Financeiros

Ponikvar *et al.* (2009) defende que a análise de rácios financeiros tem sido utilizada para fins fiáveis, como a avaliação de risco e a previsão de liquidação de uma empresa. Para Neves (2012), os rácios financeiros tratam-se de uma técnica mais utilizada na análise financeira, constituindo uma relação entre as contas e os agrupamentos de contas, quer

do balanço, quer das demonstrações de resultados, neste sentido, os rácios comparam o desempenho de uma empresa e a sua evolução no tempo.

De acordo com Breia *et al.* (2014), os rácios financeiros são a técnica de relacionar grandezas, podendo comparar empresas e a sua evolução. Estes autores defendem ainda que existem limitações com o uso dos rácios, sendo essencial o sentido crítico do analista.

A análise económica e financeira pode ser interna ou externa. Se for interna é elaborada através da gestão financeira ou estratégica, por sua vez se for externa é baseada numa avaliação de um risco associado a um ou mais investimentos.

Um analista, ao examinar a posição financeira da empresa, procura avaliar um equilíbrio de curto prazo e a sustentabilidade desse equilíbrio num longo prazo.

A análise financeira de uma empresa, foca-se em alguns conceitos essenciais como, o equilíbrio financeiro (curto e longo prazo), a rentabilidade (retorno de capitais), o risco (problemas no futuro da rentabilidade) e a sustentabilidade. No entanto, neste tipo de análise podem existir alguns impedimentos, nomeadamente, informação insuficiente, falta de credibilidade em alguns dados, atrasos na informação contabilística, utilização de elementos contabilísticos influenciados por critérios fiscais.

De acordo com os autores anteriores, as comparações de indicadores são formas de identificar áreas prioritárias em termos de análise, para isto é necessário saber o que se quer analisar e quais os rácios a utilizar. Os rácios fornecem uma informação mais adequada do que a informação em valores absolutos, neste sentido, os rácios permitem resumir e sistematizar a informação financeira, e compara o desempenho económico e financeiro.

De acordo com Rodrigues (2019), os rácios não dão a resposta, são apenas um instrumento para a sintetização de uma grande quantidade de dados e fazer a comparação do desempenho económico e financeiro de uma empresa e da sua evolução.

A análise financeira, só se torna coerente se existir uma base de comparação, podendo esta ser feita de forma temporal. É essencial a uniformização dos dados para análise uma vez que facilita a comparação (Matarazzo, 2010).

De acordo com Neves (2012), podemos enumerar alguns rácios, sendo eles, rácios Financeiros, que tratam elementos da estrutura financeira, relacionando com a capacidade de endividamento e a solvabilidade, rácios Económicos que analisam a estrutura de

custos, de proveitos, e a capacidade de autonomia financeira, rácios Económico-Financeiros tem como forma analisar a rendibilidade dos capitais e a rotação dos ativos, os rácios de Funcionamento que explicam os impactos financeiros de gestão a nível do ciclo de exploração, como por exemplo rácios médios de pagamentos e recebimentos, e por fim os rácios Técnicos que relacionam dados da produção com as atividades gerais, comparando unidades económico-financeiras com unidades físicas.

2.4.1.1 Indicadores Financeiros

Os indicadores financeiros mostram o desempenho passado e ajudam a prever o desempenho futuro. Existem diversos indicadores financeiros úteis para uma boa análise financeira de uma empresa, podendo destacar os seguintes:

- **Liquidez Geral (LG)** – trata-se de um rácio que compara a totalidade do ativo de curto prazo com a totalidade do passivo de curto prazo. Este rácio mostra a capacidade de uma empresa satisfazer os seus compromissos a curto prazo. Se $LG < 1$, então a totalidade do ativo é inferior aos compromissos da empresa até um ano, ou seja, mesmo transformando em meios monetários líquidos todo o ativo de curto prazo, os valores obtidos são insuficientes para regularizar os passivos. Por sua vez, uma $LG > 1$ não é garantia de não existência de problemas de tesouraria da empresa (Breia *et al.* 2014).

Indicador	Fórmula
Liquidez Geral	$LG = \frac{\text{Ativo de Curto Prazo}}{\text{Passivo de Curto Prazo}}$

(2.1)

Fonte: Breia *et al.* (2014)

- **Autonomia Financeira (AF)** – avalia o grau de empenho dos sócios no funcionamento dos ativos, analisando assim o endividamento e a estrutura de capitais médio e longo prazo de uma empresa. Níveis mais elevados de capital próprio (CP), maior é o nível da AF, mostrando assim que a empresa depende

menos de capitais alheios, por sua vez, não é verdade em muitos dos casos que quanto maior o CP maior a rentabilidade. Uma empresa pode ser totalmente financiada pelos seus capitais próprios, não tendo dívidas, para isto se verificar é necessário que a AF seja igual a 1 (Breia *et al.* 2014).

A autonomia financeira não tem um nível ideal, quanto maior for, melhor é para a empresa.

Indicador	Fórmula
Autonomia Financeira	$AF = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Ativo Total}}$

(2.2)

Fonte: Breia *et al.* (2014)

- **Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV)** – permite avaliar a capacidade de absorção de gastos financeiros, avaliando assim, o retorno em termos de resultados operacionais, obtidos através do volume de negócios. (Breia *et al.* 2014).

Indicador	Fórmula
Rendibilidade Operacional das Vendas	$ROV = \frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Volume de Negócios}}$

(2.3)

Fonte: Breia *et al.* (2014)

- **Rendibilidade dos Capitais Próprio (RCP)** – permite avaliar o grau de eficiência de utilização dos fundos da entidade, ou seja, quanto maior for este rácio mais interesse terão os investidores na entidade. (Breia *et al.* 2014).

Indicador	Fórmula
Rendibilidade dos Capitais Próprios	$RCP = \frac{\textit{Resultado Líquido}}{\textit{Capital Próprio}}$

(2.4)

Fonte: Breia *et al.* (2014)

3. Estudo Empírico

Neste capítulo será abordada a forma como a investigação foi conduzida, começando por relacionar o contexto, apresentado nos capítulos anteriores com a finalidade de responder às questões problemáticas da investigação, que são elas:

- As empresas certificadas, no sector da Qualidade, têm uma *performance* superior a empresas não certificadas, dentro do mesmo sector de atividade?;
- Os clientes atribuem importância à certificação em Qualidade pela norma ISO 9001 das empresas?.

Será explicado os métodos utilizados na investigação, será ainda relatado a forma como os dados foram recolhidos e analisados até a apresentação final dos resultados.

3.1 Processo

Com o propósito de atingir os objetivos desta investigação, foi utilizada a Base de Dados do Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI), por ser a base de dados mais completa de análise financeira de empresas portuguesas e espanholas, com um histórico de contas anuais até 25 anos. Esta base de dados é muitas vezes utilizada por áreas como a financeira, *marketing*, cálculo de preços de transferência e de investigação económica e para estudos de mercado.

Os dados obtidos através da SABI reportam-se aos últimos sete anos (de 2015 a 2021), com base em empresas com contas e dados disponíveis, com informação sólida e de aplicação de demonstrações financeiras regidas pelo Sistema de Normalização Contabilística (SNC). Foram também obtidos dados através da Base de dados de Empresas Certificadas (BDCE), certificação acreditada pelo Instituto Português de Acreditação (IPAC).

Posteriormente, foi efetuada a compilação dos dados obtidos em ambas as plataformas, sendo então possível, a construção de uma base de dados que permite assim, uma composição de diversos rácios económico-financeiros.

3.2 Caracterização

Nesta aplicação prática, são estudadas seis empresas, todas elas com a mesma forma jurídica, o mesmo CAE principal e todas situadas na zona norte do país, três destas empresas são certificadas pela ISO 9001 e as outras três não o são. Estas empresas são todas médias empresas, à exceção da empresa B2, Lda. que é uma grande empresa.

Este estudo foca-se em empresas situadas na zona norte do país, uma vez que é nesta zona que se situa, mais e as melhores empresas de fabricação de calçado a nível nacional.

O estudo apenas foi realizado a seis empresas, uma vez que, de acordo com os dados da Base de dados de Empresas Certificadas (BDCE), só existem dezassete empresas certificadas pela norma ISO 9001, situadas na região norte do país, com CAE principal de fabricação de calçado e com a forma jurídica de sociedade por quotas.

Com a informação retirada da BDCE, foi utilizada a plataforma SABI, por forma a encontrar dados financeiros das empresas, após a análise, foi perceptível que das dezassete empresas, sete já tinham entrado em insolvência, outras quatro não tinham dados financeiros recentes, assim, das empresas que sobravam, foram escolhidas apenas três, sendo elas, uma de cada zona mais conhecida por ser forte na fabricação de calçado.

Com a escolha feita das empresas certificadas pela norma da Qualidade, foi retirado, por tentativa e erro, os dados financeiros de empresas não certificadas por esta norma e situadas nas mesmas regiões, na plataforma SABI.

Os dados retirados através da plataforma SABI, são referentes ao período de 2015 a 2021. Procurou-se obter informação financeira mais recente e no mínimo de sete períodos de forma a ter uma análise evolutiva maior e períodos maiores de pré-pandemia, que afetou a economia mundial.

4. Análise de Resultados

4.1 Apresentação Geral das Empresas

As empresas estudadas neste projeto, são todas da zona norte do país, sendo duas da zona do Porto, duas da zona de Aveiro e duas da zona de Braga. Todas estas empresas têm a forma jurídica de Sociedade por Quotas e tem como CAE principal, 15201 – Fabricação de Calçado. Estas empresas são todas médias empresas, á exceção da empresa B2, Lda. que é uma grande empresa.

De seguida, serão apresentadas as entidades estudadas, de forma sucinta:

Nome	P1, LDA.	P2, LDA.
NIF	502417749	501966900
Localidade	Porto	Porto
CAE Principal	15201 - Fabricação de calçado	15201 - Fabricação de calçado
Forma Jurídica	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas
Capital Social	1.250.000,00 €	400.000,00 €
Data da Constituição	17/09/1990	15/02/1988
Certificação pela ISO 9001	Sim	Não

Nome	A1, LDA.	A2, LDA.
NIF	504048813	500217688
Localidade	Aveiro	Aveiro
CAE Principal	15201 - Fabricação de calçado	15201 - Fabricação de calçado
Forma Jurídica	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas
Capital Social	400.000,00 €	5.736,00 €
Data da Constituição	20/01/1998	27/03/1972
Certificação pela ISO 9001	Sim	Não

Nome	B1, LDA.	B2, LDA.
NIF	502056754	501593497
Localidade	Braga	Braga
CAE Principal	15201 - Fabricação de calçado	15201 - Fabricação de calçado
Forma Jurídica	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas
Capital Social	950.000,00 €	6.239.882,00 €
Data da Constituição	03/08/1988	08/10/1985
Certificação pela ISO 9001	Sim	Não

Tabela 4.1 - Principais dados das empresas

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

4.2 Análise Económico-Financeira

A análise da situação financeira das empresas permitiu avaliar e interpretar qual a evolução de cada uma e a sua comparação. Esta análise tem por base um conjunto de técnicas que se baseiam em questões fundamentais para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas (Neves, 2012).

4.2.1 Evolução do Volume de Negócios

Para poder existir uma base de comparação no desenvolvimento de cada entidade, foi analisado o volume de negócios de cada uma das empresas, durante o período de 2015 a 2021. Posteriormente foi comparado o volume de negócios de cada empresa, por localidade e por certificação ou não pela norma ISO 9001. Por fim é feita uma comparação total de todas as entidades, tendo por base se são ou não certificadas pela norma ISO 9001.

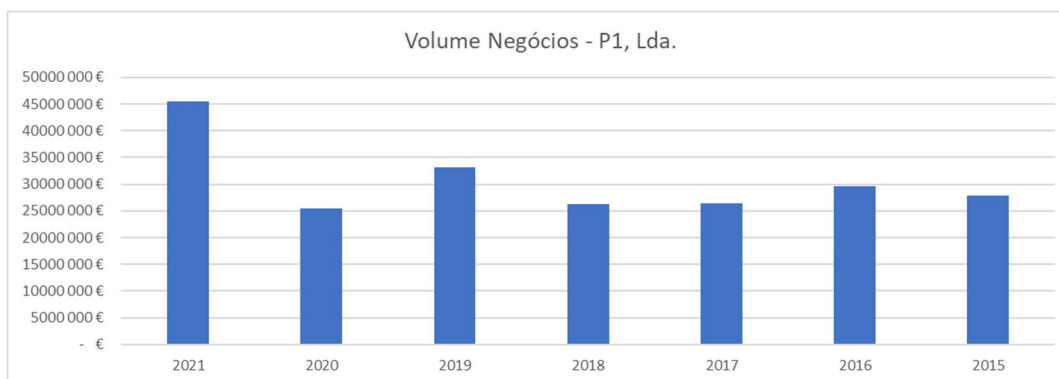


Gráfico 4.1 - Evolução do Volume de Negócios – P1, Lda.

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

O Volume de negócios da empresa P1, Lda., situada na zona do Porto, e certificada pela norma ISO 9001, durante o período apresentado, é crescente e evolutivo, ou seja a empresa teve um aumento significativo no seu volume de negócios, durante este período de tempo, tendo com exceção do ano de 2020, que uma das causas possíveis é o início da

pandemia que se fez sentir mundialmente, no ano de 2020 existiram muitos períodos de confinamento no país, estando muitas empresas fechadas, durante períodos longos de tempo. Já no ano de 2021 a empresa teve um aumento bastante acentuado no seu volume de negócios. Apesar desta empresa ser certificada pela norma da Qualidade, não é indicador de que esta tenha um VN elevado.

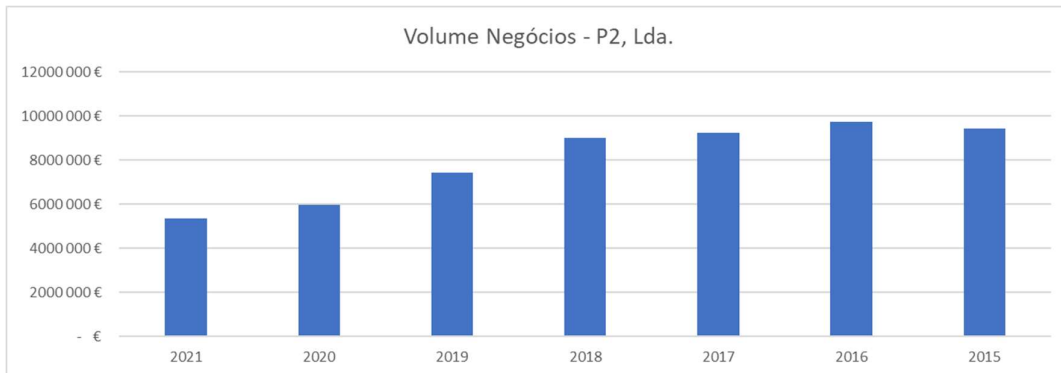


Gráfico 4.2 - Evolução do Volume de Negócios – P2, Lda.

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

O Volume de negócios da empresa P2, Lda., situada na zona do Porto, e não certificada pela norma ISO 9001, durante o período apresentado, tem tendência decrescente, ou seja, a empresa teve uma diminuição significativa no seu volume de negócio ao longo dos anos. Tendo em conta a pandemia que se fez sentir durante o período de 2020 e 2021, a diminuição do volume de negócios pode estar explicada devido a esse facto.

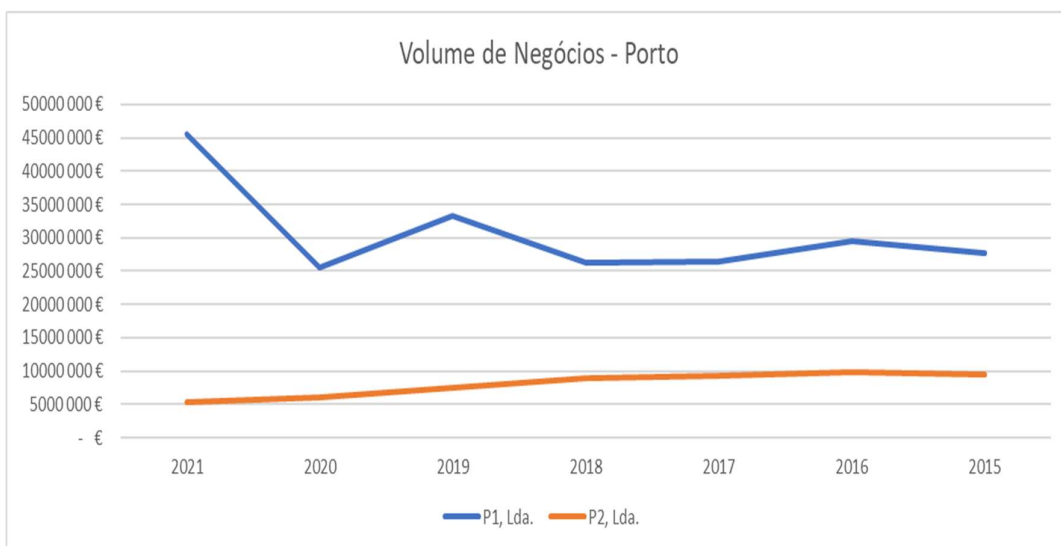


Gráfico 4.3 - Comparação da Evolução do Volume de Negócios das empresas da região do Porto

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

Com este gráfico é possível comparar o valor do volume de negócios das duas empresas situadas na zona do Porto. É possível observar que tem uma discrepância muito grande ao longo dos anos.

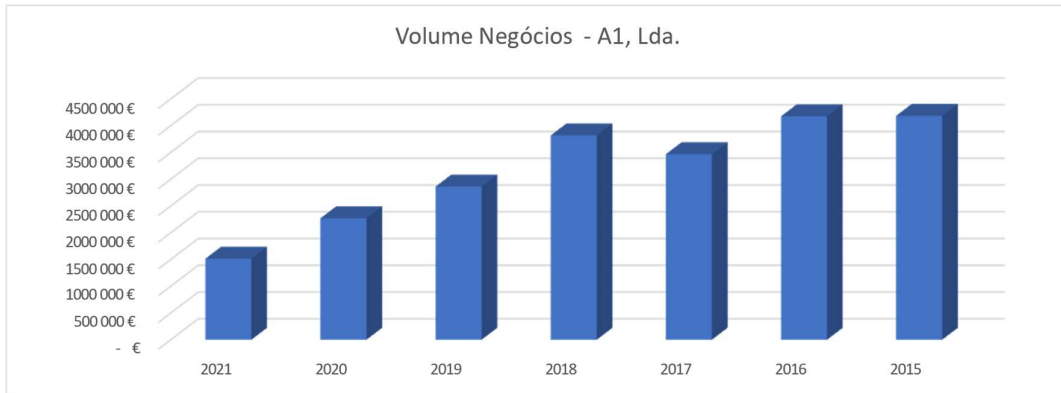


Gráfico 4.4 - Evolução do Volume de Negócios – A1, Lda.

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

A empresa A1, Lda., situada na região de Aveiro e certificada pela norma ISO 9001, apresenta uma diminuição significativa no seu volume de negócios ao longo dos períodos apresentados.



Gráfico 4.5 - Evolução do Volume de Negócios – A2, Lda.

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

Após observação do gráfico da Empresa A2, Lda. podemos constatar que o volume de negócios desta empresa, situada na região de Aveiro e não certificada pela norma ISO 9001, tem um aumento evolutivo ano após ano, desde o período de 2015 até 2021. Nesta empresa foi registado o pico do volume de negócios no ano de 2021, podendo este dever-se ao facto de durante o ano de 2020, existir um grande período de confinamento, nomeadamente no final do ano, e as pessoas passaram a comprar muito mais produtos através da internet. Os períodos de confinamento continuam no ano de 2021 e as pessoas para ocuparem o seu tempo acabam por fazer compras desenfreadas *online*, podendo este ser um fator explicativo para o facto desta empresa ter aumento exponencialmente o seu volume de negócios face aos anos anteriores.

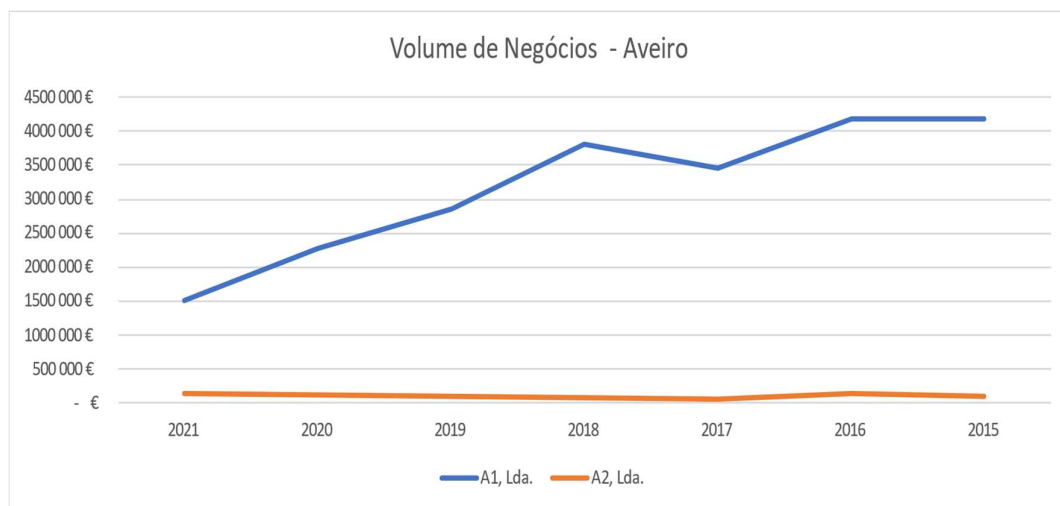


Gráfico 4.6 - Comparação da Evolução do Volume de Negócios das empresas da região de Aveiro

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

Com este gráfico conseguimos observar que apesar de a empresa A1 ter uma diminuição muito acentuada no seu volume de negócios, não chega perto dos valores do volume de negócios da empresa A2. Um dos fatores possível e estudado nesta dissertação é o facto da empresa A1, Lda. ser certificada pela norma ISO 9001 e a empresa A2, Lda. não ser.

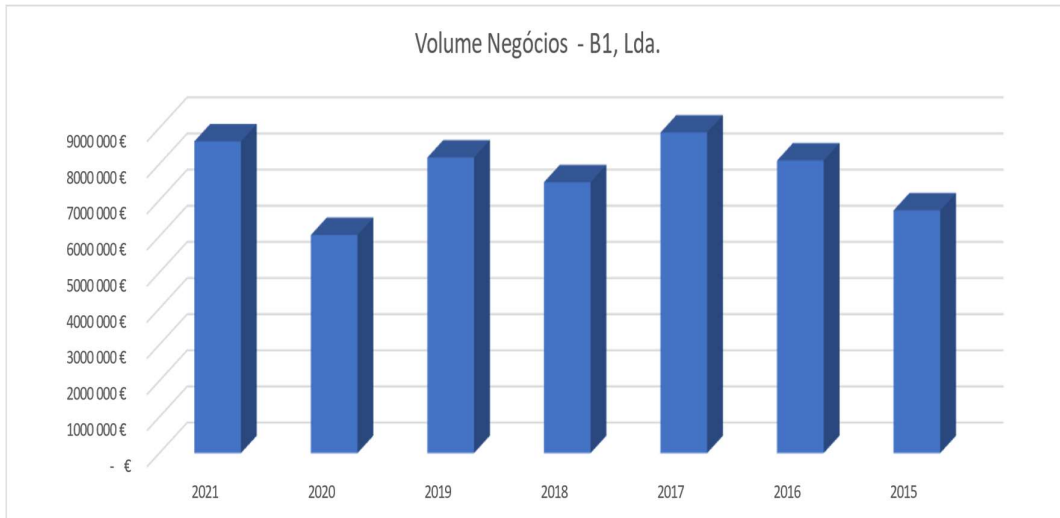


Gráfico 4.7 - Evolução do Volume de Negócios – B1, Lda.

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

O volume de negócios da empresa B1, Lda., situada na região de Braga e certificada pela norma ISO 9001, tem uma tendência crescente. O ano com um volume de negócios mais baixo é o ano de 2020, um dos fatores possíveis para este acontecimento é o facto de ter existido uma pandemia a nível nacional, que afetou economicamente a maioria das empresas. O ano com um volume de negócios mais elevado foi registado no ano de 2017 e posteriormente o segundo ano com um volume de negócios mais elevado foi o ano de 2021.

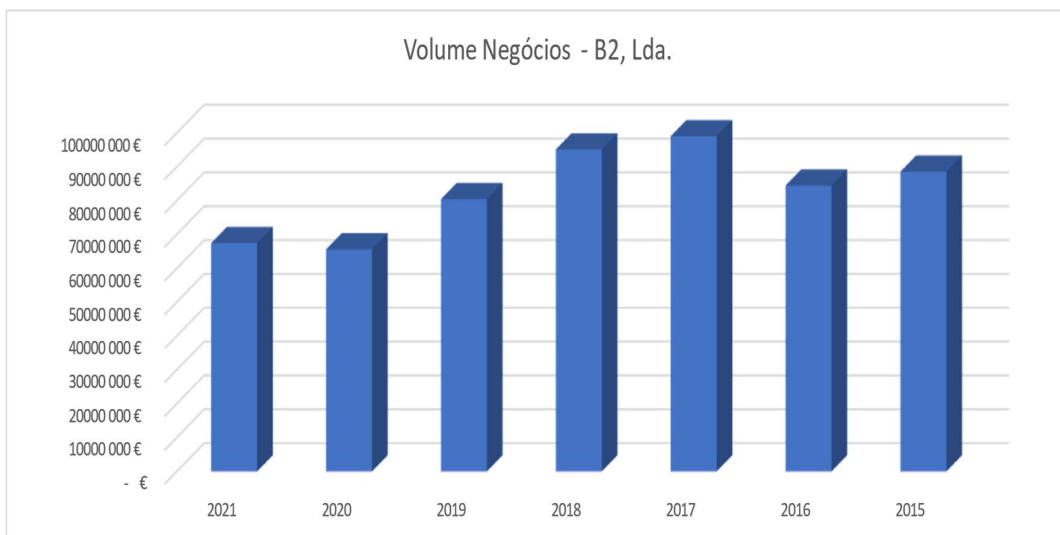


Gráfico 4.8 - Evolução do Volume de Negócios – B2, Lda.

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

A evolução do volume de negócios da empresa B2, Lda, situada na região de Braga, e não certificada pela norma ISO 9001, teve tendência crescente até ao ano de 2017, e posteriormente uma diminuição acentuada até ao ano de 2020, sendo que no ano de 2021 teve um ligeiro aumento.

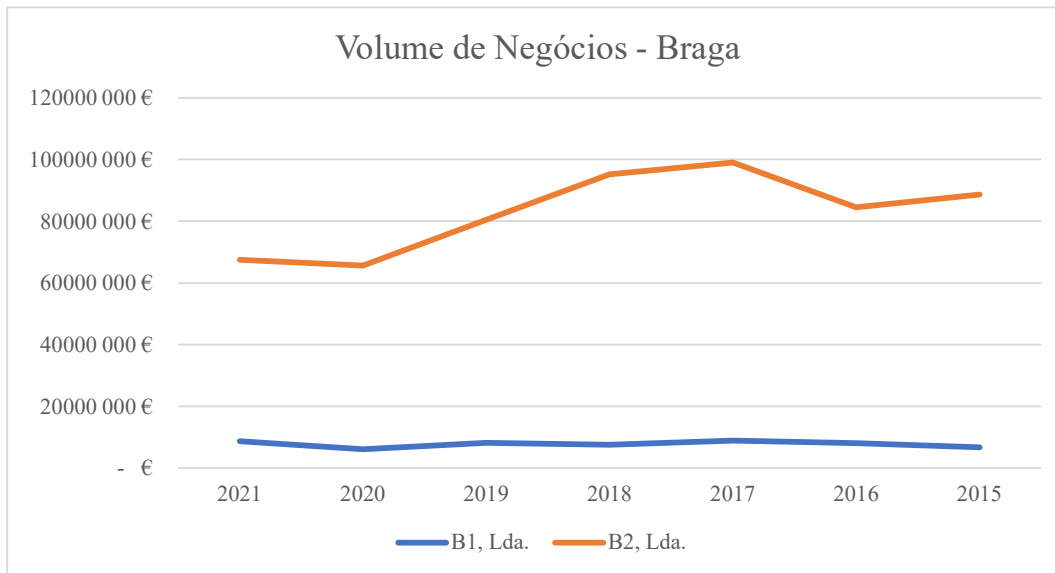


Gráfico 4.9 - Comparação da Evolução do Volume de Negócios das empresas da região de Braga

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

Com este gráfico podemos comparar que a empresa B2, Lda. tem um volume de negócios, bastante superior à empresa B1, Lda. Não se verificando o mesmo das outras empresas presentes, neste estudo, uma vez que a empresa que tem as vendas superiores é uma empresa não certificada pela norma da Qualidade ISO 9001.

4.2.2 Análise de Rubricas de Balanço

Após uma breve análise do volume de negócios é também importante salientar a evolução de algumas rubricas do balanço das empresas analisadas anteriormente. As rubricas a analisar posteriormente serão, Ativo Total, Passivo Total, Capital Próprio e o EBITA.

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Ativo Total	27 466 343	23 943 042	22 230 666	21 382 449	20 185 381	18 253 975	17 215 404
Capital Próprio	8 037 492	7 051 162	6 521 555	5 800 536	4 750 616	3 895 062	3 354 145
Passivo Total	19 428 851	16 891 880	15 709 111	15 581 913	15 434 765	14 358 913	13 861 259
EBITDA	1 996 104	1 507 029	1 904 843	1 673 966	1 664 423	1 477 117	1 296 525

Tabela 4.2 - Evolução das rubricas de Balanço – P1, Lda.

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

Na tabela 10, estão presentes as principais rubricas de balanço da empresa P1, Lda. na rubrica do EBITDA podemos observar que desde o ano de 2015 até ao ano de 2019 registou um aumento significativo. Sendo que o único ano em que teve uma diminuição grande do EBITDA foi no ano de 2020, tal como referido anteriormente, uma das principais causas para este ano ter sido tão negativo em quase todas as empresas é o facto de ter existido uma pandemia mundial, que afetou a maioria dos sectores.

À semelhança da rubrica anterior, também a rubrica do Capital Próprio tem tendência crescente, com exceção do ano de 2020.

As restantes rubricas, ou seja, Ativo Total e Passivo Total tem tendência evolutiva, desde o início do período em estudo até ao ano de 2021.

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Ativo Total	6 996 309	6 730 629	6 842 646	6 687 681	6 595 379	6 277 070	5 316 274
Capital Próprio	5 512 864	5 435 443	5 326 790	5 256 062	4 922 621	4 474 101	3 615 818
Passivo Total	1 483 445	1 295 186	1 515 856	1 431 619	1 672 758	1 802 969	1 700 456
EBITDA	28 723	354 687	502 507	817 543	976 186	1 446 376	1 501 315

Tabela 4.3 - Evolução das rubricas de Balanço – P2, Lda.

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

Na tabela 11, estão presentes os dados da empresa P2, Lda. a rubrica do EBITDA tem tido tendência decrescente desde o ano de 2015 até ao ano de 2021. A rubrica do passivo total tem variado ao longo dos anos, não sofrendo uma variação significativa. A variação do Capital Próprio ao longo dos anos tem vindo a aumentar durante o período apresentado, tal como o Ativo Total.

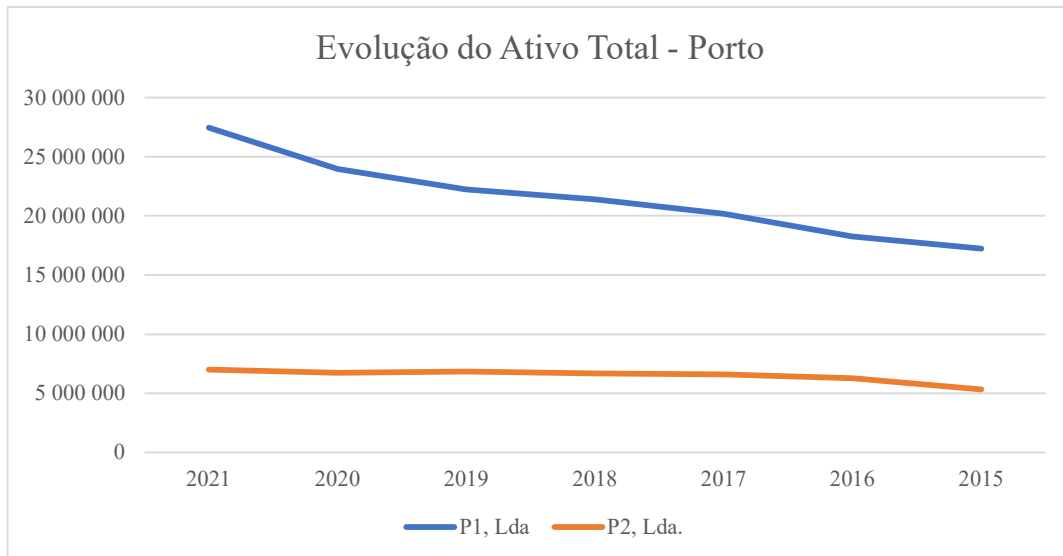


Gráfico 4.10 - Comparação da Evolução do Ativo Total das empresas da região do Porto

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

No gráfico anterior é apresentada a comparação da evolução do ativo total das duas empresas situadas na região do Porto. Com este gráfico conseguimos constatar que ambas as empresas têm um ativo total evolutivo ao longo dos anos apresentados e tal como apresentado anteriormente a empresa certificada pela ISO 9001 está acima da empresa não certificada.

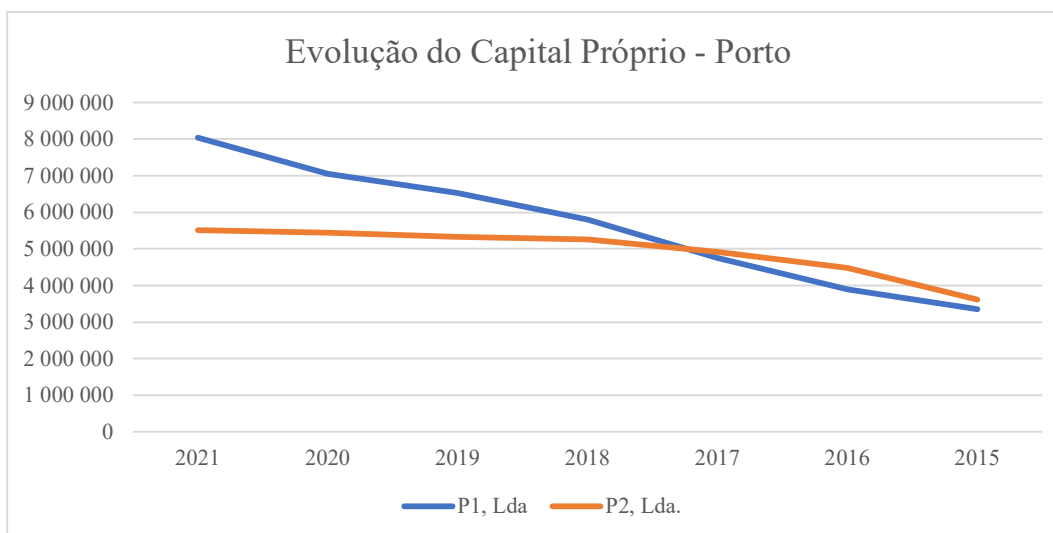


Gráfico 4.11 - Comparação da Evolução do Capital Próprio das empresas da região do Porto

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

O Capital Próprio das duas empresas apresentadas é bastante evolutivo ao longo dos períodos estudados, sendo que nos primeiros três anos do estudo a empresa P1 tinha um Capital Próprio inferior à empresa P2, sendo que no ano de 2018 foi o primeiro ano que a empresa P1 passou o valor do Capital Próprio da empresa P2. A partir daí a empresa P1 foi sempre aumentando o seu Capital Próprio, já a outra empresa vai aumentando o seu Capital Próprio, no entanto a discrepância não é muito acentuada.

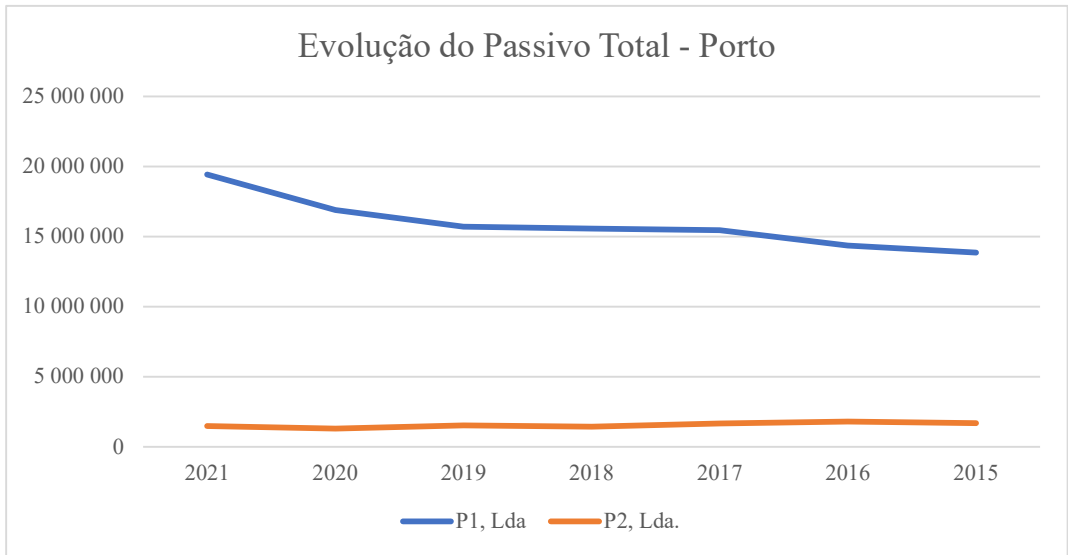


Gráfico 4.12 - Comparação da Evolução do Passivo Total das empresas da região do Porto

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

O Passivo Total da empresa P1, tem tido um aumento bastante acentuado ao longo dos anos, já o passivo total da empresa P2, tem-se mantido mais ou menos constante ao longo dos anos apresentados.

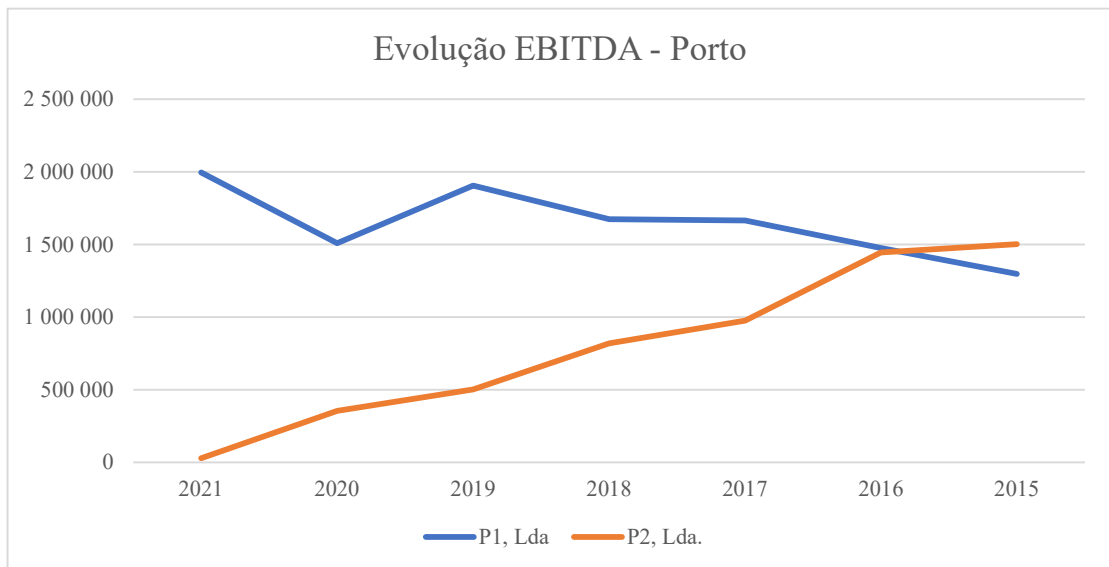


Gráfico 4.13 - Comparação da Evolução do EBITDA das empresas da região do Porto

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

O EBITDA da empresa P1 começou abaixo do da empresa P2, mas com o passar dos anos teve uma tendência crescente, sendo que teve uma oscilação no ano de 2020, já a empresa P2, desde o início do período em estudo tem vindo a ser decrescente até ao ano de 2021.

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Ativo Total	2 118 934	3 210 882	1 937 654	2 441 970	2 497 956	2 710 191	3 020 063
Capital Próprio	78 868	678 715	676 232	1 019 424	959 813	1 177 325	1 168 588
Passivo Total	2 040 066	2 532 167	1 261 422	1 422 546	1 538 143	1 532 866	1 851 475
EBITDA	-480 349	132 917	-234 497	179 139	-112 361	211 864	264 242

Tabela 4.4 - Evolução das rubricas de Balanço – A1, Lda.

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

A empresa A1, Lda., situada na região de Aveiro, ao longo dos anos teve uma diminuição do seu ativo total, exceto no ano de 2020 que foi o ano em que o ativo total foi mais elevado, o capital próprio desta empresa tem sofrido bastantes oscilações ao longo dos períodos apresentados, a mesma coisa com o seu passivo total, no entanto no ano de 2020 teve um aumento exponencial, e no ano seguinte uma pequena diminuição. O seu EBITDA, tem tido bastantes oscilações, no início do período estudo era positivo e foi diminuindo, até ao ano de 2017 que foi o primeiro ano em que foi negativo, no ano seguinte, 2018 o seu EBITDA foi positivo, mas no ano seguinte foi negativo, mais negativo do que tinha sido anteriormente, já no ano seguinte passou a ser positivo, mas no ano de 2021 foi bastante negativo.

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Ativo Total	833 789	234 909	221 648	227 261	320 502	270 413	282 691
Capital Próprio	158 668	130 747	129 656	126 311	111 162	104 800	120 824
Passivo Total	675 121	104 162	91 992	100 950	209 340	165 613	161 867
EBITDA	58 605	5 040	12 922	26 665	13 345	-7 020	10 496

Tabela 4.5 - Evolução das rubricas de Balanço – A2, Lda.

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

A empresa A2, Lda., situada na região de Aveiro, apresenta um uma pequena oscilação no seu ativo total, este teve uma tendência evolutiva de 2015 a 2017, no ano de 2018 a 2019 teve uma diminuição, mas nos anos posteriores voltou a ter uma tendência evolutiva. O seu capital próprio tem, ao longo dos períodos apresentados, bastantes variações. O passivo total teve tendência crescente desde o ano de 2015 ao ano de 2017, sendo que nos anos de 2018 a 2019 teve tendência decrescente, mas nos anos posteriores o passivo total teve um aumento exponencial. O seu EBITDA foi negativo de ano de 2016, mas nos restantes anos teve uma tendência maioritariamente evolutiva.

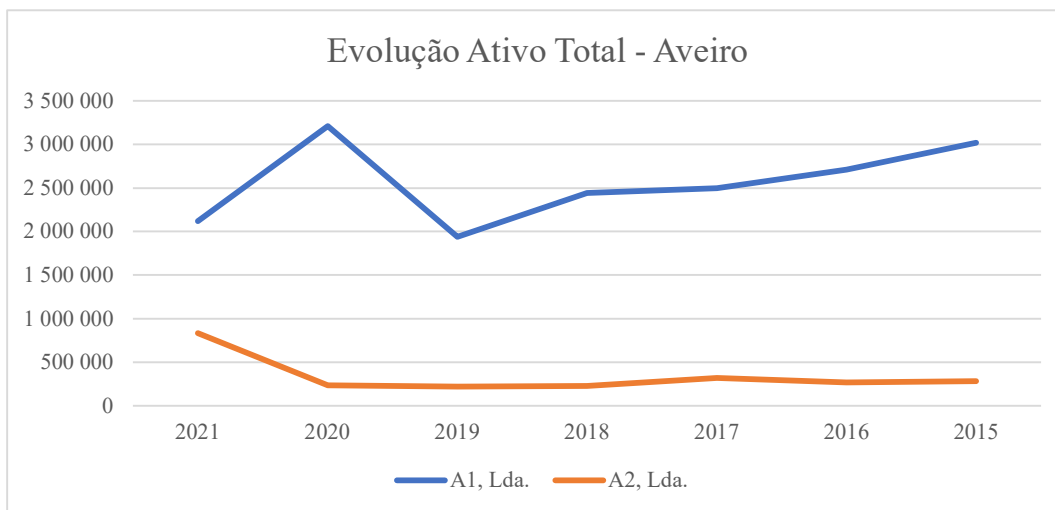


Gráfico 4.14 - Comparação da Evolução do Ativo Total das empresas da região de Aveiro

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

Com o gráfico 14, podemos concluir que as duas empresas têm grandes discrepâncias ao longo dos anos apresentados, e que no ano de 2021, essa discrepância diminuiu uma vez que a empresa A1, empresa certificada pela norma ISO 9001, tem uma grande diminuição no seu ativo total e a empresa A2, tem um aumento significativo.

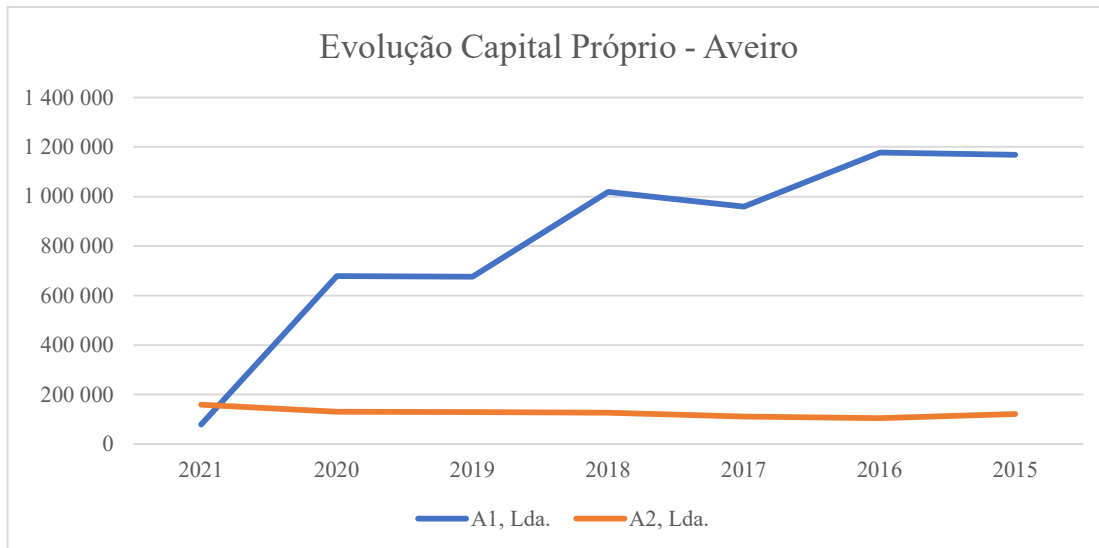


Gráfico 4.15 - Comparação da Evolução do Capital Próprio das empresas da região de Aveiro

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

No gráfico acima apresentado, podemos concluir que as empresas também têm uma grande discrepância a nível do capital próprio, sendo que a empresa A1 tem um decréscimo bastante acentuado, e no ano 2021 o seu capital próprio é inferior ao da empresa A2, empresa não certificada pela norma ISO 9001.

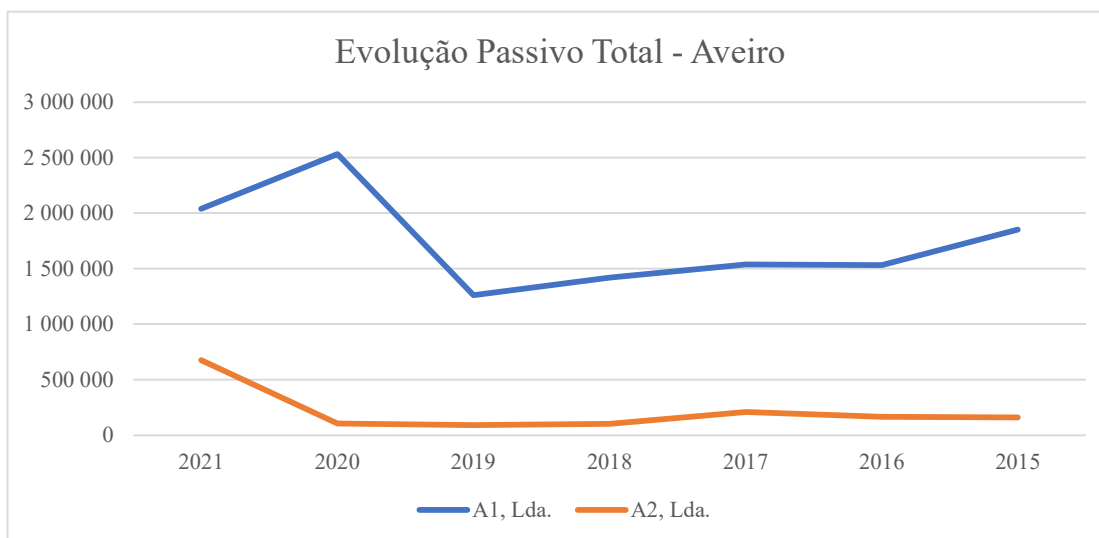


Gráfico 4.16 - Comparação da Evolução do Passivo Total das empresas da região de Aveiro

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

No gráfico acima, podemos observar que as duas empresas têm uma grande discrepância no seu passivo total, tendo a empresa A1 no ano de 2020 tido um aumento exponencial, no entanto, no ano seguinte conseguiu que esse valor diminuísse um pouco, não chegando, ainda, aos valores dos anos anteriores. A empresa A2 teve um passivo total quase sempre constante, mas no ano de 2021 teve um aumento, acentuada face aos anos anteriores observados.

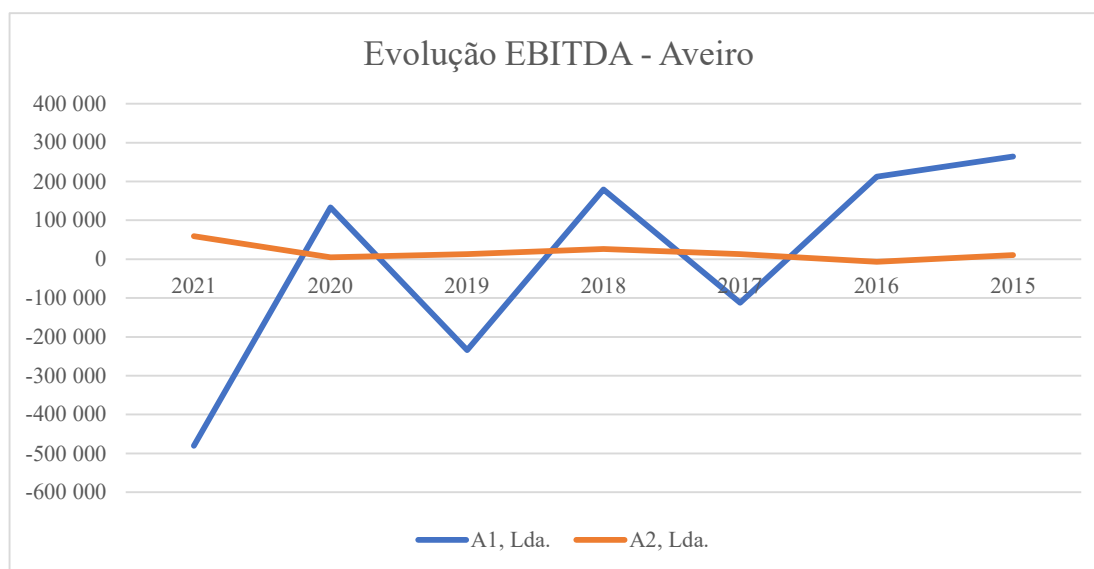


Gráfico 4.17 - Comparação da Evolução do EBITDA das empresas da região de Aveiro

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

Através do gráfico acima, conseguimos analisar que EBITDA da empresa A2 é constante, não sofreu muitas oscilações durante os períodos apresentados. A empresa A1, iniciou com um EBITDA positivo nos dois primeiros anos, mas a partir daí tem vindo a obter bastantes oscilações, sendo algumas delas negativas. Um EBITDA negativo não significa, necessariamente, que a empresa está a ter prejuízos no seu resultado, apenas que a empresa não está a ser rentável.

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Ativo Total	6 426 157	5 048 764	4 458 451	4 173 156	4 907 612	6 502 931	5 524 559
Capital Próprio	1 763 855	1 515 239	2 082 098	1 878 443	1 815 288	1 791 876	1 723 385
Passivo Total	4 662 302	3 533 525	2 376 353	2 294 713	3 092 324	4 711 055	3 801 174
EBITDA	506 032	-203 847	330 915	364 080	272 580	347 677	402 386

Tabela 4.6 - Evolução das rubricas de Balanço – B1, Lda.

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

A empresa B1, Lda., situada na região de Braga, tem um Ativo Total com poucas oscilações durante os períodos estudados, o Capital Próprio também não tem uma grande variação ao longo dos anos apresentados. O seu Passivo Total sofreu oscilações ao longos dos anos, o seu EBITDA também sofreu diversas oscilações, sendo no ano de 2020 negativo, uma possível explicação trata-se com o facto de uma pandemia a nível mundial.

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Ativo Total	32 545 993	31 555 307	32 014 201	30 884 410	38 764 012	46 267 391	42 601 722
Capital Próprio	27 708 310	26 554 462	26 798 014	25 608 712	32 428 709	40 209 750	36 296 548
Passivo Total	4 837 683	5 000 845	5 216 187	5 275 698	6 335 303	6 057 641	6 305 174
EBITDA	2 317 633	1 092 328	2 773 863	5 259 591	4 302 392	6 436 105	7 422 998

Tabela 4.7 - Evolução das rubricas de Balanço – B2, Lda.

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

A empresa B2, Lda., situada na região de Braga, durante os períodos apresentados, podemos constatar que o seu Ativo Total teve o seu ponto mais elevado no ano de 2016 e o pico mais baixo no ano de 2018, tendo uma tendência crescente, já o seu Passivo Total tem uma tendência decrescente. O Capital Próprio desta empresa tem sofrido muitas oscilações, tendo o seu ponto mais elevado sido no ano de 2016, o seu EBITDA tem tido tendência decrescente, e o ano em que o valor foi mais baixo, foi no ano de 2020, tal como referido anteriormente, uma das possíveis razões é uma pandemia mundial.

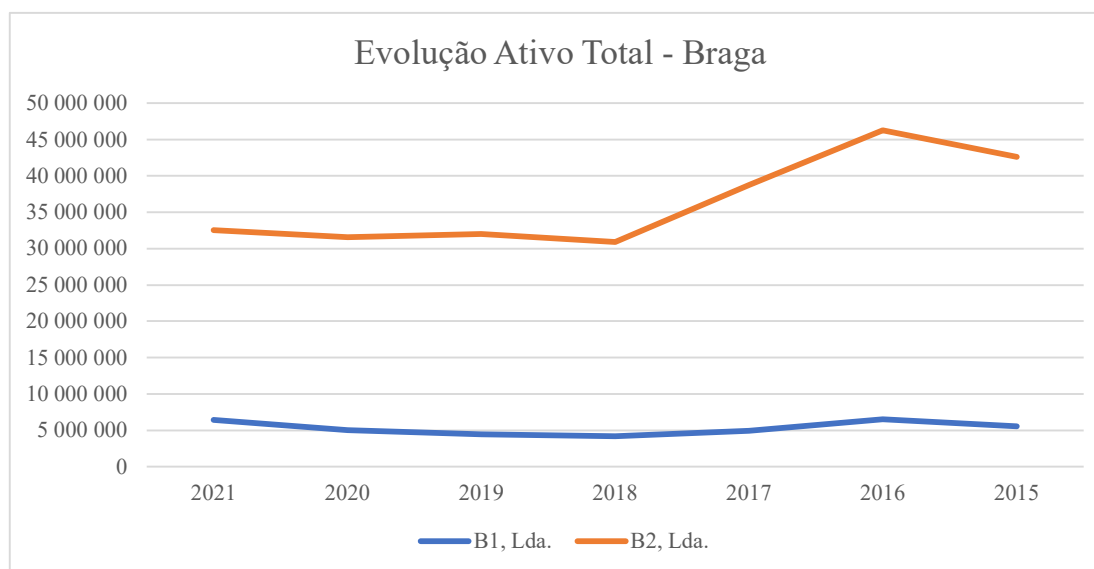


Gráfico 4.18 - Comparação da Evolução do Ativo Total das empresas da região de Braga

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

Com o gráfico acima, podemos observar que as duas empresas têm valores bastante distintos, com uma grande discrepância. No ano de 2016 a empresa B2 teve um pico no seu Ativo Total, já a empresa B1, tem praticamente um Ativo Total constante, ao longo dos períodos.

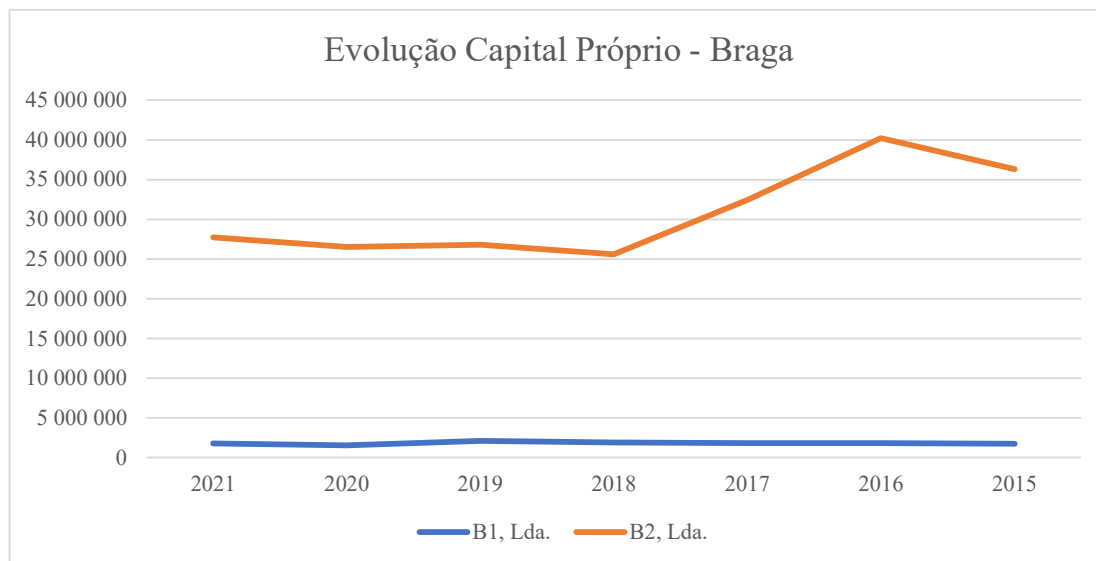


Gráfico 4.19 - Comparação da Evolução do Capital Próprio das empresas da região de Braga

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

O gráfico da evolução do Capital Próprio das empresas da região de Braga, é bastante idêntico ao gráfico da evolução do Ativo Total das empresas da mesma região. A empresa B1, tem um Capital Próprio muito inferior ao da empresa B2, tendo esta última empresa uma oscilação grande, nos três primeiros anos de estudo.

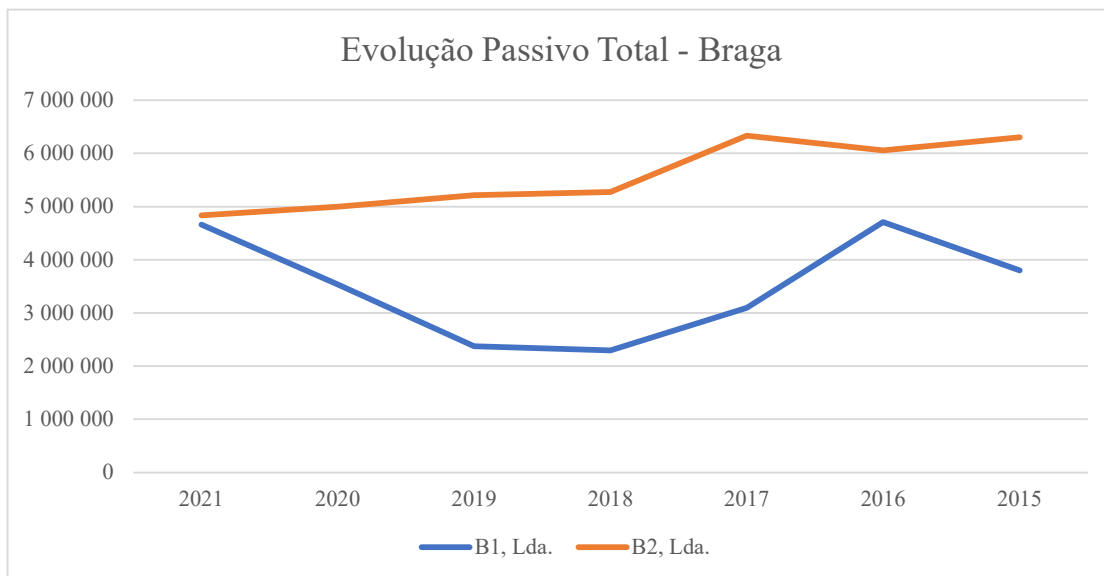


Gráfico 4.20 - Comparação da Evolução do Passivo Total das empresas da região de Braga

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

O Passivo Total destas duas empresas, e ao contrário das rubricas analisadas anteriormente, podemos constatar que esta rubrica se aproxima muito entre as duas empresas. Na empresa B1 o seu pico foi no ano de 2017 e na empresa B2 foi no ano de 2016, no entanto no ano de 2021 o seu Passivo Total está muito próximo. Assim podemos concluir que a empresa B2, ao longo dos anos em estudo teve um aumento bastante substancial do seu Passivo Total, já a empresa B1, tem uma pequena diminuição desta rubrica, ao longo dos períodos apresentados.

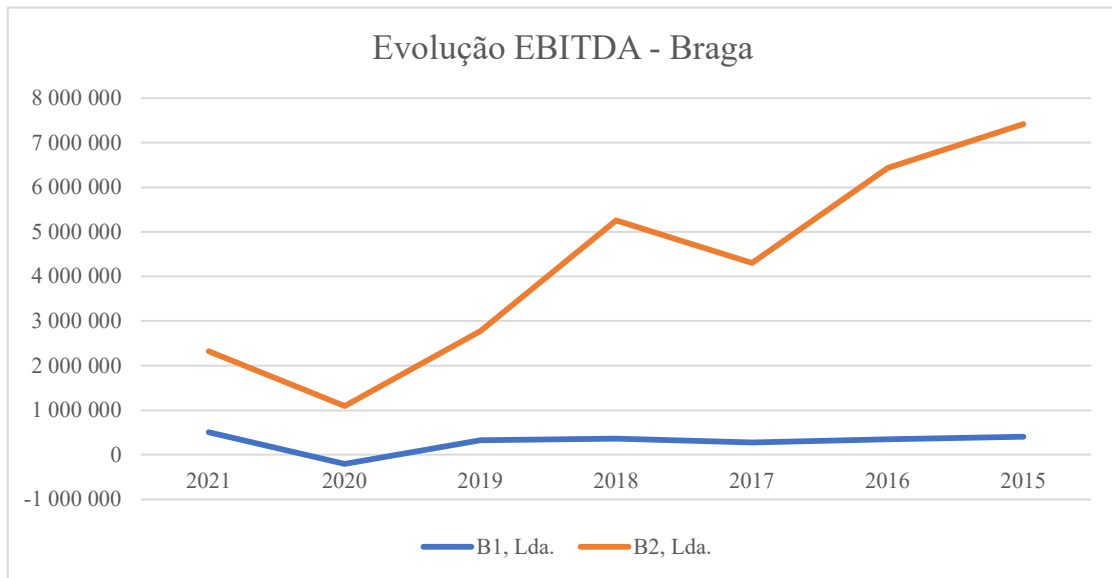


Gráfico 4.21 - Comparação da Evolução do EBITDA das empresas da região de Braga

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

O gráfico acima, mostra a evolução do EBITDA das duas empresas. Conseguimos perceber, que a empresa B2, tem vindo a ter uma diminuição, drástica, do seu EBITDA, tendo sofrido alguns picos pelo meio. A empresa B1, tal como nos gráficos do Ativo Total e do Capital Próprio tem mantido os seus valores constantes e bastante inferiores ao da outra empresa, mas nos anos de 2020 e de 2021 os seus valores de EBITDA não estão muito longes uma da outra.

4.2.3 Análise de Indicadores Económico-Financeiros

Após uma breve análise das principais rubricas de balanço, iremos fazer uma análise de alguns indicadores económico-financeiros. Os indicadores analisados serão, Liquidez Geral (LG), Autonomia Financeira (AF), Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV), Rendibilidade dos Capitais Próprios (RCP).

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Liquidez Geral	1,24	1,27	1,04	1,21	1,17	1,01	1,18
Autonomia Financeira	29,26%	29,45%	29,34%	27,13%	23,53%	21,34%	19,48%
Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV)	3,04%	3,83%	4,05%	4,25%	4,26%	3,38%	3,16%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (RCP)	12,27%	7,21%	11,30%	13,08%	17,92%	16,86%	16,29%
Fundo Maneio	4 322 641 €	4 551 054 €	3 549 608 €	4 287 292 €	4 338 528 €	3 175 336 €	4 075 908 €
Necessidade de Fundo Maneio	8 037 492 €	7 051 162 €	6 521 555 €	5 800 536 €	4 750 616 €	3 895 062 €	3 354 145 €

Tabela 4.8 - Evolução de Indicadores Económico-Financeiros – P1, Lda.

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

A empresa P1, Lda., apresenta ao longo dos anos uma Liquidez Geral superior a 1, o que significa que a empresa aparentemente está bem financeiramente. Para conseguirmos retirar uma boa análise deste indicador, é necessário relacioná-lo com outros elementos, nomeadamente o Fundo de Maneio, o FM desta empresa é superior a zero, no entanto, é possível observar que as necessidades de fundo maneio desta empresa, são superiores ao seu FM. As NFM devem ser menores que o FM, uma vez que $FM = NFM + \text{Tesouraria}$.

A empresa acima mencionada, apresenta uma AF elevada, sendo que este indicador financeiro não tem um nível ideal, no entanto, quanto mais elevado for, melhor. A empresa tem vindo a aumentar a sua Autonomia Financeira (AF), o que é bom, porque quanto maior for este indicador melhor para a empresa. Este indicador revela que o nível de empenho dos sócios, uma vez que é crescente, revela que a empresa tem menos recursos a passivo e maior recursos a capital próprio.

A Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV), tem apresentado uma grande variação ao longo dos anos apresentados, o ano em que a percentagem foi mais elevada foi no ano de 2017, tendo depois deste ano começado a diminuir e sendo a percentagem mais baixa no ano de 2021, demonstrando assim que a capacidade desta empresa de retorno em termos de resultados operacionais está a diminuir.

A Rendibilidade dos Capitais Próprios (RCP) da empresa apresentada, tem tido diversas variações, sendo que o ano em que a percentagem foi mais alta, é o ano de 2017.

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Liquidez Geral	2,27	2,90	2,86	3,30	3,14	2,76	2,58
Autonomia Financeira	78,80%	80,76%	77,85%	78,59%	74,64%	71,28%	68,01%
Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV)	0,82%	1,93%	3,65%	6,56%	8,22%	12,98%	14,72%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (RCP)	1,41%	2,01%	4,15%	9,14%	12,16%	22,54%	30,75%
Fundo Maneio	1 805 240 €	2 932 943 €	2 186 294 €	2 270 416 €	2 319 504 €	2 247 722 €	2 077 800 €
Necessidade de Fundo Maneio	5 512 864 €	5 435 443 €	5 326 790 €	5 256 062 €	4 922 621 €	4 474 101 €	3 615 818 €

Tabela 4.9 - Evolução de Indicadores Económico-Financeiros – P2, Lda.

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

A empresa P2, Lda., apresenta ao longo dos anos uma liquidez Geral superior a um, tendo algumas oscilações. Este indicador deve ser superior a um o que já é um bom indicador para esta empresa. Podemos observar que nesta empresa o FM também é superior a zero, no entanto, é possível observar que as necessidades de fundo maneio desta empresa, são superiores ao seu FM.

Esta empresa, apresenta uma AF elevada, sendo que este indicador financeiro não tem um nível ideal, no entanto, quanto mais elevador for, melhor. A empresa tem vindo a aumentar a sua AF, havendo algumas oscilações, tendo o seu pico sido em 2020.

A ROV tem vindo a diminuir ao longo dos anos apresentados, o que indica que a empresa está a diminuir a sua capacidade de retorno em termos de resultados operacionais.

A RCP, à semelhança da ROV também tem vindo a diminuir, demonstrando que o grau de eficiência de utilização dos fundos desta empresa não é o melhor.

Com a análise destas duas empresas da região do Porto, podemos concluir que a empresa P1 - Calçados, Lda. apresenta melhores resultados que a empresa P2, Lda., através dos indicadores que podemos observar nas tabelas anteriores.

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Liquidez Geral	1,42	2,86	0,92	1,28	1,42	1,63	1,66
Autonomia Financeira	3,72%	21,14%	34,90%	41,75%	38,42%	43,44%	38,69%
Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV)	-37,32%	1,13%	-11,41%	2,19%	-5,57%	0,98%	1,76%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (RCP)	-760,57%	0,37%	-50,75%	5,85%	-22,66%	0,74%	2,58%
Fundo Maneio	721 528 €	1 124 376 €	319 542 €	733 040 €	690 474 €	834 344 €	932 607 €
Necessidade de Fundo Maneio	78 868 €	678 715 €	676 232 €	1 019 424 €	959 813 €	1 177 325 €	1 168 588 €

Tabela 4.10 - Evolução de Indicadores Económico-Financeiros – A1, Lda.

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

A empresa A1, Lda., apresenta ao longo dos anos uma liquidez Geral superior a um, no entanto, este valor tem sofrido algumas oscilações, com variações grandes, tendo no ano de 2019 este indicador sido inferior a um. Este indicador deve ser superior a um o que já

é um bom indicador para esta empresa. Podemos observar que nesta empresa o FM também é superior a zero, no entanto, é possível observar que as necessidades de fundo maneio desta empresa, são inferiores ao seu FM, a partir do ano de 2020, sendo que anteriormente isto não se verificava o que nos indica atualmente que esta empresa tem um FM superior à suas necessidades.

A AF desta empresa, até ao ano de 2020 tinha valores altos e no ano de 2021 é possível observar um decréscimo bastante acentuado, estando este indicador bastante próximo de zero, o que nos demonstra que esta empresa pode estar a ser financiada por mais capitais alheios e menos capital próprio.

Tanto a RCP como a ROV, têm sofrido bastantes variações, sendo negativas nos mesmos anos.

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Liquidez Geral	1,79	4,85	2,79	2,66	2,56	3,41	3,84
Autonomia Financeira	19,03%	55,66%	58,50%	55,58%	34,68%	38,76%	42,74%
Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV)	4,18%	0,82%	1,43%	4,19%	2,87%	-9,34%	1,84%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (RCP)	17,60%	0,83%	2,58%	11,99%	5,72%	-15,29%	0,83%
Fundo Maneio	145 698 €	114 555 €	98 974 €	86 031 €	57 758 €	145 647 €	107 198 €
Necessidade de Fundo Maneio	158 668 €	130 747 €	129 656 €	126 311 €	111 162 €	104 800 €	120 824 €

Tabela 4.51 - Evolução de Indicadores Económico-Financeiros – A2, Lda.

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

A empresa A2, tem uma Liquidez Geral superior a um, ao longo dos anos, no entanto conseguimos observar que esta empresa tem uma variação ao longo dos anos apresentados, sendo que o ano com um valor mais baixo é o último ano apresentado, ou seja 2021. Podemos observar que nesta empresa o FM também é superior a zero, no entanto, é possível observar que as necessidades de fundo maneio desta empresa, são inferiores ao seu FM, logo esta empresa tem mais necessidades do que fundo de maneio.

A AF desta empresa tem sofrido bastante oscilações ao longo dos anos, sendo que também o ano com valores mais baixo é o último apresentado, o que nos pode indicar que algo de negativo se esta a passar nesta empresa, tendo sido o melhor ano, dos apresentados o ano de 2018.

As duas rendibilidades apresentadas na tabela acima, tem sofrido algumas variações, sendo ambas negativas no ano de 2016, tendo sofrido alguns aumentos até ao último ano apresentado.

Da análise entre as duas empresas da região de Aveiro, conseguimos concluir que a empresa A2, Lda. apresenta melhores resultados que a empresa A1, Lda., através dos indicadores que podemos observar nas tabelas anteriores.

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Liquidez Geral	2,02	2,09	1,79	1,71	1,43	1,26	1,26
Autonomia Financeira	27,45%	30,01%	46,70%	45,01%	36,99%	27,55%	31,19%
Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV)	5,32%	-4,38%	3,14%	1,30%	0,69%	1,27%	2,57%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (RCP)	21,62%	-17,72%	9,78%	3,44%	1,50%	3,57%	7,27%
Fundo Maneio	1 917 120 €	1 613 789 €	1 715 737 €	1 349 010 €	1 144 948 €	883 359 €	645 300 €
Necessidade de Fundo Maneio	1 763 855 €	1 515 239 €	2 082 098 €	1 878 443 €	1 815 288 €	1 791 876 €	1 723 385 €

Tabela 4.62 - Evolução de Indicadores Económico-Financeiros – B1, Lda.

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

A empresa B1, Lda., apresenta uma Liquidez Geral superior a um, ao longo dos anos, tendo maioritariamente tido um aumento. Podemos observar que nesta empresa o FM também é superior a zero, no entanto, é possível observar que as necessidades de fundo maneio desta empresa, tem algumas variações, sendo em alguns anos, são inferiores ao seu FM, e outros anos superior ao seu FM.

A AF desta empresa tem sofrido bastante oscilações ao longo dos anos, sendo que também o ano com valores mais baixo é o último apresentado, o que nos pode indicar que algo de negativo se esta a passar nesta empresa, tendo sido o melhor ano, dos apresentados o ano de 2019.

As duas rendibilidades apresentadas na tabela acima, tem sofrido algumas variações, sendo ambas negativas no ano de 2020, tendo sofrido alguns aumentos até ao último ano apresentado.

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Liquidez Geral	5,79	5,26	5,05	4,57	5,02	6,55	5,87
Autonomia Financeira	85,14%	84,15%	83,71%	82,92%	83,66%	86,91%	85,20%
Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV)	1,93%	-0,30%	1,77%	4,09%	2,98%	5,90%	6,68%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (RCP)	4,16%	-0,87%	4,51%	12,50%	6,91%	9,70%	13,11%
Fundo Maneio	16 778 780 €	23 786 483 €	18 329 638 €	20 657 651 €	27 004 086 €	33 092 353 €	29 116 270 €
Necessidade de Fundo Maneio	27 708 310 €	26 554 462 €	26 798 014 €	25 608 712 €	32 428 709 €	40 209 750 €	36 296 548 €

Tabela 4.73 - Evolução de Indicadores Económico-Financeiros - B2, Lda.

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma SABI

A empresa B2, Lda., apresenta uma Liquidez Geral, bastante superior a um, o que é um bom indicador de desempenho da empresa, tendo o seu máximo sido em 2016, e o seu valor mínimo sido em 2018. O seu FM é sempre superior a zero, o que é um bom indicador, no entanto as suas necessidades de Fundo Maneio são sempre bastante superiores ao seu fundo maneio.

As duas rendibilidades apresentadas na tabela acima, tem sofrido algumas variações, sendo ambas negativas no ano de 2020, o RCP mais elevado foi no ano de 2015, depois deste ano sofreu algumas variações.

Com base nestas suas análises das empresas situação na região de Braga, podemos concluir que a empresa B2, Lda. apresenta melhores resultados que a empresa B1, Lda., através dos indicadores que podemos observar nas tabelas anteriores.

5. Conclusões e Recomendações

5.1. Conclusões

Através, da presente dissertação “O impacto da certificação de Qualidade no desempenho financeiro no setor do calçado português”, foi possível obter algumas informações e dados, no entanto não foram conclusivos para o principal objetivo deste estudo.

No início desta dissertação, foi elaborada uma revisão de literatura onde foram abordados os temas relacionados com a Qualidade, a norma ISO 9001, o sistema de gestão de Qualidade, o conceito de clientes e de seguida foi abordado o tema da análise económica e financeira.

Na segunda parte desta dissertação, foi elaborada uma análise económica e financeira de seis empresas, do setor da fabricação de calçado, com o CAE principal 15201 e todas estas empresas são localizadas na região norte do país, sendo que três destas empresas são certificadas pela norma ISO 9001, e as outras três empresas não são. Esta análise foi elaborada para o período de 2015 a 2021. Nesta segunda parte foi elaborada uma primeira comparação com o volume de negócios, posteriormente foi comparado o Ativo Total, Capital Próprio, Passivo Total e EBITDA, depois desta comparação foi executada uma nova comparação relativamente à Liquidez Geral, Autonomia Financeira, Rendibilidade Operacional das Vendas, Rendibilidade dos Capitais Próprios, Fundo de Maneio e por fim Necessidades de Fundo de Maneio. Todos estes rácios e indicadores financeiros foram comparados entre as empresas que se situam na mesma cidade da zona norte do país, ou seja, foi feita a comparação entre empresas certificadas e não certificadas pela norma ISO 9001.

Após a análise de rácios e indicadores financeiros, apresentada no capítulo anterior, é possível fazer algumas comparações, nomeadamente através do VN, do EBITDA, da LG e da AF.

Com a comparação do Volume de Negócios, conseguimos perceber que a empresa que detém um maior VN é a empresa B2, esta empresa não é certificada pela norma ISO 9001, e a empresa com menos VN ao longo dos anos em estudo, é a empresa A2, esta empresa também não é certificada pela norma ISO 9001, assim sendo é perceptível que no caso do Volume de Negócios, o facto de as empresas serem ou não certificadas por esta norma

não nos indica que tenham um maior desenvolvimento a nível do seu Volume de Negócios. Através desta análise apenas conseguimos concluir que a empresa que mais produtos vendeu, foi a empresa B2, e a empresa que menos produtos vendeu, ao longo dos anos em estudo, foi a empresa A2.

Através da comparação dos valores de EBITDA das empresas em estudo podemos observar que a empresa que se destaca mais é a empresa B2, Lda., tal como acontece com o Volume de Negócios. A empresa que tem um EBITDA mais baixo é a empresa A2, Lda., mas também a empresa A1, Lda., sendo esta última empresa certificada pela norma ISO 9001. Neste caso, não conseguimos retirar nenhuma conclusão no que diz respeito à *performance* das empresas em estudo face ao serem certificadas ou não por esta norma.

Através da comparação da Liquidez Geral das empresas apresentadas, no período em estudo, conseguimos concluir que a Liquidez Geral das empresas está mais ou menos dentro dos parâmetros umas das outras, sendo que a empresa que apresenta uma LG superior é também a empresa B2, empresa não certificada pela norma ISO 9001, e a empresa com uma LG inferior é a empresa P1, empresa certificada pela norma ISO 9001. A LG quer-se sempre superior a um, no entanto não quer dizer que as empresas não tenham problemas de tesouraria, no entanto é muito melhor que ter uma LG inferior a um. A maioria das empresas apresentadas no estudo tem uma LG superior a um ao longo dos anos. Neste caso, mais uma vez, não conseguimos retirar nenhuma conclusão no que diz respeito à *performance* das empresas em estudo face ao serem certificadas ou não por esta norma.

Na AF, a empresa que se destaca mais é novamente a empresa B2, e logo a seguir a empresa P2, e a seguir a estas empresas vem a empresa A2, todas são empresas não certificadas pela norma ISO 9001. O que nos pode indicar que no caso da Autonomia Financeira as empresas não certificadas pela norma, são as empresas com maior *performance* a este nível. Uma vez que a AF mede a percentagem do ativo das empresas que é financiada por capitais próprios, um aumento deste indicador sugere um reforço da capitalização das empresas, ao capitalizar uma empresa esta reforça os recursos disponíveis para financiar a sua atividade.

Através da presente análise, não foi possível perceber a satisfação por parte dos clientes face ao facto das empresas serem certificadas ou não pela norma da qualidade ISO 9001, uma vez que a partir dos rácios e indicadores estudados não existe este tipo de relação.

Após a análise de vários rácios e indicadores financeiros, não foi possível concluir que uma empresa certificada pela norma ISO 9001 tem uma *performance* melhor que uma empresa não certificada, e também não é possível concluir que através dos indicadores das empresas os clientes preferem empresas com certificação pela norma ISO 9001.

5.1. Limitações e Perspetivas Futuras

Tal como todas as investigações e estudos elaborados, este estudo possui algumas limitações que poderão servir de base e de incentivo a futuras novas investigações.

Desta forma, e como primeira limitação presentes nesta dissertação prendem-se com o facto de as empresas podem ter práticas contabilistas diferentes, afetando assim os resultados, podendo estes ter algumas distorções.

Uma outra limitação prende-se com o facto de as empresas apresentadas serem de dimensões diferentes, obtendo assim uma forma de comparação entre empresas um pouco distinta.

Como perspetivas para futuras investigações sugere-se a realização de uma análise mais detalhada, com empresas com as mesmas classificações, podendo ainda o estudo ser alargado a mais empresas das mesmas regiões e ainda de regiões da Península Ibérica. Pode ainda ser feito um estudo com mais indicadores económico-financeiros, podendo estes serem mais detalhados, podendo também demonstra melhor a satisfação dos clientes face a norma ISO 9001. Uma outra perspetiva futura prende-se com a elaboração de um inquérito para a perceção da satisfação e preferência dos clientes face a empresas certificadas ou não certificadas pela norma ISO 9001.

Referências Bibliográficas

Almaça, J., Quirós, J. & Justino, M. (2010). How quality affects the bottom line?: A literature review. *Intangible Capital* (pp.258-271). Espana: Barcelona. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/549/54917070007.pdf>

Alves, E. (2022). Análise económica e financeira de uma IPSS: Avaliação do equilíbrio e sustentabilidade financeira Estudo de Caso: Associação de Jardins-Escolas João De Deus (AJEJD). (Dissertação de mestrado, ISCAL, Lisboa). Disponível: <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/15340/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20%28Vers%C3%A3o%20Final%29%20-%20Edgar%20Alves.pdf>

Ângelo, F.& Neto, J. (1997). Motivações e Contradições na Implementação e Certificação de um Sistema da Qualidade. *Anais ENEGEP*.

Antunes, M., Quirós, J. & Justino, M. (2017). The relationship between innovation and total quality management and the innovation effects on organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 34(9), 1474-1492. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQRM-02-2016-0025/full/html>

Branco R. (2008). O Movimento da Qualidade em Portugal, Porto, *Vida Económica*.

Brás, A. (2016). Análise da Contabilidade de gestão de uma empresa de produção de produtos tradicionais da Madeira. (Dissertação de mestrado. ISCAL. Lisboa). Disponível: <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/7237/1/Ana%20Sofia%20Br%C3%A1s%20%2820130157%29.pdf>

Breia, A., Mata, M., & Pereira, V. (2014). *Análise económica e financeira: Aspectos teóricos e casos práticos*. Lisboa: Rei dos Livros.

Canalis, C. (2014). *A Filosofia da Qualidade total aplicada a uma empresa do sector alimentar*. (Dissertação de mestrado, ISCAL, Lisboa, Portugal). Disponível: <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/4555/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Andrea%20Canalis.pdf>

Crosby, P. (1979). *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. Nova Iorque: McGraw-Hill.

Cunha, J. (2013). *A Análise Financeira como ferramenta de apoio à tomada de decisão*. (Dissertação de mestrado. Universidade da Beira Interior. Covilhã). Disponível: https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/2895/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_JO%C3%83O_CUNHA.pdf

Decreto-lei nº 71/2012. D.R. I Série-Nº58 (21/03/2012). 2.

Deming, W.E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press.

Dick, et al. (2002). Does ISO 9000 accreditation make a profound difference to the way service quality is perceived and measure? *Managing Service Quality*.

Ebrahimi, M. & Sadeghi, M. (2013). *Quality management and performance: An annotated review*. *International Journal of Production Research*.

Feigenbaum, A. (1949). *Total Quality Control*, Nova Iorque: McGraw-Hill.

Fernandes, C., Peguinho, C., Vieira, E. e Neiva, J. (2019). *Análise Financeira: Teoria e Prática – Aplicação no âmbito do SNC*, 5.ª Edição, Edições Sílabo.

Fortin, M. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização*. 2ª ed. Loures: Lusociência.

Freire, A. (2008). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.

Furtado, A. (2002). *O impacto de sistemas de Qualidade certificados no desempenho das empresas portuguesas*. (Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal). Disponível: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/794/1/Tese%205%20Jul%2002%20Furtado.pdf>

Furtado, A. (2003). *Impacte da Certificação ISO 9000 nas Empresas Portuguesas*. *Estudos de Gestão – Portuguese Journal of Management Studies*, Vol. III, nº 2.

Garvin, D. (1984). *Product Quality: An Important Strategic Weapon*. *Business Horizons*.

Garvin, D. (1988). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. Nova Iorque: The Free Press.

Holleran, E., Bredahl, M., & Zaibet L. (1999) *Private incentives for adopting food safety and quality assurance*. *Food Policy*.

IPQ - Instituto Português da Qualidade. (2015). *Norma NP EN ISO 9001:2015, Sistemas de Gestão da Qualidade*. Caparica: IPQ.

Ishikawa, K. (1985). What is total quality control, The Japanese Way. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Ivancevich, et al. (1997). Management – Quality and Competitiveness. Irwin.

Jorge, J. (2010). Avaliação do Desempenho de uma Empresa Através de Rácios Financeiros: Caso da Indústria Hoteleira. (Dissertação de mestrado. Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa.) Disponível: https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/2223/1/Jo%C3%A3odaMaiaJorge_TF_M.pdf

Juran, J. (1988). Juran on Planning for Quality. Southbury USA: Juran Institute, Inc.

Kotler, P. (1995) Marketing Management Analysis, Planning Implementation and Control. Prentice-Hall, Englewood Cliff.

Machado, S. (2018). Implementação da norma ISO 9001 numa Empresa do setor Têxtil. (Dissertação de mestrado. Universidade do Minho. Braga). Disponível: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/55411>

Marques, F. (2006). Guia prático da excelência em serviços: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor! São Paulo, Nobel.

Martins, M. (2012). O impacto da implementação da norma ISO 9001 no processo de gestão de reclamações: caso de estudo na Indústria de Mobiliário. (Dissertação de mestrado. Universidade do Minho. Braga). Disponível:

https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/20570/1/Tese_Marta%20Isabel%20Barros%20Martins_2012.pdf

Matarazzo, D. (2010). *Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial*. Ed. São Paulo: Atlas.

Matias, J. & Coelho, D. (2002). The integration of the standards systems of quality management, environmental management and occupational health and safety management. *International Journal of Production Research*. 3857-3866.

Mendes, M. (2007). *O impacto dos sistemas QAS nas PME portuguesas*. (Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga). Disponível: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7967/1/Tese.pdf>

Navas, R. (2012). *Avaliação de empresas – Análise fundamental*. (Dissertação de mestrado, ISCAL, Lisboa). Disponível: <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/3505/1/Disserta%3%a7%3%a3o%20-%20Vers%3%a3o%20Definitiva.pdf>

Naveh, E., & Marcus, A. (2004). When does the ISO 9000 quality assurance standard lead to performance improvement? Assimilation and going beyond. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(3), 352-363.

Neves, J. (2012). *Análise e Relato Financeiro – Uma Visão Integrada da Gestão*. Texto Editores, Lda. 5ª Edição. Lisboa.

Oliveira, S. (2019). *Fatores diferenciadores da performance económica e financeiras das empresas de alojamento e de restauração da Península Ibérica*. (Dissertação de mestrado.

Universidade do Algarve. Algarve). Disponível:
<https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/13477/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20.pdf>

Paiva, C. (2015). Impacto da Certificação NP EN ISO 9001 na Satisfação dos Clientes. Empresas do Ramo Distribuição Alimentar. (Dissertação de mestrado, Universidade Fernando Pessoa, Porto). Disponível:
https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/4766/2/Tese%20de%20Mestrado_Celia%20Paiva.pdf

Pires, A. e Santos P. (1996). Satisfação dos Clientes um objectivo estratégico de gestão. Lisboa, Texto Editora.

Pires, A. (2007). Qualidade - Sistemas de Gestão da Qualidade. Lisboa: Edições Sílabo.

Pires, A. (2012). Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação. Lisboa: Edições Sílabo.

Ponikvar, et al. (2009) Performance ratios for managerial decision-making in a growing firm, Journal of Business Economics and Management 10(2) pp 109–120.

Ramos, M. (2009). Implementação do sistema de gestão da Qualidade ISO 9000: Vantagens ou desvantagens. (Dissertação de mestrado, Universidade do Algarve, Faro. Portugal). Disponível:
<https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/831/1/tese%20de%20mestrado%20final.doc.pdf>

Ravichandran, T., & Rai, A. (1994). Quality management in systems development: an organizational system perspective. *MIS Quarterly*.

Rodrigues, P. (2019). Viabilidade Económica e Financeira da ampliação das instalações e da implementação da presença digital da FERVAPOR. (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Administração e Gestão, Porto). Disponível: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/30254/1/Trabalho%20Projeto%20-%20Paulo%20Rodrigues_julho%202019.pdf

Rodrigues, N. (2019). Análise económico-financeira ao sector da saúde. (Dissertação de mestrado, ISCAL, Lisboa). Disponível: <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/11871/1/DISSERTAC%cc%a7A%cc%83O%20-%20NATA%cc%81LIA%20RODRIGUES.pdf>

Sampaio, A. (2008). Estudo do Fenómeno ISO 9000: Origens, Motivações, Consequências e Perspectivas. (Tese de doutoramento. Universidade do Minho. Braga). Disponível: https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8840/1/Tese_PhD_Set2008.pdf

Silva, D. (2011). A certificação segundo a norma ISO 9001 na perspetiva do cliente. (Dissertação de mestrado. Universidade do Minho. Braga). Disponível: https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/19597/1/tese_mestrado_Diana_Matias.pdf

Tsim, Y. C., Yeung, V. W. S. & Leung, Edgar T. C. (2002), An adaption to ISO 9001:2000 for certified organisations, *Managerial Auditing Journal*.

Wahid, R. e Corner, J. (2009) Critical success factors and problems in ISO 9000 maintenance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26: 9, 881- 893.