

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



ISCAL

A QUALIDADE DA INFORMAÇÃO
FINANCEIRA E O IMPACTO NA
ESTRATÉGIA DA EMPRESA
UM CASO PORTUGUÊS

Paula Cristina Teixeira

Lisboa, dezembro de 2013

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

A QUALIDADE DA INFORMAÇÃO
FINANCEIRA E O IMPACTO NA
ESTRATÉGIA DA EMPRESA

UM CASO PORTUGUÊS

Paula Cristina Teixeira

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 dos Negócios, realizada sob a orientação científica de Professora Doutora Maria do Rosário Justino, Área Científica de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Doutor José Moleiro Martins

Arguente _____ Mestre Fernando de Carvalho

Vogal _____ Doutora Maria do Rosário Justino

Lisboa, dezembro de 2013

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.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela inspiração e divina providência.

Agradeço à minha orientadora pelo acompanhamento e orientações nesta dissertação.

Quero agradecer também à minha família, pais e irmã, por todo o apoio, força e paciência por todas as ausências, que me deram durante este período. Agradeço aos meus amigos, em particular ao João Paulo, pelo incentivo e disponibilidade desde o início até ao fim deste trabalho.

Não posso deixar de agradecer à colega de trabalho e amiga Ana Laura por todos os dias me ouvir falar sobre a dissertação e com quem partilhei momentos de angústia e de alegria. E ainda à minha chefe Aurora Ferreira, por tudo: orientação, paciência e possibilidade de coordenação da atividade profissional com o mestrado.

Para finalizar, o meu obrigada às pessoas que, na Unilever Jerónimo Martins, possibilitaram a realização deste estudo.

RESUMO

Este trabalho aborda um tema particularmente relevante no atual contexto empresarial, ou seja, o impacto que a qualidade da informação financeira tem na estratégia das empresas e as formas encontradas para a garantir. Assim pretendemos desenvolver este tema apresentando-o como fator de sucesso na gestão das organizações.

A qualidade tem um papel muito importante na construção de um negócio sólido e competitivo, pelo que deverá estar contemplado nos diversos processos das empresas, numa perspetiva de implementação, ação, acompanhamento e melhoria contínua.

A estratégia é um tema sempre presente na vida das organizações, onde a constante análise estratégica, adaptação ao meio envolvente e criação de vantagens competitivas, são fundamentais para o sucesso, o que implica uma preocupação acrescida com os clientes internos e externos.

A análise da diversa informação de carácter financeiro é fundamental para a formulação e monitorização estratégica, bem como a subsequente adoção de medidas corretivas. Caso não se encontre em conformidade com as normas contabilísticas, não reflita a realidade da empresa e não sirva convenientemente os seus utilizadores, poderá conduzir a gestão à formulação de estratégias cujos resultados poderão não ser os previstos e desejáveis.

Com este trabalho pretendemos demonstrar, através do estudo de caso, a relação da qualidade da informação financeira e a estratégia de uma organização, os mecanismos e instrumentos utilizados na análise da atividade, bem como a forma encontrada por uma empresa portuguesa para a garantia da qualidade dos dados financeiros e a sua adequação às necessidades dos membros responsáveis pela decisão, monitorização e reformulação da estratégia.

PALAVRAS-CHAVE:

Qualidade, ISO 9000, Informação financeira, Estratégia, Estudo de caso.

ABSTRACT

This work addresses a particularly relevant topic in today's business context, ie, the impact that the quality of financial reporting have on corporate strategy and ways found to ensure it. So we intend to develop this theme by presenting it as a success factor in managing organizations.

Quality has a very important role in building a strong and competitive business and should be contemplated in the various processes of the companies, with a perspective of implementation, action, monitoring and continuous improvement.

The strategy is always in the life of organizations, where the constant strategic analysis, adaptation to the environment and creating competitive advantages, are fundamental to the success, which implies a heightened concern with internal and external customers.

The analysis of the diverse information of financial nature is essential for the formulation and strategic monitoring as well as the subsequent corrective action. If they are not in accordance with the accounting standards do not reflect the reality of the company and not adequately serve its users, may lead management to formulate strategies whose results may not be the expected and desirable.

With this work we intend to demonstrate, through case study, the relationship of the quality of financial reporting and strategy of an organization, mechanisms and instruments used in the analysis of the activity, as well as the form found by a Portuguese company for quality assurance financial data and its suitability to the needs of the members responsible for the decision, monitoring and reformulation strategy.

KEYWORDS:

Quality, ISO 9000, Financial reporting, Strategy, Case Study.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	xi
LISTA DE APÊNDICES	xii
LISTA DE ANEXOS	xiii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Objeto e objetivos do estudo	2
1.2 Abordagem metodológica do estudo	2
1.3 Estrutura da dissertação	3
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
2.1 Qualidade.....	5
2.1.1 Conceito de qualidade	5
2.1.2 Abordagem por processos	7
2.1.3 Os grandes autores	7
2.1.4 Evolução da qualidade	13
2.1.5 As Normas da Série ISO9000	21
2.1.5.1 Evolução.....	21
2.1.5.2 As Normas da família ISO9000	22
2.1.5.3 O Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com as normas da série ISO9000.	24
2.2 A Qualidade da Informação Financeira.....	29
2.2.1 Conceito de informação financeira	29
2.2.2 A Harmonização Contabilística	30
2.2.2.1. Conceitos e Evolução	30
2.2.2.2. Os organismos regulamentadores.....	31
2.2.3 A qualidade da informação financeira	39

2.3	Estratégia	45
2.3.1	Pensamento Estratégico, Estratégia e Sucesso Empresarial.....	45
2.3.2	Planeamento estratégico	46
2.3.3	Análise do Ambiente Interno	48
2.3.3.1	Recursos e Capacidades	48
2.3.3.2	Competências Nucleares e Vantagens Competitivas	48
2.3.3.3	Dinâmica de Custos.....	49
2.3.3.4	Análise SWOT	50
2.3.3.5	A Cadeia de Valor	53
2.3.4	Análise do Meio Envolverte	55
2.3.4.1	Meio envolvente contextual	56
2.3.4.2	Meio envolvente transaccional.....	58
2.3.4.3	Modelo das 5 forças de Porter.....	61
2.3.4.4	A estrutura da indústria	64
2.3.5	A Formulação da estratégia.....	66
3.	ESTUDO DE CASO	68
3.1	Introdução.....	68
3.2	Metodologia – O estudo de caso	68
3.2.1.	Tipos de estudo de caso.....	69
3.3	Caracterização e descrição do estudo	70
3.4	A Unilever Jerónimo Martins.....	71
3.4.1.	Enquadramento histórico e evolução	71
3.4.2.	Missão e princípios do negócio	73
3.4.3.	Descrição da atividade e Modelo do negócio.....	74
3.4.3.1.	Descrição da atividade	74
3.4.3.2.	Modelo do negócio.....	76

3.4.4. Estratégia de negócio	77
3.5 A informação financeira e os processos de garantia de qualidade da mesma	79
3.5.1 Os relatórios financeiros de apoio à decisão estratégica	80
4. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA	94
4.1. Conclusões.....	94
4.2. Limitações	98
4.3. Sugestões de pesquisa futura	99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
APÊNDICES	104
ANEXOS.....	107

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 - Normas da família ISO 9000 e os seus objetivos.....	22
Tabela 2.2 - Definições complementares de estratégia empresarial.....	46
Tabela 2.3 - Objetivos do planeamento estratégico.....	47
Tabela 2.4. – Exemplos de pontos fortes e pontos fracos numa análise SWOT	52
Tabela 2.5. – Dimensões do Ambiente Externo	57
Tabela 3.1. - Subdivisão das categorias de produtos da ULJM.....	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - Evolução da Qualidade no Século XX	13
Figura 2.2- O modelo de um sistema de gestão da qualidade baseada nos processos.....	25
Figura 2.3- The Financial-Reporting Process.....	30
Figura 2.4- FASB's Qualitative Characteristics of Financial Information.....	40
Figura 2.5- Proposed Framework	41
Figura 2.6.- Análise SWOT	51
Figura 2.7. - Matriz SWOT	52
Figura 2.8. - Processo esquemático da criação de valor.....	53
Figura 2.9- Valor Acrescentado ao longo da cadeia.....	54
Figura 2.10. - Cadeia de valor	54
Figura 2.11. - Modelo das cinco forças de Porter.....	62
Figura 2.12. - Fases do Ciclo de Vida da Indústria	65
Figura 2.13.- A Company's Strategy is a Blend of Proactive Initiatives and Reactive Adjustments.....	67
Figura 3.1. – Evolução na estrutura da ULJM desde 1949.....	72
Figura 3.2. – Organização do Grupo ULJM – Participações em 31.12.2012.....	74
Figura 3.3. – Exemplos de algumas marcas da ULJM	75
Figura 3.4. – Reach across the store Unilever	76
Figura 3.5. – Virtual circle of growth da Unilever	76
Figura 3.6. – Pilares estratégicos da Unilever	78
Figura 3.7. – Key Financial Information – September 2013 (parte 1)	81
Figura 3.8. – Key Financial Information – September 2013 (parte 2)	82
Figura 3.9. – Key Financial Information – September 2013 (Unidades fabris)	82
Figura 3.10. – Monthly Analysis Actuals Versus Forecast – September 2013	85
Figura 3.11. – Análise de Sales Volume September 2013	86

Figura 3.12. – Turnover Variance Analysis - September 2013	87
Figura 3.13. – Sourcing Units Results - September 2013	88
Figura 3.14. – Customer profitability - September 2013.....	90
Figura 3.15. – Working Capital - September 2013	90
Figura 3.16. – Free Cash Flow - September 2013	91
Figura 3.17. – Capex - September 2013	92

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CE – Comissão Europeia

CNC - Comissão de Normalização Contabilística

EC – Estrutura Conceptual

EUA – Estados Unidos da América

FASB - Financial Accounting Standards Board

GQ – Garantia da Qualidade

GQT – Gestão pela Qualidade Total

IAS - International Accounting Standards

IASB - International Accounting Standards Board

IASC - International Accounting Standards Committee

IFRS - International Financial Reporting Standards

IOSCO - International Organization of Securities Commissions

IPQ – Instituto Português da Qualidade

ISO – Organização Internacional de Normalização

NIC – Normas Internacionais de Contabilidade

QIF – Qualidade da Informação Financeira

SEC - Securities and Exchange Commission

TQM – Total Quality Management

UE – União Europeia

ULJM – Unilever Jerónimo Martins

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - 1990-2002: datas importantes a realçar para a convergência..... 105

APÊNDICE B - Análise de *Market & Unilever Performance (value) – Management Report*
106

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO 1 - Sete Ferramentas Básicas da Qualidade
- ANEXO 2 - Ferramentas associadas à fase de Garantia da Qualidade
- ANEXO 3 – Ferramentas e metodologias da Gestão pela Qualidade Total
- ANEXO 4 – Resumo da Evolução da Qualidade
- ANEXO 5 – Evolução histórica do IASB
- ANEXO 6 - *The Norwalk Agreement*
- ANEXO 7 – O logótipo da Unilever
- ANEXO 8 – Pilares *Winning With* da Unilever
- ANEXO 9 – Plano de sustentabilidade da Unilever
- ANEXO 10 – Controlos do processo *General Accounting and Reporting*
- ANEXO 11 – Índice do *Management Report* de Setembro 2013

1. INTRODUÇÃO

Entende-se que a qualidade da informação financeira e o seu impacto na estratégia, são assuntos da maior relevância uma vez que, no âmbito da realidade que as organizações enfrentam e, face a um mercado cada vez mais competitivo e exigente, os gestores confrontam-se com a permanente tomada de decisão.

Desta forma, a análise estratégica interna da empresa, apurando os pontos fortes e pontos fracos e avaliando as realizações face aos objetivos que inicialmente se definiram, numa perspetiva de melhoria contínua, torna-se imperativo nas organizações que pretendem manter-se nos mercados em que operam e, eventualmente, estenderem a sua atividade a outros.

Tendo presente que as decisões e a formulação estratégica produzem impactos financeiros, torna-se necessário recorrer a instrumentos de apoio à gestão que permitam acompanhar com algum rigor as consequências económicas e financeiras dessa tomada de decisão. Os sistemas de informação contabilística e financeira constituem a ferramenta privilegiada no cumprimento desse objetivo.

Sendo, a informação financeira um instrumento indispensável à monitorização das atividades e dos recursos, a forma como os diferentes elementos são estruturados e organizados influencia o grau de conhecimento e, portanto, as ações dos gestores.

Neste sentido, na modelação do sistema contabilístico, deve ter-se presente a orientação estratégica e a utilidade para a gestão.

Por conseguinte, a qualidade da informação financeira que apoia a gestão na tomada de decisão estratégica, apresenta-se como uma necessidade em qualquer organização numa perspetiva de continuidade.

Ressalva-se que a presente dissertação foi realizada tendo em conta as regras do novo acordo ortográfico e o manual para a elaboração de dissertações do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL).

1.1 Objeto e objetivos do estudo

A presente investigação tem como objeto o estudo do impacto que a qualidade da informação financeira terá na estratégia de uma empresa portuguesa. Tendo presente que, a qualidade da informação financeira poderá ter como uma das ideias subjacentes, que se trata de um conjunto de informação que revela o desempenho da organização de modo completo e transparente, sem erros, omissões ou manipulações que possam levar a gestão a adotar estratégias pouco adequadas à situação real da empresa.

Assim, o propósito desta dissertação é investigar a existência e o sentido da relação entre a qualidade da informação financeira prestada pelas empresas, apresentando-a como fator de sucesso na gestão das organizações, e em que medida, esta poderá influenciar a estratégia da empresa.

O objetivo principal deste trabalho consiste em verificar a hipótese de poderem acontecer decisões estratégicas pouco adequadas, resultantes de lacunas ou distorções, que a informação financeira que serve de suporte poderá conter e, encontrar as formas que as empresas utilizam para o evitar.

Pretende-se também com esta dissertação alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Efetuar a revisão da literatura sobre os temas, qualidade, qualidade da informação financeira e gestão estratégica, proporcionando maior entendimento nestas áreas;
- Analisar a utilização dada ao conjunto que compõe a informação financeira por parte da gestão e como esta influencia a decisão;
- Aferir o impacto da qualidade da informação financeira na formulação e monitorização da estratégia da empresa;
- Aplicar e desenvolver técnicas de investigação utilizadas no estudo;
- Por fim, obter conhecimentos mais aprofundados sobre o tema estudado, com a intenção de contribuir para o seu desenvolvimento e divulgação.

1.2 Abordagem metodológica do estudo

Para dar resposta às questões levantadas pelo objeto de estudo optámos, numa primeira fase, pela realização de pesquisas bibliográficas onde se procurou identificar as fontes com maior relevância e credibilidade.

Esta pesquisa será no sentido de obter aquilo que será a matéria-prima para o enquadramento do tema da qualidade, de informação financeira e de estratégia, tanto a nível histórico, de conceitos e dos autores considerados importantes para o desenvolvimento destas temáticas, tal como neste momento se apresentam.

O Estudo de Caso é uma metodologia que pretende descrever, compreender, analisar e explicar situações ou factos. Segundo Yin (2009), esta abordagem é aplicável quando as principais variáveis são difíceis de identificar e se tem, pelo menos um, dos seguintes objetivos:

- Procura-se dar resposta às perguntas “como?” e “porquê”;
- Deseja-se descrever ou analisar o caso de forma profunda e global;
- Pretende-se identificar a dinâmica do objeto de estudo.

Tendo em conta as recomendações existentes na literatura, iremos apresentar o estudo de um caso português, expondo os dados mais relevantes acerca da garantia da qualidade da informação financeira e dos relatórios financeiros de apoio à decisão estratégica, com o intuito de demonstrar a utilidade e aplicabilidade na sua realidade e na sua estratégia. Para tal, foram agendadas reuniões com o Diretor Financeiro da Unilever Jerónimo Martins, Lda., que nos encaminhou para os colaboradores da área financeira que nos forneceram os elementos possíveis para a concretização dos objetivos deste trabalho.

De maneira a não limitar os temas e as respostas durante as reuniões com os diversos intervenientes, optámos por elaborar uma lista de questões abertas, com a intenção de absorver toda a dinâmica e abordagem aos processos que a empresa possui.

1.3 Estrutura da dissertação

O trabalho apresenta a seguinte estrutura: no capítulo 1, faremos a devida caracterização teórica dos conceitos de qualidade, bem como a abordagem no âmbito das normas da família ISO9000. No capítulo 2 esclarecem-se os conceitos de informação financeira e de qualidade de informação financeira a utilizar nesta dissertação, assim como os esforços da harmonização contabilística como forma de incremento da mesma, tendo em conta o seu contributo na produção das peças necessárias ao apoio da decisão da gestão, através da análise crítica dos entendimentos propostos pela literatura. No capítulo 3, a componente de estratégia da investigação, através da revisão literária existente são apresentados os

conceitos de estratégia, planeamento estratégico, a análise estratégica (interna e externa) e a formulação estratégica, nomeadamente a reformulação e ajustamento da mesma de acordo com a monitorização efetuada pela gestão.

Na segunda parte do trabalho apresentamos as questões de investigação, descrevendo e justificando a metodologia adotada. No estudo de caso propriamente dito, apresentamos o Grupo Unilever Jerónimo Martins em termos históricos, missão e princípios de negócio e, posteriormente, descrevemos a sua atividade, estratégia e modelo de negócio. Segue-se o estudo do seu conjunto de informação financeira de apoio à decisão estratégica, bem como os cuidados no que toca à qualidade da mesma.

O último capítulo sintetiza as conclusões deste estudo, considerando as limitações do mesmo e oferece algumas sugestões para investigação futura.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Após a introdução ao tema efetuada no capítulo anterior, onde foram também definidos objeto e objetivos do estudo, será neste segundo capítulo que se fará a descrição do atual estado de conhecimento que considerámos relevante, nos temas de qualidade, de informação financeira e de estratégia, que suportarão conceptualmente o desenvolvimento deste trabalho.

2.1 Qualidade

Este capítulo de abertura à revisão literária tem como objetivo realizar uma abordagem geral ao tema da qualidade, bem como a introdução do leitor aos conceitos essenciais subjacentes.

2.1.1 Conceito de qualidade

Não temos uma definição única e aceite universalmente para a palavra qualidade. Para além das inúmeras aplicações na linguagem comum, utilizada de forma amiúde no nosso quotidiano e com diversos sentidos, temos também um leque variado de definições entre os principais autores desta matéria.

«Qualidade é adequação ao uso» Paladini (1997: 16) *apud* Juran, J.M. (1990)¹, o referido autor é de opinião que não será possível definir qualidade de forma tão clara e abrangente e com tão poucas palavras e, ressalta ainda, o carácter dinâmico que a mesma comporta.

Qualidade é também definida por Cruz e Carvalho (1998: 16), numa abordagem mais simplista, «conformidade em relação às especificações e parâmetros definidos». Embora se conclua que esta definição não será suficiente, no entanto comporta na sua essência, os elementos basilares e necessários para a sua compreensão. Tendo em conta que quem define e coloca em prática os processos de qualidade e os objetivos de conformidade são as pessoas (diretores e colaboradores), que os mesmos deverão ser revistos para se manterem em linha com as necessidades dos clientes, e que estes são os destinatários principais do

¹Juran, J.M. (1990) Planejando para a qualidade. São Paulo.

processo de qualidade, os referidos autores propõem uma definição que constitui um bom exemplo de como deve ser entendida a qualidade:

Qualidade é a conformidade em relação a especificações e parâmetros definidos, conhecidos por todos na empresa e estabelecidos pelos clientes, em permanente revisão para que se encontrem em cada momento dinamicamente ajustados às suas reais necessidades. (ibid.: 18)

A Norma NP EN ISO 9000:2005 define qualidade como o «grau de satisfação de requisitos dados por um conjunto de características intrínsecas», sendo que requisito é definido como uma «necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória» (IPQ, 2005: 16).

A questão de variedade de definições poderá ser abordada através de uma divisão das definições de qualidade em categorias: as que assentam no processo produtivo, no cliente, no produto, no valor, entre outras.

De entre as referidas categorias, conforme refere Pires (1999: 31), as duas primeiras são as mais utilizadas e os autores Crosby e Juran são apenas dois dos principais autores a defendê-las, existindo diversos outros a partilharem das suas opiniões:

A primeira baseia-se no processo produtivo, numa perspectiva "taylorista" e considera a qualidade como a conformidade de um produto ou serviço relativamente a requisitos ou especificações previamente estabelecidos. A segunda categoria, baseada no cliente, indica que qualidade significa “aptidão para o uso”, ou seja, as características dos produtos ou serviços vão ao encontro das expectativas e necessidades dos clientes.

Esta diversidade de definições está também relacionada com o facto de a qualidade ser um conceito que há muito é estudado, tendo evoluído historicamente paralelamente ao desenvolvimento dos sistemas de gestão.

2.1.2 Abordagem por processos

O conceito de processo, referido por Capricho e Lopes (2007: 296) *apud* Juran (1997: 222)², pode ser definido genericamente como «uma série sistemática de ações dirigidas à realização de uma meta ou objetivo», o que trará diversos significados. Assim, mais especificamente,

[...] um processo poderá significar: o processo global de negócio; os sistemas multifuncionais usados pela empresa; o processo de gestão; os processos funcionais dos departamentos da empresa; ou até um simples procedimento ou tarefa como “o processo de abertura da correspondência”.

Juran entende que um processo tem como finalidade transformar os recursos (humanos e físicos), devendo ainda possuir as seguintes características:

- **Estar orientado para as metas**, ou seja, com objetivos concretos;
- **Ser sistemático**, o que implica a existência de uma cadência de atividades;
- **Ser capaz** de ser realizado;
- **Ser legítimo**, com aprovação superior. (ibid.: 297)

A filosofia da abordagem por processos encontra-se também referida e incentivada nas normas da família ISO9000 que aprofundaremos no ponto 2.1.5.3..

2.1.3 Os grandes autores

Com base no estudo de algumas obras e publicações, pudemos conhecer um pouco sobre a carreira e o contributo daqueles que são considerados os gurus da qualidade e que passamos a apresentar.

- **W. Edwards Deming**

Conforme conta Kerridge (1994), W. Edwards Deming nasceu em 14 de Outubro de 1892 nos EUA e faleceu em 20 Dezembro 1993. Licenciou-se em 1921 pela universidade de Wyoming, conclui o mestrado em matemática em 1924 pela universidade do Colorado e o doutoramento em 1928 na universidade de Yale.

²Juran, J.M., (1997), A Qualidade Desde o Projecto, 3ª edição, Pioneira, Brasil.

Entre 1925 e 1926, foi trabalhar para a fábrica *Western Electric*, em *Hawthorne*, onde se tornou colega próximo de Walter Shewhart, doutorado em Física e pioneiro nos estudos relacionados com o controle estatístico da qualidade. Nos anos seguintes passou pelo departamento de agricultura dos EUA, onde exerceu funções de físico-matemático e depois como diretor da área de matemática e estatística na escola do mesmo departamento. Em 1939 juntou-se aos serviços nacionais dos Censos como diretor, para em seguida conseguir resultados impressionantes com a aplicação dos seus métodos de controlo de qualidade.

No período da II guerra mundial foi consultor do *US Defense Department* e deu os primeiros cursos de qualidade aos fornecedores de munições do exército americano, dando o seu contributo com a aplicação das suas teorias.

No pós-guerra, Deming passou a ser conhecido pelo seu trabalho no panorama industrial japonês e era contemplado por muitos como o líder dos gurus na área da qualidade nos Estados Unidos. Foi enviado ao Japão em 1947, como assessor estatístico do governo americano, e acabou por, ao longo do tempo, conseguir alterar a perceção que o mundo tinha da qualidade dos produtos japoneses (baratos e puras imitações). Estes, passaram a ser vistos como produtos de qualidade e inovadores, e os seus ensinamentos provocaram uma transformação total no mundo dos negócios.

Na sua essência, a filosofia de Deming, assenta no tratamento da qualidade, não como um assunto à parte, mas sim como integrante do conjunto de aspetos de uma boa gestão, alertando ainda que as coisas mais importantes nos negócios são imensuráveis. Na verdade, esta filosofia coloca toda a responsabilidade da qualidade na gestão de topo das organizações.

Em 1950 foi instituída a atribuição anual do Prémio Deming, pela Ordem dos Cientistas e Engenheiros Japonesa a *JUSE - Japanese Union of Scientists and Engineers*, que visava distinguir empresas, grupos de trabalho e indivíduos na área da qualidade total.

De volta aos Estados Unidos, o seu trabalho na recuperação japonesa é reconhecido em 1980, com a transmissão, na estação de televisão NBC, do documentário *If Japan Can, Why Can't We?* que atribuiu a Deming a denominação de “pai da terceira vaga da revolução industrial” (Bank, 1998: 79).

A sua filosofia de qualidade total é sumarizada nos famosos “14 Passos de Deming” que, em conjunto, para além de fomentarem a qualidade do produto ou serviço e a eficiência

dos processos comerciais, vêm de certa forma humanizar a indústria. Em resumo, os pontos são os seguintes (ibid.: 83-85):

1. Enfoque no objetivo de melhoria contínua;
2. Adoção da nova filosofia a nível global;
3. Eliminação da necessidade de inspeção em massa;
4. Eliminação da relação melhor qualidade/maior preço, pois o objetivo é a diminuição dos custos;
5. Melhoria contínua de todos os processos;
6. Formação contínua de todos os empregados;
7. Criação de um departamento/instituto de apoio aos empregados;
8. Abolição da resistência à mudança;
9. Destruição das barreiras interdepartamentais;
10. Eliminação da divulgação do objetivo “zero defeitos”, sem fornecer os métodos necessários para tal;
11. Eliminação das metas numéricas arbitrárias, substituindo-as por uma liderança que auxilie todos os colaboradores;
12. Incentivo ao sentimento de orgulho pelo trabalho;
13. Encorajamento de ações de formação e auto motivação para a educação;
14. Comprometimento e ação concreta da gestão de topo.

- **Joseph Moses Juran**

Tal como conta Butman (1997), Joseph Juran nasceu em 1904 na Roménia e em 1912 ele e a sua família emigraram para os Estados Unidos. Em 1924, após terminar a sua licenciatura em Engenharia Eletrónica foi trabalhar para a fábrica *Western Electric*, em Hawthorne, que acabou por se tornar num laboratório de investigação e ensaio de questões que surgiram nas grandes organizações industriais no século XX.

No início, a qualidade baseava-se no método de inspeção com o objetivo de assegurar que não saíam produtos defeituosos para o mercado. No entanto, Juran rapidamente questionou este método. O departamento de inspeção apenas solucionava problemas de qualidade de curto prazo, não exercendo qualquer influência sobre um sistema global constantemente sujeito ao surgimento de novos problemas. As reestruturações que se seguiram e a introdução do então chamado “*Bell System*”, a rede em que funcionavam os telefones nos

EUA, exigiam um controle de qualidade mais eficaz. Como tal, foi envolvido no trabalho pioneiro de aplicação do método de controlo estatístico da qualidade dos produtos, surgindo assim o primeiro departamento de inspeção estatística dos Estados Unidos. Juntamente com o doutorado em Física Walter Shewhart foram realizados estudos, que representaram uma grande contribuição na área do controle estatístico da qualidade de produção.

Já como gestor da qualidade, durante a II Guerra Mundial, Juran acabou por ter a oportunidade de ensaiar as suas teorias como assistente do *OLLA – Office of Lend-Lease Program* (responsável pelo fornecimento de produtos e serviços necessários aos países aliados).

Depois desta fase, Juran decidiu dedicar mais tempo à escrita. O seu primeiro livro foi publicado em 1944, com o título *Bureaucracy: A Challenge to Better Management*, tendo como tema os problemas de gestão governamental. No mesmo ano foi publicado o segundo livro: *Management of Inspection and Quality Control*.

A atividade de escritor foi complementada pelo ensino universitário e pela consultoria de Gestão, uma atividade em franca expansão na altura, o que veio auxiliar as organizações da época, criando cursos de formação em controlo de qualidade para pequenos grupos de indivíduos ligados à gestão de empresas, organizando seminários de gestão e exercendo a atividade de consultoria propriamente dita.

No ano de 1951 surge o inovador livro de Juran *Quality Control Handbook*, um manual de métodos aplicáveis à gestão, que rapidamente alcançou o sucesso em todo o mundo pelo seu formato e linguagem acessíveis e claros.

As ideias principais deste livro, que são consideradas «a base da implementação de qualquer sistema de qualidade numa empresa», são as seguintes (ibid.: 45-46):

[1] Prevenir em vez de inspecionar, pois faz mais sentido produzir algo corretamente do que ter que fazer correções mais tarde;

[2] Ir ao encontro das necessidades dos clientes, porque realizar esforços no sentido de possuir um nível de produção sem defeitos para produtos sem aceitação no mercado seria uma atitude fútil e absurda;

[3] Reduzir os defeitos, de forma a eliminar os desperdícios e reduzir os custos sem ter que comprar novos equipamentos ou aumentar o *staff*, mas mantendo um nível elevado de qualidade dos produtos e processos de fabrico.

Deming, já bastante apreciado no Japão, decidiu levar para lá o manual de qualidade de Juran (*Quality Control Handbook*) recentemente publicado nos EUA, e após ter apresentado Juran a Kenichi Koyanagi, diretor geral da *JUSE*, foi prontamente convidado a deslocar-se ao Japão para dar a conhecer aos empresários japoneses uma nova perspectiva de qualidade. Em 1954 Juran chegou a Tóquio, onde as suas apreciadas conferências e seminários apresentavam as ideias fundamentais relacionadas com a definição de qualidade, o seu carácter económico e o ciclo contínuo e evolutivo da melhoria da qualidade.

Tal como Deming, também Juran afirmava «que as grandes responsabilidades pela qualidade deviam pertencer à gestão de topo». (ibid.: 46)

Em 1979, Juran fundou a *Juran Institute* para facilitar a transmissão dos seus conceitos, livros e vídeos.

Mesmo após a sua morte em 2008, o instituto continua o seu trabalho de consultoria de gestão de qualidade, para além de continuar a manter acessíveis as valiosas contribuições que Juran fez nesta área.

- **Kaoru Ishikawa**

Conforme refere Bank (1998: 92-93), o professor Karou Ishikawa (1915-89) foi um dos mentores da filosofia que esteve na base da criação dos ciclos de qualidade no início da década de 60 e, pelo seu contributo para a temática da qualidade, adquiriu o reconhecimento como o “Pai dos Círculos da Qualidade”.

O diagrama de “espinha”, conhecido como o diagrama de Ishikawa, foi concebido em 1943 como instrumento para resolver algumas questões de gestão e é usado mundialmente por círculos de qualidade e equipas de melhorias de qualidade.

O seu livro *What is Total Quality Control*, referia que eram “indispensáveis para o controlo de qualidade” sete ferramentas básicas, e que com elas, tanto gestores como o pessoal podiam resolver os problemas de qualidade que lhes surgiam, e que são: a análise de Pareto, os diagramas de espinha, a estratificação, os mapas de registo, os histogramas, os diagramas de dispersão e os mapas de controlo.

Um dos livros de Ishikawa, com o título de *Guide to Quality Control*, foi publicado pela primeira vez em 1974, foi revisto duas vezes e tem mais de doze edições. Este livro partiu

do seu original em japonês que se tornara o “manual” para os círculos de qualidade no Japão. Num estilo claro e fomentando a aprendizagem, Ishikawa ensina os membros dos círculos de qualidade sobre as ferramentas e métodos por ele preconizados.

Os seus trabalhos escritos sobre o controlo de qualidade valeram-lhe bastantes prémios e reconhecimento público, como por exemplo o prémio Deming, o *Nikon Keizai Press Prize* e o *Industrial Standardization Prize*. Ganhou ainda, pelo seu programa educacional sobre o controlo de qualidade, o *Grant Award*, em 1971, da Sociedade Americana para o Controlo de Qualidade.

- **Philip B. Crosby**

Relata Bank (1998) que Philip B. Crosby, enquanto um dos divulgadores da GQT (Gestão da Qualidade Total), revela ser o que apresenta a menor abordagem académica da qualidade total, por comparação com Dr. Deming, o Dr. Juran ou mesmo o professor Ishikawa, sem no entanto ser menos eficiente.

Conseguiu a sua formação em qualidade à medida que ia subindo nas suas funções na empresa *ITT Corporation*. É dono da sua escola de qualidade e iniciou a atividade em 1979 da empresa de consultadoria *Philip Crosby Associates Inc.* (PCA).

Crosby escreveu seis livros, dos quais “*Quality is Free*” é o mais conhecido pois vendeu mais de um milhão de exemplares. Os seus livros para além de serem autobiográficos (relatando a sua carreira) também descrevem a evolução do seu pensamento sobre a qualidade.

Se por um lado Crosby se coloca ao mesmo nível de Deming e Juran, na medida em que todos acreditam que o problema da qualidade pertence à gestão e que a prevenção é o melhor caminho para se atingir um nível ótimo de qualidade, por outro diferencia-se deles defendendo que o seu objetivo de zero defeitos é «algo prático, razoável e realizável» (ibid.: 94). Para tal, apresenta os por si denominados “os absolutos”, que constituem os quatro pontos essenciais para a gestão da qualidade:

1. Qualidade define-se como conformidade aos requisitos, não como excelência.
2. Qualidade atinge-se por prevenção não avaliação.
3. O padrão de execução de qualidade é zero de defeitos (um conceito que inventou na década de 60 quando trabalhava para a empresa Martin sobre projetos de mísseis) e é mais conhecido por nenhuns níveis de qualidade aceitáveis.

4. Qualidade mede-se pelo preço da não conformidade, não por índices.

Para Crosby discutir qualidade significa tratar de “problemas de pessoas”, uma vez que a qualidade assenta num “conjunto de atitudes” que sustentará a aplicação das técnicas e, tendo em conta que qualidade significa conformidade com os requisitos, destaca a importância da participação da direção de topo, da medição, correção, prevenção e melhoria contínua (Pires, 1999: 29-30) e (Bank, 1998: 93-99).

2.1.4 Evolução da qualidade

Conforme refere Cabral, Colaço e Guerreiro (2001), no decorrer do século XX, a evolução da qualidade aconteceu de forma progressiva tanto nos diversos sectores de atividade como nos países. No entanto identificam-se quatro fases distintas, quanto às técnicas e ferramentas aplicadas, áreas e profissionais envolvidos e os princípios orientadores. São elas: a Inspeção, o Controlo da Qualidade, a Garantia da Qualidade e a Gestão pela Qualidade Total conforme consta na Figura 2.1.

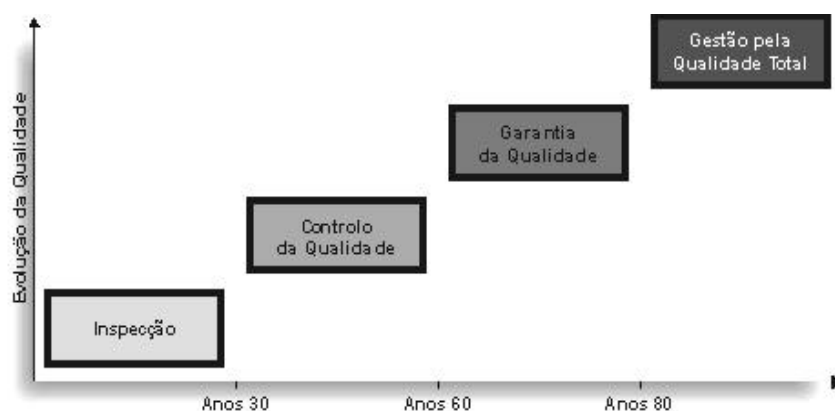


Figura 2.1 - Evolução da Qualidade no Século XX

Fonte: Cabral [et al.] (2001)

Inspeção

O período anterior à Revolução Industrial, em que nas primeiras oficinas era o artesão a executar todas as atividades, desde a conceção à venda, o que inclui a identificação das necessidades dos clientes, a conceção e fabricação do produto, a venda e a assistência pós venda, passando pelo controlo do trabalho dos aprendizes. O artesão tinha obviamente

preocupações quanto à qualidade do que produzia, assim procedia ao autocontrole e melhoria do produto que produzia. (Beato, 1997: 19-20)

A Revolução Industrial trouxe um grande desenvolvimento, com o surgimento de unidades produtivas de maiores dimensões e em rápido crescimento do que as conhecidas até ali. A produção em grandes quantidades e, a existência de mão-de-obra sem instrução e treino para as atividades fabris, impulsionou a necessidade de planejamento e controle das tarefas de execução. Aqui o conceito dominante era já, e cada vez mais, o da conformidade com os requisitos (Pires, 1999: 31).

O surgimento dos métodos de gestão e produção de Taylor vieram acentuar esta tendência. A produção em série aliada à escassez enorme de bens levava a uma maior preocupação com a quantidade do que com a qualidade dos produtos. Agora de forma mais imperativa, o controle da qualidade, tinha como base a conformidade com requisitos pré-estabelecidos. (Beato, 1997: 22-23) e (Pires, 1999: 31)

A I Guerra Mundial (1914-1918) deu origem a uma maior preocupação com a má qualidade dos produtos pois, devido ao surgimento de numerosos defeitos em material militar, o funcionamento do serviço de equipamentos militares apresentou falhas graves. A solução para esta questão foi a colocação de maior ênfase na prevenção de defeitos através da função de inspeção, que tinha a responsabilidade de identificar e separar os produtos que não se encontravam de acordo com as especificações, sem que no entanto se apurassem as causas e nem eventuais medidas corretivas. (Pires, 1999: 31)

Parafraseando Cabral [et al.] (2001), por esta altura, o sistema da qualidade das empresas assentava em três alicerces: especificações escritas para materiais, processos, bens acabados e testes; medições e laboratórios de testes associados à produção; e padronização de produtos. O que revelava estar de acordo com a conceção *taylorista*, em termos de organização operacional, com a especialização de funções, divisão do trabalho e disposição em linha.

Controlo da Qualidade

Segundo contam Cabral [et al.] (2001), a década de 30 veio mostrar que a inspeção da qualidade não respondia às atuais necessidades. Sendo sobretudo, o elevado dispêndio de recursos na função de filtragem dos produtos não conformes que chegavam aos clientes, que provocou uma viragem no percurso da qualidade.

Partindo do conceito de que existem características qualitativas em qualquer processo produtivo, cuja variabilidade segue leis estatísticas já estudadas, o Controlo Estatístico do Processo surge então como uma das principais ferramentas para a qualidade. No entanto a inspeção não deixou de ser valorizada, foram sim ajustados os procedimentos no sentido de se usarem técnicas de controlo por amostragem, especialmente importantes nas empresas com elevados volumes de produção em que se mostrava inviável a sua aplicação a cada unidade produzida, decidindo-se assim a aceitação ou não de determinado lote produzido em condições semelhantes.

Nesta fase verifica-se o início de uma atitude preventiva na qualidade, pois são implementadas algumas medidas de correção das causas de não conformidades detetadas durante a inspeção.

Nas indústrias que usaram o modelo de Controlo da Qualidade (CQ), o departamento de produção começou a ter ligado a si outros departamentos e atividades. Nomeadamente, o Laboratório que realizava testes funcionais e fazia o controlo dos processos, e a Engenharia da Qualidade que surge também ela dependente de uma nova categoria profissional o Diretor da Qualidade.

As «sete ferramentas básicas da qualidade» associadas, não necessariamente em termos históricos, a esta fase de evolução da qualidade são: fluxogramas e mapas de processos; formulários de recolha de dados; diagrama de causa-efeito; diagrama de Pareto; histogramas; gráficos; e cartas de controlo. No Anexo 1 apresenta-se a caracterização destas ferramentas tal como constam na obra citada.

Garantia da qualidade

Conforme referem Cabral [et al.] (2001), a adaptação por parte de muitas empresas à produção civil, após a Segunda Guerra Mundial, deu-se com alguma dificuldade em termos de qualidade e prazos de entrega, o que acabou por impulsionar ainda mais a evolução da qualidade. Ao mesmo tempo verificava-se que a maior parte dos defeitos dos produtos se deviam a outras funções e não à produção propriamente dita, como por exemplo «falta de controlo da conceção, especificações incompletas, uso de tecnologias e materiais pouco fiáveis ou desvios à normalidade dos processos».

Assim a tendência passou a ser, cada vez mais, a de acompanhar a qualidade de uma forma global, exigindo esta “gestão completa do ciclo de vida” a intervenção de todas as funções da empresa para a concretização dos objetivos.

Passa-se agora da fase de CQ para a designada Garantia da Qualidade (GQ), sendo esta mais abrangente e centrada sobretudo no processo e não no produto.

Além disso, nas décadas de 60 e 70, com a evolução verificada em termos económicos e industriais, o conceito de GQ, surge enquanto órgão responsável na empresa por coordenar a integração das diversas funções e departamentos, de forma planeada e sistemática, para que os níveis de qualidade pré-estabelecidos fossem atingidos, como resultado das maiores exigências dos clientes face aos seus fornecedores. (Beato, 1997: 24-25)

Nesta fase o planeamento passou a ter uma maior relevância e a evidência de que o plano está a ser efetivamente cumprido permitia dar mais confiança a todas as partes interessadas (Capricho e Lopes, 2007: 45).

De acordo com o apurado por Cabral [et al.] (2001), só na década de 70 a GQ começa a surgir de forma mais clara, sendo contudo mais notória nos anos 90 como consequência da expansão das práticas de certificação de Sistemas da Qualidade.

Por esta altura, devido à instalação de algumas indústrias de grandes dimensões (nuclear, petroquímico, etc.) verifica-se a exigência da GQ por parte de compradores e de fornecedores, como forma indispensável de afiançar a qualidade final daquele género de produtos.

«A Garantia da Qualidade centra-se na implementação de um sistema capaz de assegurar que o fabrico e entrega de produtos vão de encontro às especificações acordadas com os clientes» Cabral [et al.] (2001) *apud* ³ Saraiva; D' Orey (1999).

Segundo Cabral [et al.] (2001), a existência de um sistema de GQ numa empresa tem como objetivo fomentar a ótica de inter-relação de todas as atividades que tenham impacto na qualidade «...desde a conceção ao fabrico e desde o estudo de mercado até à assistência após-venda». Será também importante referir que a GQ coloca grande ênfase nas

³SARAIVA, P.; D'OREY, J. (1999), Inovação e Qualidade, SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto

atividades de prevenção, procura evidenciar claramente que a qualidade foi atingida e tem sempre subjacente a melhoria contínua do Sistema da Qualidade e o envolvimento de todas as pessoas da organização.

As principais ferramentas da GQ, tal como detalhado no Anexo 2, são: auditorias, círculos da qualidade, análise modal de falhas e efeitos (AMFE), bem como todas as outras ferramentas atrás referidas.

Gestão pela Qualidade Total

A partir dos anos 80, a qualidade alcança em definitivo um papel relevante ao nível da competitividade. À data de 1983 surge o conceito de TQM (*Total Quality Management*) pelo Dr. Armand Feigenbaum, em que as metodologias de qualidade deixam de ser focadas apenas na componente produtiva, abrangendo agora mais sectores e funções das empresas, assim como o envolvimento da gestão e de todos os colaboradores.

A evolução verificada nas últimas décadas teve como principais impulsionadoras as empresas japonesas. Efetivamente, foi o Japão o primeiro país a aperceber-se da importância da implementação da qualidade nas suas empresas, iniciando antes dos Estados Unidos da América (EUA) ou da Europa Ocidental o processo de alargamento das metodologias da qualidade total a todos os sectores das empresas. (Beato, 1997: 26, 29)

Os próprios princípios da qualidade total, desenvolvidos por autores ocidentais (principalmente norte-americanos), foram aplicados de forma mais rigorosa, até à década de 80, apenas no Japão. Com o maior envolvimento por parte das empresas japonesas para as questões relacionadas com a qualidade, os seus produtos superaram a conotação de “cópias baratas e de pouca confiança de produtos ocidentais”, apresentando muitas vezes um nível de qualidade superior à evidenciada por estes últimos, essencialmente após meados da década de 70 (Bank, 1998: 77-78).

Para Cabral [et al.] (2001) a Gestão pela Qualidade Total (GQT) surge após a conclusão de que a inspeção, controlo ou garantia da qualidade não respondiam eficazmente à envolvente externa da empresa tal como se apresentava (com mudanças rápidas e profundas).

Assim, a inspeção passa a prevenção, como forma de deteção prévia dos defeitos que poderão afetar as fases seguintes do processo produtivo. Quanto ao controlo, como por

tradição este implica a existência de um determinado número que tarefas e especificações que formam um padrão a cumprir, passou a considerar-se que este impede que a empresa progrida e adote aspetos também muito importantes, nomeadamente: alterações resultantes de novos requisitos valorizados pelos clientes (moda, *design*, entre outros), avaliação da rentabilidade do produto (volume de rejeitados) e a comparação e adequação às médias de rentabilidade do sector.

Face à GQT, a GQ pelas suas características, levaria a sistemas de garantia da qualidade mais estáticos e burocráticos, dificultando a ação e a filosofia de melhoria contínua da qualidade devido à elevada sua concentração na satisfação de requisitos.

Na literatura existente deparamo-nos com diversas definições de TQM, no entanto é adiantada a seguinte definição por Dale (1994: 3) *apud* BS.4778: Part 2 (1991)⁴

*“A management philosophy embracing all activities through which the needs and expectations of the customer and the community, and the objectives of the organization are satisfied in the most efficient and cost effective way by maximizing the potential of all employees in a continuing drive for improvement.”*⁵

Dale (1994) reforça ainda que a filosofia TQM exige que os princípios de gestão de qualidade sejam aplicados em todos os aspetos do negócio, incluindo clientes e fornecedores, a todos os departamentos, funções, atividades e níveis da empresa, com a implementação contínua de melhorias por todas as pessoas da organização.

Cabral [et al.] (2001) caracterizam sinteticamente um sistema de GQT da seguinte forma, tendo também Dale (1994: 10-13) já referido os mesmos conceitos de forma até mais abrangente:

- 1) focalização nas pessoas, com o objetivo de obter a máxima satisfação do consumidor;

⁴BS.4778, *Quality Vocabulary: Part 2, Quality Concepts and Related Definitions* (1991), British Standards Institute, London

⁵ Tradução livre do autor: "Uma filosofia de gestão que abarca todas as atividades através das quais as necessidades e expectativas do cliente e da comunidade, e os objetivos da organização são satisfeitos da forma mais eficiente e mais rentável, maximizando o potencial de todos os funcionários num esforço contínuo para a melhoria."

- 2) abordagem global ao sistema, assumindo-se como parte integrante da estratégia geral da empresa;
- 3) visão horizontal de funções e departamentos, envolve todos os trabalhadores (do topo à base), estende-se a montante e a jusante da cadeia produtiva (incluindo fornecedores e consumidores), e abrange, de uma forma geral, todas as partes interessadas;
- 4) aprendizagem e adaptação à mudança contínua como chave do sucesso organizacional.

A GQT difunde que em termos organizacionais se coloque ênfase em dois pilares: «a delegação de responsabilidades e a autonomia dos trabalhadores», com o objetivo de atribuição de competências para o autocontrolo na produção.

Este modelo preconiza ainda que, será facilitada a adaptação da empresa à mudança contínua se as estruturas organizacionais estiverem menos estratificadas e com menor número de níveis de supervisão, pois possibilitam assim um controlo mais abrangente. O que está diretamente relacionado com o facto de a qualidade ser considerada um processo transversal a toda a organização, deixando de haver objetivos específicos de funções, tarefas ou departamentos, passando a existir um objetivo global. Para tal, a política e a estratégia da qualidade deverão ser transmitidas e implementadas de forma orientada pela direção da empresa para a sua concretização pelos colaboradores.

A GQT conta com a colaboração dos fornecedores e dos clientes. O papel dos fornecedores nesta estratégia é muito importante, pelo que deverá ser obtido um comprometimento conjunto. Por exemplo, através de acordos de fidelização poderão ser acordados níveis superiores de qualidade e a ausência de atrasos das encomendas. Por outro lado, a informação obtida nos mercados, quanto aos requisitos de qualidade que satisfazem as necessidades e expectativas dos clientes, originando a sua fidelização.

A constante mudança do mercado impele a organização a uma adaptação permanente. A questão agora é que as especificações e os objetivos planeados devem acompanhar rápida e permanentemente a evolução do mercado, tendo em conta o conceito de melhoria contínua.

Tal como nas anteriores fases também esta assenta num conjunto de ferramentas e metodologias (tal como se desenvolve no Anexo 3), sendo mais representativas as seguintes: *Quality Function Deployment (QFD)*, *Benchmarking*, Modelos de Excelência, *Kaizen*, Autocontrolo, Reengenharia, Inquéritos a Clientes e a Colaboradores.

A denominada evolução da qualidade (caracterizada resumidamente no Anexo 4) acaba por ser uma forma de enquadrar no tempo o surgimento de novas abordagens e apresentar as alterações nos conceitos da qualidade, embora não tenham aparecido em simultâneo nas várias empresas e países, facto que está diretamente relacionado com os naturais ritmos distintos das empresas e dos sectores de atividade

Até mesmo dentro de uma mesma organização se poderá dizer que haverá uma evolução de acordo com as várias etapas históricas da qualidade, ou seja, numa primeira fase as preocupações levarão à implementação de atividades de inspeção, evoluindo posteriormente para as restantes. Noutros casos, a qualidade é implementada logo na fase inicial tendo por base os SGQ e, em muitos casos, respeitando integralmente as normas da série ISO9000.

Capricho e Lopes (2007), embora reconhecendo as especificidades das diversas fases que são apresentadas no quadro do Anexo 4 (uma vez que até o cita na sua obra), acrescenta ainda, colocando o ano 2000 como barreira temporal da fase da GQT e faz a introdução uma nova fase, a **Sustentabilidade**, que considera ser a mais atual (pelo menos até ao ano 2007).

A sustentabilidade surge aqui como resultado da mudança na forma como as empresas, com maior evolução na qualidade, a encaram, uma vez que

[...] estas já atingiram uma *performance* de qualidade em todos os níveis da cadeia de valor, pelo que vêem a **qualidade como suporte que garante** o sucesso económico, social e ambiental e permite atingir a **excelência e o desenvolvimento sustentável**.
(ibid.: 45)

Desta forma, o que as organizações pretendem agora obter com a qualidade deixou de estar apenas relacionado com a «...área económica dos seus negócios...», e apresentam objetivos assentes em estratégias com uma ótica focalizada na «área social e ambiental», introduzindo assim na cadeia de valor o «...conceito de sustentabilidade da(s) comunidade(s)...» que a rodeiam.

Estas empresas têm, nesta fase, toda a atenção colocada na satisfação de todos os *stakeholders* e não apenas do cliente. Têm já como prática as parcerias com outros agentes do meio envolvente como forma de melhorar continuamente a sua ação, fomentando a

qualidade e a preservação do meio ambiental e social. Estas iniciativas resultam de estratégias que lhes permitem

[...] obter vantagens competitivas, consolidando uma imagem de qualidade, responsabilidade, credibilidade e prestígio, de forma a **garantir** a sua integração social e a sua **sustentabilidade** económica, social e ambiental no longo prazo. (ibid.: 45)

Com o intuito de atingir a excelência são usados modelos onde a «...aprendizagem e a inovação permanentes» e as novas tecnologias de informação estão sempre presentes.

2.1.5 As Normas da Série ISO9000

No âmbito deste estudo pretende-se analisar a qualidade enquanto função empresarial, ou seja, como uma função à qual estão associados determinados objetivos específicos a cumprir, contextualizados nos objetivos gerais da empresa.

A implementação de um sistema de gestão da qualidade surge como um dos mais utilizados recursos para que as organizações reúnam as condições necessárias para dar resposta aos desafios que lhe surgem. As normas ISO9000 são o apoio, reconhecido internacionalmente, para que o referido sistema seja o adequado, para a atividade da empresa em questão e para o respetivo mercado, atual ou potencial.

2.1.5.1 Evolução

Segundo Willborn e Cheng (1994: 76-77), o surgimento de normas de garantia da qualidade remonta a 1957, cabendo a iniciativa às organizações militares norte-americanas, com o objetivo de avaliar a qualidade dos seus fornecedores e dos respetivos produtos.

Muitos outros países sentiram a necessidade de elaborar as suas próprias normas. Rapidamente diversos sectores industriais aperceberam-se das vantagens deste tipo de normas, verificando-se diversas tentativas de adaptação das normas de índole militar às suas próprias realidades. Juntamente com os novos conceitos que os diversos autores da época, como Deming, Juran e Crosby foram introduzindo, começavam então a surgir uma grande multiplicidade de normas.

Segundo referem Cabral [et al.] (2001), logo na década de 60, alguns países começaram a desenvolver as suas próprias normas da qualidade. Após as diversas normas de origem militar nas décadas de 50 e 60, surge em 1968 a primeira norma não militar. A intitulada

"Especificações de Requisitos Genéricos para um Programa da Qualidade", da *American Society for Quality Control (ASQC)*, foi adotada em 1971 como norma ANSI - *American National Standards Institute (ZI.8)*. No ano seguinte a BSI - *British Standard Institute* desenvolveu a norma BS - *British Standard 4891*: "Um Guia para o Funcionamento e Avaliação de Sistemas de Garantia da Qualidade" e só então, em 1979, a *Canadian Standard Association* publicou a CSA Z.299.

Outras normas foram entretanto publicadas, tendo servido como base à publicação das normas internacionais da série ISO9000, em 1987.

Na tentativa de eliminar esta confusão, a International Standard Organization reuniu-se por forma a desenvolver, para além de outras normas, uma norma internacional de qualidade. Acabou por ser emitida, em Março de 1987, a série ISO9000. Surgiram, deste modo, as normas das quais descendem as que são atualmente utilizadas (Willborn e Cheng, 1994).

2.1.5.2 As Normas da família ISO9000

Desta família de normas fazem parte as que estão na Tabela 2.1 e cada uma tem objetivos bem específicos.

De salientar que, de acordo com a informação disponibilizada no sítio em linha da ISO, as normas que se encontram em vigor são: a ISO 9000:2005, a ISO 9001:2008, a ISO9004:2009 e a ISO 19011:2011.

Tabela 2.1 - Normas da família ISO 9000 e os seus objetivos

Norma	Objectivo
ISO 9000	Descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e especifica a terminologia que lhes é aplicável.
ISO 9001	Especifica os requisitos de um sistema de gestão da qualidade a utilizar sempre que uma organização tem necessidade de demonstrar a sua capacidade para fornecer produtos que satisfaçam tanto os requisitos dos seus clientes como dos regulamentos aplicáveis e tenha em vista o aumento da satisfação dos clientes.
ISO 9004	Fornecer linhas de orientação que consideram tanto a eficácia como a eficiência de um sistema de gestão da qualidade. O objectivo desta norma é a melhoria do desempenho da organização e a satisfação dos seus clientes e das outras partes interessadas.
ISO 19011	Dá orientação para a execução de auditorias a sistemas de gestão da qualidade e a sistemas de gestão ambiental.

Fonte: Adaptado de: IPQ ISO9000 (2005: 7)

Segundo refere Pires (1999: 44-45), as normas portuguesas publicadas a nível nacional pelo IPQ são semelhantes às normas da ISO, o que lhes garante uma utilização potencial a diversos tipos de empresas. Como tal, as normas estão escritas de forma genérica e clara e não são especificados requisitos direcionados a nenhum sector ou atividade em particular. Também não são referidas «técnicas ou métodos específicos de conceção, inspeção ou controlo da qualidade» podendo fazê-lo apenas como exemplo de utilização.

Do que se tem verificado na implementação de sistemas de gestão da qualidade, pode-se afirmar que «...cada empresa deve ter o seu próprio sistema da qualidade e portanto, o seu conjunto específico de requisitos, adaptado às características dos seus produtos, do seu processo de fabrico e dos mercados em que opera».

Segundo Texeira-Quirós, Almaça e Fernandes-Justino (2010: 3) *apud* Martínez-Costa & Martínez-Lorente (2004)⁶, a confusão existente na literatura entre a implementação da ISO9000 e da GQT nas organizações acontece porque, apesar de se tratar de conceitos diferentes, ambas possuem características em comum. O que as torna distintas é que a primeira trata-se de uma prova perante terceiros de que são seguidos os procedimentos de acordo com a normalização preconizada pela ISO, e o GQT é um sistema que tem como objetivo a melhoria da qualidade internamente. Sendo que as normas são consideradas um bom arranque para a implementação do sistema de GQT através da maior consciência sobre a qualidade entre todos os trabalhadores, Texeira [et al.]. (2010: 3) *apud* Sun (2000)⁷, Escanciano [et al.]. (2001)⁸.

⁶ MARTÍNEZ-COSTA, M.; MARTÍNEZ-LORENT, A.R. (2004). Sistemas de gestión de calidad y resultados empresariales: Una justificación desde las teorías institucional y de recursos y capacidades. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 34: 7-30

⁷ SUN, H. (2000). TQM, ISO9000 *Certification and performance improvement*. International Journal of Quality & Reliability Management, 17(2): 10-27. doi:10.1108/02656710010304573

⁸ ESCANCIANO, C.; FERNÁNDEZ, E.; VÁZQUEZ, C. (2001). ISO 9000 *certification and quality management in Spain: results of a national survey*. The TQM Magazine, 13(3): 192-200. doi:10.1108/09544780110385500

2.1.5.3 O Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com as normas da série ISO9000

A Norma ISO9001:2008 (IPQ, 2008: 7) incentiva a abordagem por processos no desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão de qualidade como forma de o tornar mais eficaz e assim ir ao encontro dos requisitos e da satisfação do cliente.

A ISO 9000:2005 do IPQ (2005: 15-16) indica que o principal objetivo de um sistema de gestão da qualidade é que a organização esteja orientada para os resultados face aos objetivos da qualidade, com vista a satisfazer as necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas integrando num único sistema o planeamento, a alocação de recursos e a avaliação da eficácia global da organização.

Para tal, a organização deverá definir e gerir as diversas atividades que estejam interligadas na conversão das “entradas” em “saídas”, bem como os respetivos recursos, para que sejam consideradas um “processo”.

Na medida em que «frequentemente a saída de um processo representa a entrada no seguinte» a mais-valia associada à abordagem por processos reside no controlo apertado dos processos individuais e na sua inter-relação dentro do “sistema de processos”.

O modelo de um sistema de gestão da qualidade baseada nos processos, indicada pela norma ISO9001 (IPQ, 2008: 8), resume-se na Figura 2.2.

Na figura seguinte verificamos que os clientes apresentam o papel mais importante do processo, na medida em que os seus requisitos apresentam as “entradas” e o seu grau de satisfação permitirá adotar a metodologia PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) como forma de introduzir a filosofia da melhoria contínua no sistema de gestão da qualidade.

Tal como referido por Capricho e Lopes (2007: 48),

Deming deu grande importância ao processo de melhoria contínua, cuja sequência de atividades estão descritas no plano “*Plan, Do, Check, Act*” (PDCA), conhecido como “roda de Deming”, que corresponde às atividades de planear, implementar, verificar e melhorar, cujo ciclo de atividades de gestão são fundamentais para gerir qualquer projecto.

Como verificámos, este ciclo representa um ponto basilar nos sistemas de certificação da qualidade ISO9001, utilizados em organizações de todos os países do mundo.

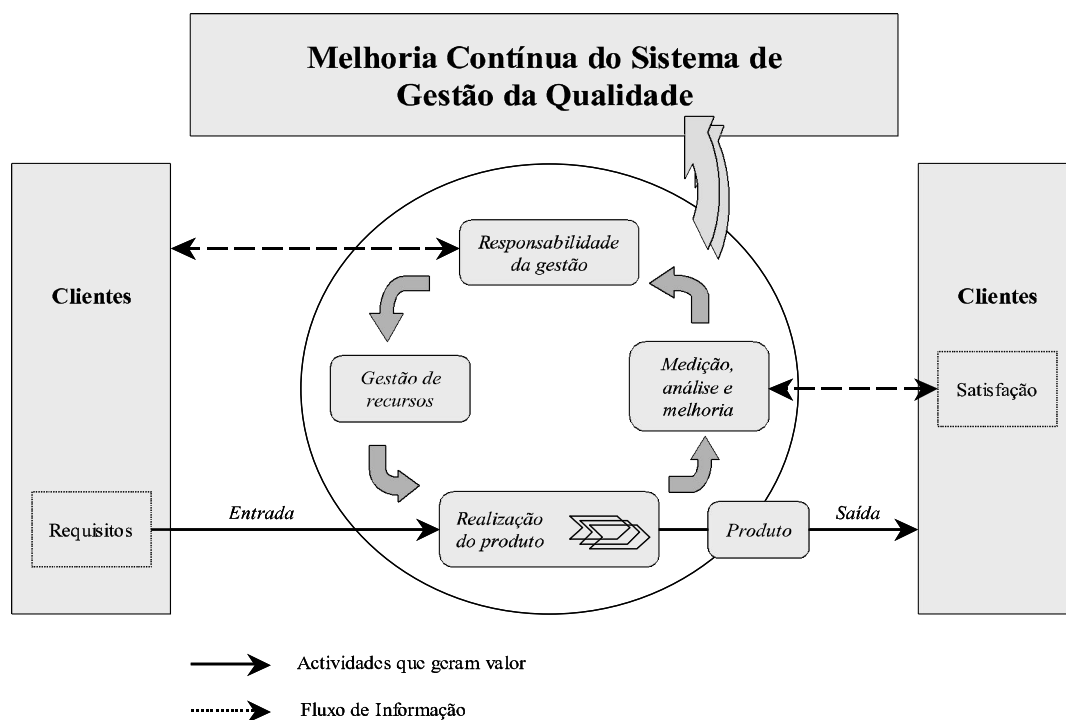


Figura 2.2- O modelo de um sistema de gestão da qualidade baseada nos processos

Fonte: IPQ (2008: 8)

A norma ISO9001 (2008: 10-11) indica nos seus requisitos gerais do sistema de gestão da qualidade que: «A organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos desta norma.»

A implementação e manutenção de um SGQ, de acordo com as Normas da série ISO9000, deve ser acompanhada por uma gestão sistemática, documentada e demonstrável, para que permita melhorar continuamente a eficácia e eficiência do desempenho da organização ao ter em consideração as necessidades das partes interessadas.

O objetivo é que as organizações identifiquem a sua própria rede de processos, que afetam a sua capacidade de fornecer um produto de acordo com os requisitos dos clientes e com os requisitos legais e regulamentares.

Quanto aos requisitos da documentação, a norma atribui a cada organização uma certa liberdade na escolha da documentação do seu SGQ. No entanto, é necessário que se faça a definição da documentação que inclua os registos necessários para estabelecer, implementar e manter o SGQ e ainda suportar os processos da organização de forma eficaz e eficiente. Estes poderão ser: declarações que documentem a política e os objetivos de

qualidade; um manual de qualidade; documentação dos procedimentos e dos registos; outros documentos e registos tidos como necessários ao planeamento, operação e controlo dos processos.

O **Manual da Qualidade** é um conjunto de documentação previsto e exigido na norma ISO9001 (IPQ, 2008: 12) que deve incluir:

- a) campo de aplicação do [SGQ], incluindo detalhes e justificações para quaisquer exclusões;
- b) os procedimentos documentados estabelecidos para o [SGQ], ou referência aos mesmos;
- c) A descrição da interação entre os processos do [SGQ].

Mesmo os próprios documentos do sistema deverão ser controlados, nomeadamente ao nível do seu estado atual e das respetivas revisões, a sua disponibilização nos locais onde irão ser utilizados, a sua legibilidade, e a prevenção de utilização de documentos desatualizados.

A responsabilidade da gestão

A orientação para a gestão proposta nesta norma, para obtenção de melhor desempenho, é baseada na utilização dos seguintes princípios: 1.Comprometimento da gestão; 2.Focalização no cliente; 3.Política da qualidade; 4.Planeamento; 5.Responsabilidade, autoridade e comunicação; 6.Revisão pela gestão.

Este requisito prevê que a gestão de topo, através da liderança, o comprometimento e o envolvimento ativo, fomenta ações como, «ir ao encontro dos requisitos do cliente dos estatutários e regulamentares», estabelecer e assegurar as políticas e os objetivos de qualidade e a «disponibilidade dos recursos» da organização, como forma de melhoria contínua da eficácia do SGQ (ibid.: 13).

Quanto à focalização no cliente, o objetivo primordial incide na necessidade da gestão de topo se encarregar de fazer com que a organização garanta o respeito pelos requisitos do cliente como forma de proporcionar o aumento da sua satisfação.

A política da qualidade tem de ter em conta a realidade da respetiva organização, deverá refletir as seus objetivos e incluir o compromisso de cumprir os requisitos e de melhorar de forma contínua o SGQ. Esta peça deverá ser comunicada e percebida internamente e sujeita a uma revisão periódica.

Quanto ao planeamento, a norma define que a gestão de topo deverá garantir que sejam estabelecidos os objetivos da qualidade mensuráveis e coerentes com a política de qualidade, bem como assegurar o cumprimento dos requisitos do produto, através da realização do planeamento da qualidade. O planeamento da qualidade surge, nesta norma, com uma importância determinante. Ou seja, o planeamento prévio do que será a estrutura do sistema ou de possíveis alterações permitirá que estes processos ocorram de forma controlada e com a integridade do SGQ intocada.

No que concerne à responsabilidade, autoridade e comunicação, «a gestão de topo deverá assegurar que as responsabilidades e autoridades são definidas e comunicadas dentro da organização».

A necessidade de existência de um “Representante da Gestão”, nomeado pela gestão de topo, também é focada na norma em análise, o qual deverá ter as seguintes funções principais:

- Controlar o estabelecimento, implementação e manutenção dos processos relevantes;
- Assegurar o fornecimento de informação à gestão de topo sobre o desempenho do sistema e alertar para a necessidade de introduzir melhorias ao seu funcionamento;
- Promover, junto da organização, a consciencialização para com os requisitos dos clientes (ibid.: 13-14).

A gestão de topo também terá de assegurar os apropriados processos de comunicação particularmente os que influenciem a eficácia do SGQ.

No ponto sobre a revisão pela gestão é imperativa a realização de análises criteriosas ao desempenho do SGQ, ao cumprimento da política e dos seus objetivos.

A gestão de topo deverá proceder à revisão do SGQ, numa base periódica pré-definida, e manter e conservar os registos das revisões realizadas.

Assim, a organização deve ter como “*entradas* para revisão”: a) os «...resultados das auditorias...», b) «...informação sobre os clientes...», c) «...desempenho do processo e conformidade do produto...», d) «...estado das ações preventivas e corretivas...», e) ações resultantes de revisões anteriores, f) alterações que possam afetar o SGQ e ainda g) as «...recomendações para a melhoria...».

A “saída da revisão” pela gestão deverá consistir no planeamento de um novo ciclo de melhoria, baseado numa reflexão sobre a “melhoria de eficácia” do SGQ e dos processos, do produto face aos requisitos do cliente e as “necessidades de recursos”.

Gestão de recursos

A ISO9001:2008 determina que a entidade deve identificar e disponibilizar os recursos necessários à implementação e manutenção do SGQ e a melhoria contínua da sua eficácia, bem como respeitar os requisitos do cliente com o objetivo de incrementar o seu grau de satisfação (IPQ, 2008).

Os recursos humanos cujo trabalho contribui para a conformidade com os requisitos do produto, deverá estar munido da «competência com base em escolaridade, formação, saber fazer e experiência» adequados. Para tal a organização deve, mantendo os registos apropriados, determinar a competências necessárias, proporcionar formação e outras ações, quando aplicável, bem como a eficácia das mesmas, assegurar a comunicação e assimilação da importância das atividades do seu pessoal para a concretização dos objetivos da qualidade.

Em termos de infraestrutura, a organização deve “determinar, proporcionar e manter” os

- a) edifícios, espaço de trabalho e meios associados;
- b) equipamento do processo (tanto *hardware* como *software*);
- c) serviços de apoio (tais como transporte, comunicação ou sistemas de informação).

Deverá ser determinado e corretamente gerido o ambiente de trabalho necessário. (IPQ, 2008: 15)

A norma descreve também (nas páginas 16 a 24) os elementos relativos à realização do produto, medição, análise e melhoria. Optámos por não os desenvolver por considerarmos estarem exclusivamente relacionadas com os requisitos do produto e da produção, desviando-se portanto do âmbito do presente trabalho.

No entanto, será importante referir que a norma exige acções no sentido de se melhorar continuamente o SGQ através da utilização «... da política da qualidade, dos objectivos da qualidade, dos resultados das auditorias, da análise dos dados, das acções correctivas e preventivas e da revisão pela gestão». (ibid.: 23)

2.2 A Qualidade da Informação Financeira

No presente capítulo pretende-se esclarecer alguns conceitos e enquadrar a qualidade da informação financeira (QIF) no objeto de estudo desta dissertação.

2.2.1 Conceito de informação financeira

Para Jordan, Neves e Rodrigues (2002), os gestores são confrontados, durante o exercício das suas funções, com a tomada de decisão permanente, afetando assim o futuro das organizações. Por isso, é indispensável antecipar o futuro e comparar as metas atingidas com os objetivos definidos inicialmente, tendo sempre presente que as decisões produzem impactos financeiros. Torna-se, assim, necessário recorrer a “instrumentos técnicos”, como os produzidos pelo sistema contabilístico e financeiro, que permitam a monitorização rigorosa dos impactos económicos e financeiros dessa tomada de decisão.

Constituindo a informação financeira um instrumento fundamental ao acompanhamento das atividades exercidas e dos recursos utilizados, a forma como os elementos são estruturados e organizados, influencia o conhecimento e, por conseguinte, as atitudes dos gestores. Jordan [et al.] (2002: 101).

Neste sentido, o mesmo autor adianta que a definição do sistema contabilístico e financeiro deve estar de acordo com a orientação estratégica e a utilidade para a gestão.

Jonas e Blanchet (2000: 354) referem ainda, que existe todo um processo de elaboração dos relatórios financeiros cujas etapas são ilustradas na Figura 2.3, deduzindo-se que a QIF depende da qualidade associada a cada uma das fases do processo.

Nesta investigação pretendemos utilizar o conceito de informação financeira que vai além da corrente visão de que a informação financeira se resume às demonstrações financeiras e às peças de relato financeiro convencionadas ou definidas nas normas contabilísticas. Assim, considera-se que também inclui a informação financeira produzida e divulgada para comunicados, apresentações, conferências ou mesmo a utilização interna dos órgãos de decisão. (ibid.: 354)



Figura 2.3- The Financial-Reporting Process

Fonte: Elaboração própria conforme Jonas e Blanchet (2000: 355)

2.2.2 A Harmonização Contabilística

No âmbito deste trabalho é considerado fundamental o contributo da harmonização contabilística para o incremento da QIF produzida pelas organizações.

2.2.2.1. Conceitos e Evolução

Quanto à evolução da harmonização contabilística passamos a destacar alguns períodos considerados mais relevantes:

No período entre 1950 e 1970, em termos internacionais, verificou-se uma evolução da regulamentação profissional, nomeadamente com a União Europeia de Peritos Contabilistas, que é atualmente a Federação dos Contabilistas da Europa (*Fédération des Experts Comptables Européens* – FEE), membro do fórum consultivo da União Europeia (UE). Mas é na década de 70 que se dá o grande impulso no sentido da harmonização, através de organismos de âmbito mundial como o *International Accounting Standards Board* - IASB (antigo IASC - *International Accounting Standards Committee*) e a Federação Internacional de Contabilistas (*International Federation of Accountants* – IFAC) Rodrigues e Pereira (2004).

Posteriormente, segundo Santos e Ferreira (2003), durante a década de 90, os mercados mundiais de capitais requeriam cada vez mais que as demonstrações financeiras fossem elaboradas numa ótica de “cotação transfronteiriça”, o que acabou por ser um elemento ainda mais eficaz para o desenvolvimento das normas de contabilidade internacionais.

Além de que, conforme referem Rodrigues e Pereira (2004), se verificou a necessidade de haver uma forte compreensão do ambiente social, económico e cultural do local onde a informação financeira é elaborada, para que a comunicação entre as empresas e todos os utilizadores seja facilitada.

A par das questões relacionadas com a normalização, a contabilidade tem evoluído no sentido de incluir questões relacionadas com a visão prospetiva da organização,

«...permitindo o desenvolvimento de prognósticos, para além dos diagnósticos. Com diagnósticos podemos ver a fotografia da empresa no presente (momento do relato financeiro) e no passado, o que é fundamental para respondermos à questão “onde estamos?” No entanto, para respondermos à questão “para onde ir?”, o diagnóstico é insuficiente.» Pereira, Estevam e Almeida (2009: 15).

2.2.2.2. Os organismos regulamentadores

Importa salientar, neste contexto, o trabalho desenvolvido pelos diversos organismos regulamentadores que muito têm contribuído, com a elaboração das normas, para o desenvolvimento contínuo da ciência contabilística. Destes organismos iremos destacar, pela sua importância, reconhecimento e localização, o *International Accounting Standards Board* (IASB), o *Financial Accounting Standards Board* (FASB) e a Comissão de Normalização Contabilística (CNC). No entanto, interessa referir o contributo de outros que não iremos desenvolver, tais como: a OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico; A ONU – Organização das Nações Unidas; o IFAD – *International Fórum on Accountancy Development*; o FEE – *Fédération des Experts Comptables Européens*; entre outros. Santos e Ferreira (2003)

Segundo relatam Pereira [et al] (2009: 66-67), com uma ação já a nível internacional, o *International Accounting Standards Committee* (IASC) foi fundado em Junho de 1973 e era constituído por membros representativos da Austrália, Canadá, França, Alemanha, Japão, México, Holanda, Reino Unido e Estados Unidos da América. Foi o organismo que, entre 1973 e 2001, elaborava e publicava as normas de contabilidade para que as

demonstrações financeiras fossem aceites a nível mundial, tendo sido posteriormente substituído pelo IASB. Em Janeiro de 2001, e perante a reestruturação do IASC, dá-se a fusão do IASC com o IASB iniciando funções durante o mesmo ano, evidenciando ainda mais a nova perspectiva de elaboração de normas para um público internacional.

O IASB, que opera sob a supervisão da Fundação IFRS, é o organismo que teve as iniciativas mais importantes para a resolução da questão da harmonização contabilística e, desenvolveu o seu modelo de harmonização contabilística tendo em conta as seguintes características:

- Envolver a profissão e não os governos;
- Estabelecer normas de aceitação voluntária e não leis;
- Utilizar uma estrutura conceptual, onde predomina a substância sobre a forma e a divulgação da informação financeira em vez de a ocultar;
- Ter como objectivo o de proporcionar, aos mercados financeiros, informação verdadeira e apropriada, motivado pela preocupação fundamental de auxiliar investidores e financiadores na tomada das suas decisões económicas e financeiras. Pereira [et al] (2009: 66)

De acordo com Pereira [et al] (2009: 67), o IASB começou por, numa primeira fase (entre 1973 e 1988), emitir normas que permitiam a multiplicidade de opções, o que poderia comprometer a comparabilidade das demonstrações financeiras. Numa etapa seguinte, entre 1988 e 1995, com o intuito de melhorar a questão da comparabilidade e de incrementar a qualidade das normas, avançou com a publicação, em 1989, do *Exposure Draft* n.º 32: *Comparability of Financial Statements* e criou uma Estrutura Conceptual (EC), tal como tinha feito o FASB nos EUA. No ano 1995 entram em vigor dez normas contabilísticas que pretendiam estar em concordância com os conceitos presentes na EC. Seguidamente, o IASB continuou com o trabalho de elaboração de normas internacionais de contabilidade, tendo por objetivo que as mesmas fossem adotadas pelas bolsas de valores mundiais enquanto princípios contabilísticos geralmente aceites a serem usados nas demonstrações financeiras das empresas com valores mobiliários cotados naqueles mercados.

Conforme referem os autores, (ibid.: 30), cada norma emitida pelo IASB

[d]everá ser consistente com a estrutura conceptual subjacente, evitar ou minimizar os tratamentos contabilísticos alternativos porque a comparabilidade e a consistência

melhoram a informação, ser compreensível de forma que aqueles que a utilizam não tenham qualquer dúvida e ser de interpretação e aplicação rigorosa de forma que acontecimentos idênticos sejam registados de forma idêntica por todas as empresas ao longo do tempo.

Os principais objetivos do IASB são:

- *to develop a single set of high quality, understandable, enforceable and globally accepted International Financial Reporting Standards (IFRSs) through its standard-setting body, the International Accounting Standards Board (IASB);*
- *to promote the use and rigorous application of those standards;*
- *to take account of the financial reporting needs of emerging economies and small and medium-sized entities (SMEs); and*
- *to promote and facilitate adoption of IFRSs, being the standards and interpretations issued by the IASB, through the convergence of national accounting standards and IFRSs.* IFRS (2013)

Resumidamente, o objetivo do IASB, conforme citam Pereira [et al] (2009: 76) *apud* IASB (2007)⁹, é

[d]esenvolver, em função do interesse público, um conjunto de normas globais de contabilidade de elevada qualidade, compreensíveis e passíveis de ser impostas, que proporcionem demonstrações financeiras ou outros relatórios financeiros com informação comparável, transparente e de elevada qualidade, por forma a auxiliar os participantes nos mercados de capitais mundiais e outros utilizadores, a tomarem decisões económicas.

Como se pode verificar, o IASB coloca o foco na qualidade da informação e na utilidade da mesma na tomada de decisão.

No Anexo 5 podemos encontrar um resumo da evolução histórica do IASB e da fundação IFRS, bem como do processo para definição de normas de contabilidade globais desde o ano 2001 até ao ano 2012.

Outro organismo a destacar é o FASB, que é desde 1973 o responsável pelas normas de contabilidade das empresas privadas dos EUA, os U.S. *Generally Accepted Accounting*

⁹*International Accounting Standards Board, IASB (2007). The IASB: About Us. Internet: www.iasb.co.uk.*

Principles (US GAAP), cujo reconhecimento oficial é dado pela *Securities and Exchange Commission* (SEC) e pelo *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA). As suas normas são importantes para o bom funcionamento da economia, porque as decisões sobre a alocação de recursos dependem muito de informações financeiras credíveis, concisas e compreensíveis. (Financial Accounting Standards Board, 2013a)

Na realidade, apesar de o FASB ser um organismo que apenas emite normas a nível nacional, tem uma grande influência internacional, uma vez que é um país com grande impacto nos mercados de capitais e bolsistas internacionais pois, até ao início dos anos 90, era dada preferência às transações efetuadas com empresas que possuíssem uma visão conceptual semelhante aos US GAAP.

No início da década de 90, difundiu-se a consciência da colaboração entre o IASB e o FASB, entre outras entidades, com o objetivo de elaboração de um conjunto de normas de contabilidade de «...elevada qualidade e aplicabilidade universal» Santos e Ferreira (2003: 251).

Como resultado da parceria entre o IASB e o FASB, com o apoio da *International Organization of Securities Commissions* (IOSCO) e da SEC (responsável pela regulação das bolsas de valores norte americanas), no ano 2000 é publicada a recomendação do presidente desta no sentido de permitirem a aceitação à cotação e oferta pública das empresas que utilizem o conjunto básico das Normas Internacionais de Contabilidade (NIC), incluindo as respetivas Interpretações Técnicas.

Em 29 de Outubro de 2002 é assinado o “*The Norwalk Agreement*”, que apresentamos no Anexo 6, que se caracteriza como um compromisso de entendimento entre o IASB e o FASB, representando um importante passo em frente para a convergência entre as normas americanas e as NIC, reconhecido pela Comissão Europeia (CE) e pela SEC. Neste acordo, é exigido a ambos os organismos, um maior esforço na proposta de alterações às normas já existentes, que venham trazer soluções para algumas divergências previamente

identificadas, visando a melhoria da comparabilidade entre demonstrações financeiras. Santos e Ferreira (2003: 253) *apud*. IASB (2002)¹⁰

Posteriormente, e com o mesmo objetivo em termos de convergência, surge também o Memorando de Entendimento (MoU) entre o IASB e o FASB, originalmente publicado em 2006 e atualizado em 2008 e em 2010.

Desde 2002 até ao presente, a convergência tem acontecido através dos projetos com a colaboração entre o FASB e o IASB no sentido de melhorar continuamente os US GAAP e as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS) e eliminar ou minimizar as diferenças entre eles. (FASB, 2013b).

Podemos ver no Apêndice A, estas e outras etapas identificadas por Santos e Ferreira (2003), que marcaram a internacionalização das normas de contabilidade.

Para Santos e Ferreira (2003: 253), ao nível da União Europeia (UE), tendo em conta que um dos seus objetivos principais é de «...promover o desenvolvimento de um mercado económico único dos Estados-membros baseado numa concorrência equitativa e eficaz...», é da conveniência da CE a harmonização contabilística no seio da União.

Consideremos as seguintes vantagens para a harmonização contabilística:

- Maior facilidade das transações internacionais e diminuição do custo do capital;
- Maior familiaridade com as práticas contabilísticas dos outros países e redução do leque de alternativas entre os países;
- Melhor comunicação empresarial e diminuição da ambiguidade na interpretação da informação financeira;
- Maior facilidade na consolidação de contas das empresas multinacionais;
- Maior comparabilidade das demonstrações financeiras de empresas de diferentes países para análises de investimento de crédito;
- Maior mobilidade dos recursos;
- Redução dos custos administrativos e de sistemas; e
- Poupança substancial dos custos dos organismos emissores de normas, pois consegue-se evitar a duplicação de custos e os esforços que existe quando diversos

¹⁰ IASB (International Accounting Standards Board) (2002). *FASB and IASB Agree to Work Together toward Convergence of Global Accounting Standards*. October 29. <http://www.iasc.org.uk/docs/press/2002pr15.pdf>

organismos estão a investigar e a tratar os mesmos assuntos. Pereira [et al] (2009: 29) *apud* Rodrigues e Pereira (2004)¹¹

Como os benefícios acima apresentados iam ao encontro dos principais objetivos da UE¹², a CE foi levada a aceitar a utilização das normas internacionais do IASC por todas as empresas europeias cotadas que fizessem contas consolidadas, até porque a Quarta e Sétima Diretivas (os documentos de harmonização contabilística na UE) eram consideradas «...estritamente flexíveis e já obsoletas» e precisavam de ser atualizadas. Santos e Ferreira (2003: 253)

Assim, em Julho de 2002 a UE aprovou o Regulamento n.º 1606/2002/CE, com a respetiva transposição para a ordem jurídica interna no Decreto-Lei n.º 35/2005 de 17 de Fevereiro, respeitante à aplicação das NIC no espaço europeu, onde ficou definida a obrigação de elaboração das contas anuais a partir de 1 de Janeiro de 2005. A referida obrigação aplica-se apenas às sociedades com valores admitidos à negociação num mercado regulamentado, e vem atender à satisfação das necessidades dos investidores no sentido de terem acesso a prestações de contas normalizadas e com mais informação relevante. O IASB, com a sua nova estrutura de funcionamento, é portanto considerado o organismo contabilístico dirigido às empresas europeias. Santos e Ferreira (2003)

Em Portugal, a CNC é o principal organismo emissor de normas de aplicabilidade na área da contabilidade e

¹¹ Rodrigues, Lúcia de Lima e Pereira, Ana Alexandra Caria. (2004). Manual de Contabilidade Internacional – A diversidade contabilística e o processo de harmonização internacional. Publisher Team. Lisboa.

¹² Tal como consta no artigo I-3º do Tratado Constitucional, que abrange os objectivos internos e externos da União e incorpora as disposições do Tratado UE e do Tratado CE. Nomeadamente:

- Um espaço de liberdade, de segurança e de justiça sem fronteiras internas.
- Um mercado interno em que a concorrência é livre e não falseada.
- O desenvolvimento sustentável da Europa, assente num crescimento económico equilibrado e na estabilidade dos preços, numa economia social de mercado, altamente competitiva, que tenha como meta o pleno emprego e o progresso social e num elevado nível de protecção e de melhoria da qualidade do ambiente.
- A promoção do progresso científico e técnico.
- O combate contra a exclusão social e as discriminações, a promoção da justiça e da protecção sociais, a igualdade entre mulheres e homens, a solidariedade entre as gerações e a protecção dos direitos das crianças.
- A promoção da coesão económica, social e territorial, e a solidariedade entre os Estados-Membros. (Departamento de Comunicação da Comissão Europeia, 2013)

tem por missão, no domínio contabilístico, emitir normas, pareceres e recomendações relativos ao conjunto das entidades inseridas no setor empresarial e setor público, de modo a estabelecer e assegurar procedimentos contabilísticos harmonizados com as normas europeias e internacionais da mesma natureza, contribuindo para o desenvolvimento de padrões de alta qualidade da informação e do relato financeiro das entidades que apliquem o Sistema de Normalização Contabilística (SNC), a Normalização Contabilística para Microentidades (NCM) e o Sistema de Normalização Contabilística Público (SNCP) bem como promover as ações necessárias para que as normas de contabilidade sejam efetiva e adequadamente aplicadas pelas entidades a elas sujeitas. (CNC, 2013a)

A CNC possui diversas atribuições no âmbito da emissão e harmonização das normas contabilísticas, nomeadamente:

- Apresentar ao Governo propostas de alteração aos regimes em vigor;
- Emitir as normas contabilísticas e interpretativas que sejam de carácter obrigatório;
- A participação nas instâncias europeias e internacionais, por sua conta ou em representação do Estado Português;
- Cooperar com outras entidades nacionais ou internacionais com competências neste âmbito;
- Promover a divulgação das normas através de publicações ou outros meios;
- Emitir pareceres sobre projetos de normalização contabilística de outras entidades normalizadoras, bem como no caso de disposições de cariz contabilístico em projetos de diplomas legislativos;
- Emitir entendimentos sobre a aplicação das normas internacionais adotadas na UE;
- E, principalmente, o de desenvolver ações necessárias para que as normas contabilísticas sejam aplicadas efetiva e adequadamente pelas entidades a elas sujeitas. (CNC, 2013a)

A CNC desenvolveu, em prol da normalização contabilística e tendo em conta a dimensão e natureza das atividades, vários regimes: «...o Regime Geral; o Regime para Pequenas Entidades e o Regime para as Entidades do Sector não Lucrativo – dentro do Sistema de Normalização Contabilística (SNC); e o regime para Microentidades.» (CNC, 2012: 3)

Na realidade, em Portugal, tanto a Administração Fiscal como os sectores bancário e segurador colocaram em questão a transparência, segurança e credibilidade das

demonstrações financeiras, por isso se verificou a necessidade da existência de elementos de suporte complementares sobre a situação financeira, trazendo contudo custos adicionais, o que vai em sentido contrário dos objetivos e vantagens da harmonização contabilística. Assim, desde 2010 que em Portugal existem sistemas contabilísticos autónomos baseados nas IAS/IFRS que, por serem mais simples, se tornam mais acessíveis ao tecido empresarial nacional, que é composto na sua larga maioria por pequenas e micro empresas. Consequentemente, desde 2006 que existe a Informação Empresarial Simplificada (IES), que é um sistema onde são centralizadas diversas informações de cariz contabilístico, fiscal e estatístico. Basicamente, as empresas enviam em linha com uma periodicidade anual as suas demonstrações financeiras e respetivas notas, um resumo do relatório de gestão, bem como documentos relativos à aprovação de contas e o relatório da auditoria (caso seja aplicável). Ou seja, sendo um elemento de suporte complementar às demonstrações financeiras, há sempre a necessidade de haver um alinhamento contabilístico com as normas emitidas pela CNC. (CNC, 2012: 5-7)

Para além do papel da CNC na normalização em Portugal, sempre se verificou um importante contributo da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) na questão da convergência internacional de normas de contabilidade, sobretudo nas seguintes situações:

- a regulamentação do mercado de capitais português tem um foco constante na protecção dos investidores;
- a defesa da máxima transparência das entidades envolvidas, tendo sido colocado em especial atenção a temática do “Governo das Sociedades”, transparência extensível às entidades emitentes, auditores intermediários financeiros e os próprios investidores;
- a produção de demonstrações financeiras, por parte das entidades emitentes, baseadas em padrões de elevada qualidade e a divulgação devidamente supervisionada, das referidas informações sobre a performance das empresas;
- a colaboração com o Banco de Portugal e com o Instituto de Seguros de Portugal no sentido de permitir, e estudar, as necessárias adaptações das empresas destes sectores a uma nova realidade enquadrada com a harmonização contabilística comunitária e internacional;
- a implementação da demonstração de fluxos de caixa, da demonstração de resultados por funções, da informação intercalar semestral e trimestral e o projecto de implementação de informação por segmentos;

- a colaboração e intervenção em busca de uma harmonização internacional, junto do CERS, na IOSCO e na Comissão Europeia. Santos e Ferreira (2003: 254) *apud* (CMVM, 2001) ¹³

2.2.3 A qualidade da informação financeira

Apesar da existência de muitas recomendações que se referem especificamente às demonstrações financeiras, é importante referir que a qualidade deverá estar presente nas restantes peças de relato financeiro utilizadas pelas empresas, de acordo com o conceito de informação financeira esclarecido no ponto 2.2.1 do presente trabalho. Assim, Jonas e Blanchet (2000) acrescentam ainda que a QIF depende da qualidade associada a cada uma das fases do processo de elaboração dos relatórios financeiros, tal como apresentado na Figura 2.3.

Para os mesmos autores, existem diversas abordagens acerca da QIF (quer em termos de princípios contabilísticos quer dos próprios relatórios produzidos) que se distinguem em duas categorias principais: as necessidades dos utilizadores e as dos acionistas/investidores.

O ponto de vista das necessidades dos utilizadores centra-se, essencialmente, em questões relacionadas com a avaliação e com a gestão e administração das sociedades. Para os utilizadores em particular, a QIF é determinada consoante a sua utilidade. A EC do FASB é o principal exemplo desta corrente, uma vez que defende que a qualidade deve ser definida como um objetivo global da informação financeira, ou seja, fornecer aos utilizadores informações úteis para investimento, crédito, e outras decisões. As características qualitativas indicadas pelo FASB para alcançar esse objetivo, são mostradas na Figura 2.4.

¹³ CMVM (Câmara de Mercado de Valores Mobiliários) (2001). Conferência de Lançamento do CD-Rom «Normas Contabilísticas Aplicáveis em Portugal» OROC (19/4/2001)”. Em <http://www.cmvm.pt/cmvm/a%20cmvm/conferencias/intervencoes/pages/20010419.aspx> Nova consulta em 13 Outubro 2013.

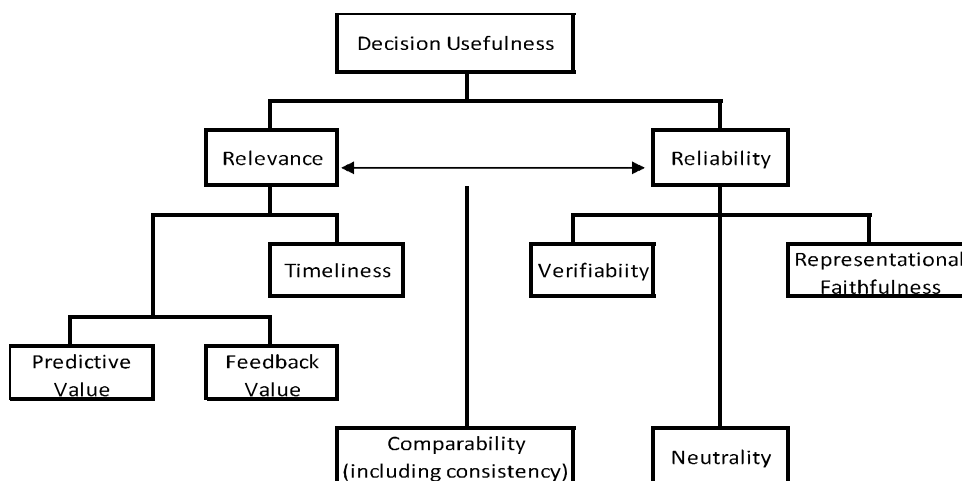


Figura 2.4- FASB's Qualitative Characteristics of Financial Information

Fonte: Elaboração própria conforme Jonas e Blanchet (2000: 355)

Ou seja, para que as informações financeiras sejam úteis para os utilizadores devem primeiramente ser relevantes e confiáveis. Como se pode verificar na figura, outras características mais específicas, embora de avaliação subjetiva, podem ajudar quanto à relevância e à fiabilidade.

Na ótica do acionista/proteção ao investidor, a QIF é definida principalmente em relação ao fornecimento de divulgações completas e transparentes, de forma a não confundir ou enganar os mesmos.

Algumas das características entre ambas as abordagens são semelhantes. No entanto, há uma distinção fundamental entre as duas categorias: a abordagem das necessidades do utilizador está principalmente focada no fornecimento de informações financeiras relevantes para a tomada de decisão, enquanto na abordagem de acionista/proteção ao investidor, a preocupação está na garantia de que são fornecidas o máximo de informações possível e de uma forma tão transparente quanto possível. Pode dizer-se que são abordagens complementares na garantia da QIF.

Para além das características da QIF identificadas pelo FASB, os autores Jonas e Blanchet (2000: 358-359) introduzem elementos adicionais, com o objetivo de incluir as necessidades tanto dos utilizadores da informação financeira como dos acionistas/investidores e para dar resposta à questão «*[h]ow does the user assess the quality of a company's reporting?*». Estas novas características são: *Clarity, Earnings Persistence, Disaggregated Information e Completeness*, tal como indicados a tracejado na Figura 2.5.

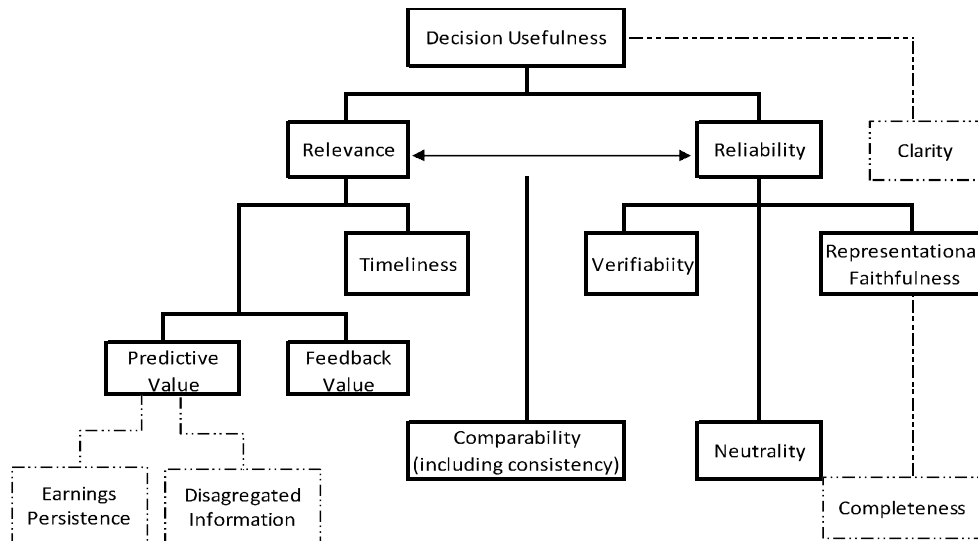


Figura 2.5- Proposed Framework

Fonte: Elaboração própria conforme Jonas e Blanchet (2000: 359)

Os autores acreditam que esta proposta é mais uma forma de promover alguma discussão e debate, e que é necessário para se desenvolver uma estrutura que seja aceita pelos vários utilizadores nomeadamente «...auditors, audit committees, and boards.».

Na opinião de Penman (2003: 79), a noção de qualidade da contabilidade é vaga e, exigir-se que as demonstrações financeiras reflitam a realidade da empresa é um pouco redundante, pois já é suposto que assim seja. Os critérios de relevância e de “verdadeiro e apropriado” também não nos levarão muito longe, há que se ser mais concreto, pois a qualidade depende de quem a percebe. Os relatórios financeiros estão a ser encarados da mesma forma que os produtos fornecidos a um cliente, ou seja, os acionistas são os principais clientes para os quais a informação financeira é preparada. Se por um lado existe a perspectiva de que as demonstrações financeiras são preparadas para os acionistas, por outro existe também há a perspectiva da entidade, em que a contabilidade é realizada para a empresa sem haver um especial cuidado com *stakeholders* específicos. Embora se perceba que ambas conduzem a contabilidades completamente distintas e com alguma confusão entre os interesses dos acionistas e os da empresa.

A perspectiva do proprietário é a mais simples e natural dos conceitos, pois os acionistas são os proprietários. Reconhece-se que a contabilidade deverá ter em atenção a divisão dos direitos de propriedade «...entre acionistas e obrigacionistas, entre acionistas e administradores», tendo também em consideração quando existem direitos de propriedade

distintos dos direitos de controlo. No entanto, o ponto de vista da entidade não se refere aos direitos de propriedade e controlo o que conduz a uma contabilidade pouco discriminatória ou até mesmo ambígua (ibid.: 79).

O autor refere que os acionistas compram empresas para ganhar dinheiro, como tal a qualidade dos lucros é uma característica particularmente importante nos relatórios financeiros. Para valorizar as suas ações, os investidores perguntam: "Quanto é que a empresa espera realizar (para o acionista) no futuro?". Os analistas fazem previsões de lucros como forma de obterem a valorização das ações, pois o mercado concentra-se nos lucros como uma forma de medida preliminar. Se uma empresa falha na previsão dos seus ganhos, o mercado normalmente reage, até porque os modelos de avaliação de empresas, baseados na contabilidade têm habitualmente o foco nos resultados.

Sendo claro que os investidores não “adquirem” os lucros atuais, a qualidade dos lucros é, em primeiro lugar, a questão da qualidade dos lucros no futuro. Os lucros atuais são um *input* para prever resultados futuros e, se os lucros atuais são de boa qualidade, serão também uma boa indicação dos ganhos futuros.

Para Penman (2003: 90) e Penman e Zhang (2002: 237), os relatórios financeiros divulgam mais detalhes e que vão além dos cálculos de lucros. Apesar da perspectiva da “compra de lucros futuros”, os lucros atuais não podem ser encarados como medida suficiente para a previsão de lucros, pois o lucro tem inevitavelmente de conter rubricas transitórias. Assim, os autores revelam que os relatórios financeiros com qualidade são aqueles que ajudam o investidor a determinar como os lucros futuros, que ele está a comprar, poderão ser diferentes dos lucros atuais, ou seja, os ganhos sustentáveis.

Penman e Zhang (2002: 237-238) constataram que, embora não haja consenso na literatura académica e profissional quanto à definição de qualidade dos resultados, poderá ser adiantado que os lucros divulgados antes das rubricas extraordinárias (que são facilmente identificados na demonstração dos resultados) são de boa qualidade, se forem um bom indicador de lucros futuros. Sendo o inverso também verdadeiro, ou seja, quando um tratamento contabilístico produz ganhos insustentáveis, consideramos esses ganhos de má qualidade.

Os mesmos autores apuraram ainda que, a maior parte da pesquisa sobre a qualidade dos lucros, incide sobre os efeitos das mudanças nas estimativas contabilísticas, nomeadamente

por Healy, P. e J. Wahlen¹⁴ (1999). As estimativas são feitas nos acréscimos, por isso, a fim de identificar ganhos de má qualidade, os artigos científicos têm investigado essencialmente as provisões totais por Healy (1985)¹⁵ e os acréscimos extremos por Sloan (1996)¹⁶, entre outros. Destes estudos apurou-se que, se o efeito é temporário e se se inverte mais tarde através de uma revisão na estimativa, então os ganhos reportados são de má qualidade, pois o resultado atual não é um bom indicador dos resultados futuros. As preocupações com a qualidade também podem surgir nas empresas que aplicam consistentemente uma contabilidade conservadora, ou seja, onde não se alteram os métodos contabilísticos nem as estimativas, precisamente pela pouca adaptação à realidade que se altera constantemente.

Por outro lado, Neves (2012: 226-227) reforça a ideia de que, a definição da qualidade dos resultados e dos dados depende dos objetivos da análise a efetuar e da noção que cada analista tem das características que são mais importantes face aos objetivos da análise. No entanto, embora sem haver um processo formal para determinar o seu impacto, existem alguns elementos que revelam a QIF em termos práticos:

1. **As regras contabilísticas** – Usando os princípios contabilísticos geralmente aceites, para que os resultados apresentados sejam prudentes e consistentes;
2. **A origem dos resultados** – Os resultados deverão provir da atividade normal da empresa e não de atividades extraordinárias;
3. **Os fluxos de caixa** – A conversão das vendas e das compras em recebimentos e pagamentos deverão ocorrer num padrão adequado à atividade da empresa;
4. **Fiscalidade** – Por exemplo, no caso de haver situações benéficas resultantes da lei fiscal, os resultados poderão alterar-se significativamente caso a lei mude;
5. **A solidez financeira do Balanço** – Tendo atenção ao risco financeiro (endividamento e estrutura de capital);

¹⁴ Healy, P. and J. Wahlen. 1999. **A review of the earnings management literature and its implications for standard setting**. Accounting Horizons 13 (December): 365-383

¹⁵ Healy, P. 1985. **The effect of bonus schemes on accounting decisions**. Journal of Accounting and Economics 7: 85-107.

¹⁶ Sloan, R. 1996. **Do stock prices fully reflect information in accruals and cash flows about future earnings?** The Accounting Review 71: 289-315.

6. **O meio envolvente económico** – Os resultados não deverão estar muito dependentes da inflação ou dos movimentos cambiais;
7. **A volatilidade** – A estabilidade dos resultados estimam melhor o comportamento no futuro;
8. **Os ativos** – Os fixos em bom estado para gerarem resultados futuros, e os circulantes com facilidade de realização;
9. **Os objetivos do utilizador** – a apresentação dos resultados em consonância com a satisfação das necessidades do analista e com os objetivos da análise.

Em resumo, a qualidade dos dados é baseada no contexto atual e «...quanto maior o grau de certeza da evolução dos resultados, maior a qualidade dos mesmos.» Neves (2012: 227)

2.3 Estratégia

Pretendemos neste ponto apresentar as definições e conceitos considerados mais relevantes relacionados com estratégia, pensamento estratégico e sucesso empresarial bem como o planeamento estratégico, análise do ambiente interno, análise do meio envolvente e a formulação da estratégia.

2.3.1 Pensamento Estratégico, Estratégia e Sucesso Empresarial

Segundo Freire (2008), o processo de pensar estrategicamente é iniciado com a identificação da relação entre o sucesso empresarial e a estratégia da empresa, para então se proceder à formulação da estratégia que proporcione aos seus clientes um valor superior ao da concorrência. A estratégia deverá então ser definida antes de qualquer tentativa de implementação, pois esta, deverá dominar a conceção dos processos e da estrutura. Há portanto uma clara separação entre o pensamento e a ação, ou seja entre a formulação e a implementação.

O pensamento estratégico deve estar presente na postura daqueles que integram todas as equipas de trabalho da empresa, evitando-se ao máximo uma postura de simples execução de ordens superiores, sem a participação efetiva no processo de decisão sobre o caminho que a organização tomará para alcançar os seus objetivos.

O objetivo de todas as organizações é, naturalmente, o de ter sucesso possível de quantificar em maiores vendas, resultados elevados ou mais valorização das suas cotações bolsistas. Para tal, procuram estratégias que as coloquem em vantagem perante a concorrência, e que resultem em acréscimo de valor para os seus clientes utilizando da melhor forma os recursos que tem à sua disposição.

A estratégia é também encarada como um plano que reúne e integra «...os objetivos, políticas e ações da organização com vista a alcançar o sucesso.», sendo a principal finalidade da estratégia empresarial «... a criação de uma vantagem competitiva sustentável», conforme refere Freire (ibid.: 18-19). Ou ainda, segundo Thompson, Strikland e Gamble (2010: 3) «[a] *company's strategy is management's action plan for running the business and conducting operations*». Outras definições surgiram na literatura, como se pode verificar na Tabela 2.2, onde é visível um consenso generalizado quanto à definição de estratégia empresarial.

Tabela 2.2 - Definições complementares de estratégia empresarial

Definição	Autor
Plano que integra os principais objetivos, políticas e sequências de ações num todo coerente	James Brian Quinn (1980)
Plano unificado, completo e integrado, concebido para garantir que os objetivos básicos da empresa sejam alcançados	William Glueck (1980)
Padrão de objetivos e principais políticas para os alcançar, expressos de maneira a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser	Kenneth Andrews (1980)
Via para alcançar, de uma forma tão eficiente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre a competição	Kenichi Ohmae (1982)
Padrão num conjunto de decisões e ações	Henry Mintzberg (1985)
Criação de uma adequação entre as atividades da empresa	Michael Porter (1996)

Fonte: Elaboração própria conforme Freire (2008: 18-19)

Os gestores reconhecem a existência de sucesso numa empresa se se verificarem os critérios de: *Sobrevivência a longo prazo* - continuidade operacional com independência estratégica; *Crescimento sustentado* - evolução positiva das vendas, ativos, capitais próprios e valor da empresa ao longo do tempo; e, *Capacidade de inovação* - adaptação flexível à evolução dos mercados e permanente geração de novos processos, produtos e serviços. Além disso, como forma de avaliação do desempenho da empresa, é considerado importante a utilização de medidas quantitativas (rendibilidade dos capitais próprios, crescimento de vendas, o valor da empresa ou a percentagem de venda de novos produtos nas vendas totais) e de medidas qualitativas (inquéritos aos consumidores, grau de satisfação dos colaboradores, opiniões de analistas financeiros). Freire (2008)

Freire (2008: 22) sintetiza, «[a] estratégia é um conjunto de decisões e ações da empresa que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência».

2.3.2 Planeamento estratégico

Uma vez definidos os critérios do sucesso empresarial – os objetivos, é necessário que a empresa selecione a melhor metodologia para orientar a formulação da estratégia. São adotadas com frequência diversas ferramentas, como por exemplo a matriz BCG, o modelo das cinco forças ou a análise SWOT, com a finalidade de sistematizar e eliminar a subjetividade das escolhas entre alternativas estratégicas, Freire (2008).

Segundo Freire (2008: 30) *apud* Mintzberg, Henry (1994)¹⁷, as características do Planeamento Estratégico são as seguintes:

- **Objetivo:** Conduzir a empresa ao sucesso, enquadrando-a no meio envolvente;
- **Processo:** Definição dos objetivos da empresa; Auditoria externa: Identificação das oportunidades e ameaças do meio envolvente; Auditoria interna: Identificação dos pontos fortes e fracos; Avaliação das opções estratégicas e seleção da melhor alternativa; Operacionalização da estratégia.
- **Pressupostos:** A criação de uma estratégia é um ato formal e consciente e é considerada bem formulada se esta é completa e explícita.
- **Autoria:** Responsável pelo planeamento e gestores de topo.
- **Resultado:** Plano estratégico.

Na Tabela 2.3 expomos segundo Freire (2008: 35) os objetivos do planeamento estratégico.

Tabela 2.3 - Objetivos do planeamento estratégico

Objetivo	Comentários
Pensamento estratégico	Incentivar os executivos a pensarem de forma estratégica distinguindo as variáveis essenciais ao sucesso.
Comunicação	Contribuir para reforçar a comunicação tanto ao nível da gestão de topo como nos níveis mais baixos da hierarquia.
Motivação	Importante função de motivação para a ação e de incentivo à concretização dos objetivos.
Coordenação	Através das reuniões conducentes à elaboração do plano estratégico é promovida a coordenação das áreas funcionais e a da gestão de topo.
Controlo	Instrumento periódico de controlo de gestão.

Fonte: Adaptado de Freire (2008: 35)

Para Freire (2008) o planeamento estratégico deve sempre ser precedido do pensamento estratégico, pois a estratégia antes de tomar a forma de um plano é, na verdade, um conjunto de visões integradas da atuação da empresa que necessitam ser complementadas e apoiadas pelo planeamento.

¹⁷Mintzberg, Henry (1994) *The Fall and Rise of Strategic Planning*. Harvard Business Review, Janeiro-Fevereiro, pp. 104-14.

2.3.3 Análise do Ambiente Interno

A análise estratégica de uma organização passa pelo conhecimento criterioso do ambiente interno e do ambiente externo. Segundo Santos (2008), a análise do ambiente interno da organização destina-se, fundamentalmente, à caracterização da organização e na determinação dos seus pontos fortes e fracos.

Neste ponto focaremos os assuntos mais relevantes sobre a análise do ambiente interno.

2.3.3.1 Recursos e Capacidades

Os recursos de uma organização podem ser vistos como os meios necessários para o desenvolvimento da sua atividade, ou seja, no fundo são os *inputs* ou as entradas que permitem à organização fabricar ou vender os seus produtos.

Segundo Freire (2008), os recursos da empresa podem ser divididos em três categorias básicas: Recursos humanos, Recursos financeiros e Recursos organizacionais.

As capacidades de uma organização são as aptidões da empresa para o desenvolvimento das tarefas ou atividades com base na utilização, de forma integrada, dos recursos da empresa. É portanto necessário que exista uma capacidade de integração dos três tipos de recursos: os Recursos Financeiros são a capacidade para aumentar o capital necessário, a aptidão para gerar fundos internamente e a capacidade de endividamento; os Recursos Humanos englobam a experiência e capacidade dos empregados, a confiança, a capacidades da gestão, as práticas e procedimentos próprios da empresa e; os Recursos Organizacionais incluem os processos de planeamento eficaz, os sistemas excelentes de comunicação, controlo e coordenação desenvolvendo os processos organizacionais para atingir os objetivos desejados.

2.3.3.2 Competências Nucleares e Vantagens Competitivas

Depois de analisarmos os diversos recursos e capacidades da organização, será necessário compará-los com os da concorrência para a identificação das áreas onde existe uma vantagem competitiva em relação ao mercado (Freire, 2008).

Segundo Teixeira (2011), uma empresa detém uma vantagem competitiva quando possui a capacidade para fazer algo que os concorrentes não possam fazer, ou pelo menos não o possam fazer tão bem. Como tal, é necessário que sejam analisados detalhadamente os

recursos e capacidades e identificadas as competências que são realmente fundamentais e que podem vir a constituir uma vantagem competitiva.

De acordo com o mesmo autor, quando os recursos e capacidades de uma empresa proporcionam o desenvolvimento de competências diz-se que essas competências são competências chave, competências nucleares ou competências centrais (*core competences*), e que devem preencher três requisitos básicos para serem classificados como tal:

- **Valor:** as competências centrais devem contribuir significativamente para a criação de valor para os clientes;
- **Dificuldade de imitação:** dentro do possível, as competências centrais devem ser difíceis de copiar pela concorrência;
- **Acesso a novos mercados:** as competências centrais devem proporcionar o acesso potencial a novos mercados.

Podemos concluir que a estratégia a aplicar advém das vantagens competitivas assentes nas competências nucleares da empresa, ou seja, o que a empresa sabe fazer melhor do que a concorrência, conjugadas com os fatores críticos de sucesso da indústria, assim poderá ter elevadas hipóteses de vir a ser bem-sucedida, bastará para tal ser bem formulada e bem implementada (ibid.: 102).

2.3.3.3 Dinâmica de Custos

O objetivo de qualquer empresa é aumentar a produtividade e reduzir os custos. Para tal a empresa pode utilizar menos recursos ou utilizar melhor os recursos que tem ao seu dispor.

Segundo Freire (2008), uma empresa é mais eficiente se incorrer em menos custos com iguais níveis de recurso, constituindo uma vantagem que pode vir a ser decisiva no mercado. A gestão eficiente dos recursos de uma empresa constitui uma mais-valia em termos estratégicos (custos mais competitivos, melhoria do desempenho no mercado, satisfação dos consumidores...). São identificados então três tipos de economias: As economias de escala; as economias de experiência e; as economias de gama. Todas elas com um objetivo comum: diminuir os custos unitários. A forma como atingem esse objetivo é que as distingue.

As Economias de Escala defendem o aumento do volume de operações. Para tal torna-se necessário identificar a escala ótima de eficiência, que corresponde a um volume de

produção e de vendas que minimiza os custos dos recursos utilizados. Neste contexto, surgem também as Deseconomias de Escala, que correspondem a volumes operacionais diferentes dos da escala ótima de eficiência. Isto é, se se produzir abaixo do volume ótimo há uma perda de eficiência ou, se se produzir acima do volume ideal há necessidade de recorrer a horas extraordinárias ou de comprar novo equipamento.

As Economias de Escala podem derivar de dois efeitos diferentes: o aumento da taxa de utilização dos atuais recursos da empresa, ou então, o acréscimo da dimensão operacional que, embora requeira a utilização de novos recursos, permite alcançar custos unitários inferiores.

As Economias de Experiência baseiam-se no pressuposto que a acumulação de volume de produção origina uma redução dos custos unitários associados à sua produção, devido ao desempenho mais eficiente. Finalmente, as Economias de Gama caracterizam-se pela diminuição dos custos unitários através da extensão das operações da empresa para novas atividades, resultando num aproveitamento de sinergias entre recursos ou atividades.

2.3.3.4 Análise SWOT

Segundo Teixeira (2011), designa-se análise SWOT, a análise relacionada e sistemática das oportunidades e ameaças do ambiente externo (respetivamente os seus aspetos positivos e negativos) e, dos pontos fortes e pontos fracos (os aspetos positivos e negativos) do ambiente interno da empresa.

O termo SWOT resulta da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxónicas, *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

- *Strengths* - pontos fortes: vantagens internas da empresa em relação aos concorrentes;
- *Weaknesses* - pontos fracos: desvantagens internas da empresa em relação à concorrência;
- *Opportunities* - oportunidades: aspetos positivos da envolvente com o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa;
- *Threats* - ameaças: aspetos negativos da envolvente com o potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa.

Trata-se de uma ferramenta de uso fácil que permite, através de uma análise relativamente rápida, revelar a situação estratégica de uma empresa.

Na Figura 2.6. podemos verificar que, a estratégia da empresa deve resultar do ajustamento entre as oportunidades do negócio do ambiente externo com os pontos fortes da organização, que serão os seus recursos e as suas capacidades, tentando minimizar o efeito dos seus pontos fracos e evitar ser afetada pelas ameaças.

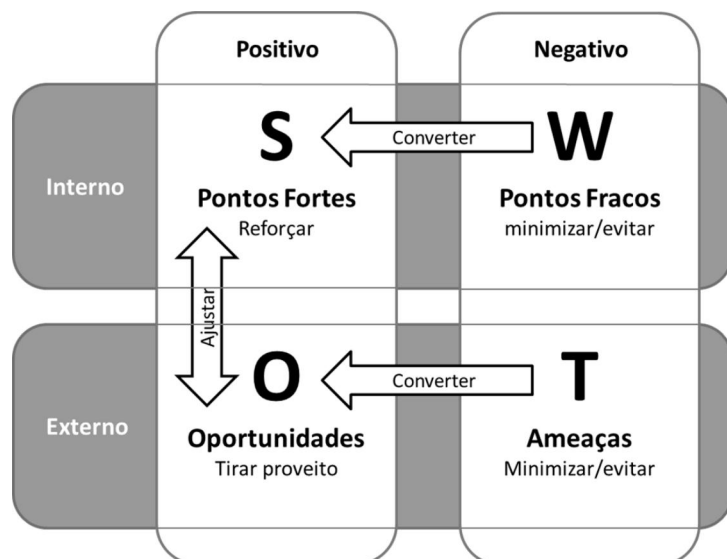


Figura 2.6.- Análise SWOT

Fonte: Teixeira (2011: 84)

A análise SWOT permite confrontar «o que a empresa sabe fazer» (os seus pontos fortes e pontos fracos) com o que pode ser feito (as oportunidades e ameaças do ambiente). Assim, os pontos fortes são o que a empresa tem de positivo e melhor que os seus concorrentes, ou seja, um ponto forte pode ser uma aptidão, uma competência, um ativo ou um recurso especial, algo que coloque a empresa numa situação vantajosa no mercado. Por outro lado, os pontos fracos referem-se a algo que falta na empresa ou que a empresa faz de forma deficiente, colocando a empresa numa situação de desvantagem em relação aos seus concorrentes (Teixeira, 2011).

A Tabela 2.4 apresentada abaixo, enumera alguns exemplos de pontos fortes e pontos fracos que devem ser tomados em consideração na condução de uma análise SWOT.

Tabela 2.4. – Exemplos de pontos fortes e pontos fracos numa análise SWOT

Pontos Fortes:	Pontos Fracos:
<ul style="list-style-type: none"> • Competência Distintiva. • Adequados recursos financeiros. • Elevada aptidão para concorrer nesse mercado. • Boa imagem junto dos clientes. • Líder do mercado. • Áreas estratégia fundamentais bem concebidas. • Isolamento (algum grau) das fortes pressões da concorrência. • Titular de tecnologia. • Vantagem de custos. • Vantagens diferenciais/competitivas. • Capacidade de inovação. • Gestão experiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de clara direção estratégica. • Posição competitiva em declínio. • Equipamento e instalações obsoletos. • Proveitos reduzidos porque... • Gestão superficial e sem talento. • Falta de competências em áreas-chave. • Problemas internos operacionais. • Vulnerabilidade às pressões da concorrência. • Investigação e desenvolvimento sem sucesso. • Linha de produtos demasiado estreita. • Fraca imagem de mercado. • Desvantagem diferencial/competitiva. • Competência de marketing abaixo da média. • Incapacidade para financiar necessárias alterações de estratégia.

Fonte: Teixeira (2011: 85)

Em resumo, e tendo em conta que o processo estratégico é um processo dinâmico, a Figura 2.7. apresenta as opções a serem tomadas caso a empresa se encontre numa destas condições.

Analise Interna \ Analise Externa	S (Strengths) Pontos Fortes	W (Weakness) Pontos Fracos
O (Opportunities) Oportunidades	SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detetadas	WO (mini-maxi) Minimizar os efeitos negativos dos pontos fracos e simultaneamente aproveitar as oportunidades emergentes
T (Threats) Ameaças	ST (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar o efeito das ameaças detetadas.	WT (mini-mini) Minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Figura 2.7. - Matriz SWOT

Fonte: Teixeira (2011: 86)

2.3.3.5 A Cadeia de Valor

Na análise estratégica, a questão fundamental é o valor a transferir para o cliente, ou seja, é importante conseguir transferir mais valor pelo mesmo custo, ou o mesmo valor por um custo inferior ao conseguido pelos concorrentes. Esta é a base da construção das vantagens competitivas e da sustentação de uma estratégia de sucesso.

Para tal, Michael E. Porter desenvolveu o modelo da “Cadeia de Valor “, que representa o conjunto das atividades desenvolvidas por uma empresa, que vão desde a investigação e desenvolvimento ao serviço pós-venda, no sentido de transferir mais valor para o cliente. Este modelo constitui um instrumento essencial para analisar e intensificar as vantagens competitivas da empresa e a definição de valor para o cliente. O ponto de partida, na definição da estratégia do negócio, é a perceção do que o cliente está disposto a pagar, ou seja, que atributos ou características o produto tem que possam ou não ser valorizados pelo mesmo (Teixeira, 2011).

A Figura 2.8. a seguir apresentada mostra como é que uma empresa gera valor no processo de fabrico de um produto ou de uma prestação de serviços.



Figura 2.8. - Processo esquemático da criação de valor

Fonte: Teixeira (2011: 88)

A análise da cadeia de valor ajuda os gestores a melhor entenderem o grau de eficiência e eficácia da configuração e coordenação das diversas atividades desenvolvidas, sendo que, cada atividade da empresa contribui com a sua percentagem para o valor que vai ser acrescentado ao produto ou serviço ao longo do seu processo, como se encontra representado na Figura 2.9.

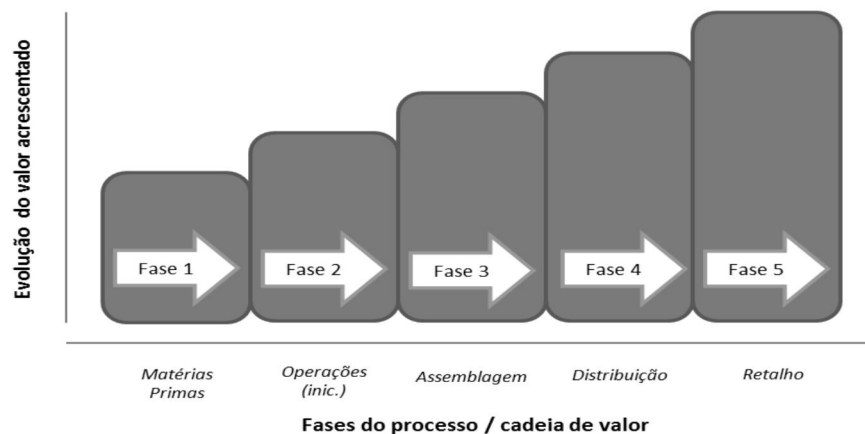


Figura 2.9- Valor Acrescentado ao longo da cadeia

Fonte: Teixeira (2011: 88)

Segundo o referido autor, não é possível entender a vantagem competitiva sem analisar a empresa como um todo. Neste sentido, a cadeia de valor é constituída por atividades primárias: logística de *inputs*, operações, logística de *outputs*, marketing e vendas e serviço e, por atividades de suporte: aquisição dos *inputs* ou compras, investigação e desenvolvimento para aperfeiçoamento do produto e/ou do processo produtivo, gestão de recursos humanos e a infraestrutura da empresa que é composta pela gestão geral, finanças e contabilidade, planeamento, entre outros.

Assim, e de acordo com a Figura 2.10. apresentada a seguir, as atividades primárias são aquelas que, de forma direta acrescentam valor ao produto final, as atividades de suporte não acrescentam valor diretamente ao produto final mas acrescentam-no de forma indireta apoiando a efetiva execução das atividades primárias.

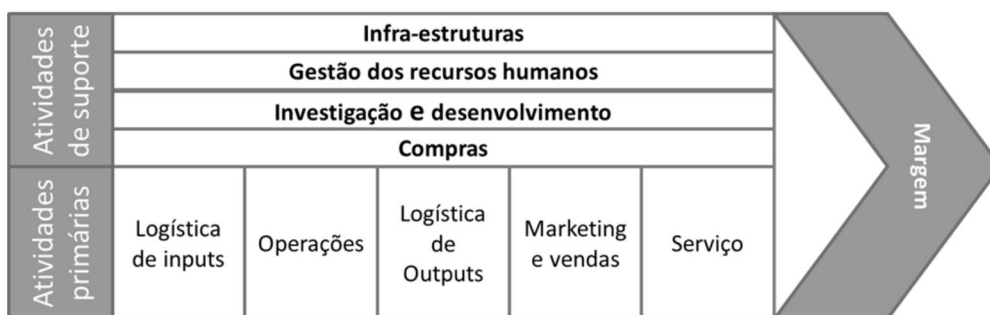


Figura 2.10. - Cadeia de valor

Fonte: Teixeira (2011: 89)

As atividades primárias são caracterizadas por:

- Logística de *inputs*: atividades relacionadas com a recolha de matérias-primas ou mercadorias para os armazéns, localização e a forma de funcionamento dos mesmos, ou seja, controlo de inventários, feedback aos fornecedores, etc.
- Operações: atividades necessárias para a produção dos produtos, maximizando a eficiência da produção e minimizando os custos.
- Logística de *outputs*: atividades relacionadas com a recolha, armazenagem e distribuição física do produto final para o cliente.
- Marketing e Vendas: atividades necessárias para poder escoar o produto final, levando os consumidores a adquirir esse mesmo produto.
- Serviços: atividades destinadas a realçar ou manter o valor e a qualidade de um produto ou serviço.

As atividades de suporte são:

- Compras: traduz-se na aquisição de *inputs* necessários à fabricação dos produtos.
- Investigação e desenvolvimento: referem-se às operações realizadas com objetivo de melhorar o produto e os processos utilizados na sua fabricação.
- Gestão de Recursos Humanos: abrange os processos de recrutamento, admissão, formação e desenvolvimento de todo o tipo de pessoas envolvidas na empresa.
- Infraestrutura da organização: inclui atividades necessárias ao apoio total de toda a cadeia de valor como direção geral da organização, o planeamento, finanças, contabilidade, apoio legal e relações com o governo.

É importante reforçar que, o sucesso da organização, não depende apenas de um departamento específico, mas da coordenação e interligação de todos os departamentos. (Teixeira, 2011)

2.3.4 Análise do Meio Envoltente

As organizações, enquanto agentes com ação no ambiente macroeconómico, veem a sua atividade inserida num meio envolvente contextual, onde são confrontadas com um leque alargado de condicionantes, nomeadamente em termos dos valores e da cultura da sociedade onde operam, das características demográficas, do contexto legal do país e do acesso à tecnologia existente. Estas condições, embora externas às organizações,

determinam a ação e decisão dos gestores, assim como a definição dos objetivos e da estratégia das mesmas. Por exemplo, ao nível das restrições ambientais ou até mesmo do peso dos preços da energia na sua atividade (Thompson [et al], 2010).

Por outro lado, e com influência específica em cada indústria, existe também o meio envolvente transaccional que deverá ser tido em conta na análise do meio envolvente.

Contudo, para além do estudo dos elementos do meio envolvente transaccional é necessário analisar as forças concorrenciais e a estrutura da indústria tal como refere Freire (2008: 65)

A sobrevivência de qualquer empresa depende, em primeiro lugar, da sua **capacidade de interação com o meio envolvente**. A permanente evolução dos mercados e das indústrias gera **múltiplas oportunidades e ameaças potenciais** a que as empresas têm de saber dar respostas.

2.3.4.1 Meio envolvente contextual

O ambiente do ponto de vista político, legal, tecnológico, económico, social, demográfico e cultural está em mudança constante. Como tal, as organizações que tiverem a capacidade de antecipar as transformações do ambiente e os respetivos impactos sobre a sua indústria, serão as que alcançarão mais eficazmente o sucesso, devido à influência que o meio envolvente contextual tem a longo prazo. Para isso, a gestão deverá apostar numa análise que integre as dimensões micro e macro, e deverá definir a sua estratégia tendo em conta, também, a forma como pretende reagir às mudanças do ambiente, adaptando-se, controlando ou abandonando o contexto ambiental. (Ferreira, Santos, Reis e Marques, 2010).

Para o referido autor, o ambiente externo comporta seis dimensões conforme a Tabela 2.5.

Tabela 2.5. – Dimensões do Ambiente Externo

Sócio – Cultural	Económica	Política e Governamental
<ul style="list-style-type: none"> • Atitude quanto à qualidade de vida • Estilos de vida • Expectativas de carreira • Posição da mulher no mercado de trabalho • Taxa de natalidade, estrutura etária e crescimento da população • Valores e religião • Valorização da educação 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível da inflação • Taxa de juro • Política monetária • Taxa de desemprego • Controlo de preços e salários • Balança de pagamentos • Política monetária • Controlo de preços e salários 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalidade • Políticas reguladoras anti trust • Incentivos específicos • Estabilidade do governo • Regulações do comércio internacional • Política salarial, de contratação de despedimento
Tecnológica	Internacional	Ambiente Competitivo
<ul style="list-style-type: none"> • Despesa pública e privada em I & D • Proteção às patentes • Técnicas de produção • Existências de centros de I & D e relação com universidades • Novos produtos e materiais 	<ul style="list-style-type: none"> • Competição de empresas estrangeiras • Entrada em mercados estrangeiros • Regulação do IDE • Taxas de câmbio • Liberdade de circulação de pessoas, bens e capital 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura da indústria • Dimensão e competitividade do sector • Sectores relacionados

Fonte: Ferreira [et al.] (2010: 58)

Do contexto sociocultural destacam-se as questões relacionadas com os estilos de vida, expectativas de carreira, a posição das mulheres no mercado de trabalho e a valorização na educação, por serem questões com grande potencial de transformação.

No contexto económico, por exemplo, os níveis de taxas de inflação e de juros levam a uma reação por parte dos investidores e determina o consumo das famílias.

A estabilidade política e políticas económicas mais liberais são essenciais para o aumento do investimento e do emprego, enquanto o contrário tende a ter efeitos negativos. Também não é possível descurar a influência de outros fatores na atividade da empresa, tais como a legislação laboral, a restrição ao comércio externo, legislação anti monopólio, entre outros.

Como forma de diferenciação no mercado, as empresas munem-se das ferramentas disponíveis em termos tecnológicos. Por isso, apostam em inovação tecnológica, na melhoria dos processos de fabrico e comercialização e, têm em consideração «...a **legislação de protecção de patentes**, os **programas governamentais de incentivo à investigação** e a adopção das **normas internacionais de qualidade...**» em vigor no contexto em que opera. (Freire, 2008: 66-71)

Em termos internacionais, principalmente quando existem ou se procuram novos mercados noutros países, as empresas deverão ter em conta a concorrência nesses mercados e as restrições governamentais, financeiras e demográficas.

Por último, numa análise do ambiente externo deverá ser dada a devida importância à complexidade do sector, por ser uma fonte de incerteza e risco, dado que, segundo Ferreira [et al.] (2010: 59) «[a] incerteza ambiental significa que os gestores não têm toda a informação acerca dos fatores ambientais, pelo que terão dificuldade em prever o impacto de eventuais alterações. A incerteza aumenta o risco de fracasso».

Contudo, o ambiente externo não deverá ser considerado determinístico, podendo ser aproveitadas as oportunidades existentes, ou até as conjunturas potencialmente desfavoráveis no alcance dos objetivos empresariais. Ou ainda, conforme refere Freire (2008: 71), «[n]a medida do possível, as empresas devem tentar **influenciar** a evolução do seu meio envolvente contextual.»

2.3.4.2 Meio envolvente transacional

Segundo Freire (2008: 72), o meio envolvente transacional é composto pelos clientes, concorrentes, fornecedores e a comunidade, ou seja «...todos os agentes que interagem com a indústria em que a empresa atua.»:

- **Cientes**

Uma determinada indústria possui clientes com características diferentes, com necessidades específicas e padrões de consumo particulares. Assim, é necessário analisar essas especificidades e adequar a gestão da empresa aos diversos segmentos de mercado. A análise de segmentação deverá incluir critérios genéricos, tais como: quem compra, o quê, para quem, quando, onde, porquê e como. Mesmo não sendo todos aplicáveis a uma indústria em particular, a reflexão sobre todos é importante para uma segmentação mais eficaz e para permitir a operacionalização e mensuração tanto dos atuais segmentos como de novas oportunidades de negócio.

- **Concorrentes**

As empresas devem estudar os concorrentes de forma a poderem, no curto prazo, comparar os principais indicadores de desempenho económico, conhecer os seus atuais pontos fortes e fracos e as suas motivações. Ou seja, deve haver o conhecimento das capacidades,

objetivos, estratégia e os pressupostos da concorrência já existente. Por outro lado, é importante a antecipação da entrada e da atuação de concorrentes potenciais, para que a empresa consiga colocar os entraves necessários ao seu acesso aos mercados. Também há a necessidade de se conhecer bem outros produtos existentes no mercado, que poderão satisfazer a necessidade dos seus clientes, ou seja os produtos substitutos.

- **Fornecedores**

Os fornecedores dão o seu contributo para a oferta de produtos no mercado, através do fornecimento de matérias-primas e da prestação de serviços. Como tal, é importante a empresa possuir uma visão alargada dos *inputs* necessários, e devem ser estudadas as diversas origens dos bens e serviços cruciais para a atividade, bem como a dinâmica dos mercados de trabalho, recursos financeiros, informação, tecnologia e outros serviços importantes.

- **Comunidade**

Para analisarmos a atividade de uma empresa devemos ter em conta a comunidade onde está inserida, avaliando as tendências da localidade e do país, como forma de antecipação da sua influência no desempenho da organização. É ainda indispensável a análise de outros agentes, como o governo, associações sindicais e patronais, entre outros que também poderão influenciar os mercados e a indústria de atuação da empresa. (ibid.: 72-77)

Segundo Thompson [*et al.*] (2010: 52) existem métodos e conceitos analíticos, bem definidos, que devem ser usados para o conhecimento do envolvente transacional e, para a consequente definição da estratégia. Para isso, impõem-se sete questões essenciais:

1. *What are the industry's dominant economic features?*
2. *What kind of competitive forces are industry members facing and how strong is each force?*
3. *What forces are driving industry change and what impacts will they have on competitive intensity and industry profitability?*
4. *What market positions do industry rivals occupy – who is strongly positioned and who is not?*
5. *What strategic moves are rivals likely to make next?*
6. *What are the key factors for future success?*
7. *Does the outlook for the industry present the company with sufficiently attractive prospects for profitability?*

Assim, quanto à primeira questão, deve ser do conhecimento da gestão, por exemplo: a dimensão e localização do mercado, a taxa de crescimento expectável, o grau e os fatores de diferenciação da concorrência, o nível de dependência da inovação e da tecnologia e se a estrutura da indústria permite ou não a vantagem em termos de economias de escala.

Para a responder à segunda questão a ferramenta de análise e diagnóstico mais utilizada é o modelo das 5 forças de competitividade de Michael Porter que será detalhado no capítulo seguinte.

Quanto à terceira questão, como forma de monitorizar todas as forças que possam levar a alterações do mercado e consequentes impactos na indústria e na competitividade, as empresas poderão definir modelos estratégicos que respondam e permitam à empresa adaptar-se a novas condições. Esta análise incorpora três passos: a identificação das forças de mudança existentes no mercado, a avaliação dos impactos positivos ou negativos de potenciais alterações do mercado e, a determinação das alterações a realizar na estratégia para tirar partido das mudanças positivas e para se proteger dos impactos negativos.

Na quarta questão impõe-se, na análise do meio ambiente competitivo ou transacional, o estudo sobre as empresas concorrentes, quais as suas posições no mercado e as razões para que as tenham, as tendências de comportamento no mercado. O autor considera que a melhor técnica para o conhecimento das posições relativas das empresas concorrentes no mercado é o *strategic group mapping*, onde é possível agrupar conjuntos de empresas em posições relativas, quando não for possível a análise individualizada de cada uma. Para tal, é necessário identificar as características particulares das empresas concorrentes, por exemplo, a relação qualidade preço, a localização e os canais de distribuição utilizados.

A análise do mapa incorpora, para além das posições relativas de cada empresa ou do grupo estratégico, todas as características de mercado aplicadas a cada grupo, permitindo conhecer os grupos com maior ou menor potencial de crescimento e, saber qual o melhor grupo estratégico para a empresa se posicionar.

A quinta questão prende-se com a necessidade de analisar continuamente o mercado e de conhecer os movimentos das empresas concorrentes. Para o conseguirem, poderão munir-se de informações relacionadas com as últimas estratégias implementadas, as suas forças e fraquezas, quem e como são os membros da gestão, e desta forma anteciparem os

movimentos seguintes da concorrência, e desenhar estratégias que neutralizem o impacto negativo das mesmas na performance da empresa.

A sexta questão remete-nos para a avaliação dos fatores chave para o sucesso competitivo, e que são os que afetam a capacidade de crescimento das empresas no mercado onde operam, nomeadamente os atributos dos produtos, as competências e vantagens competitivas. Estes fatores chave de sucesso são os que distinguem os fortes e os fracos competidores, e são muitas vezes os fatores que determinam a obtenção de lucro ou de prejuízo, ou seja, «...*determines just how financially and competitively successful that company will be*» (ibid.: 87). Desta forma, será uma prioridade para a gestão, a identificação dos fatores chave de sucesso do negócio, de maneira a dominar e antecipar as condições de mercado. Por isso, os estrategas das empresas precisam de ter um conhecimento profundo do negócio e das suas características, para que possam distinguir os fatores importantes para o sucesso.

A referida identificação dos fatores chave de sucesso poderá ser feita pela dedução resultante da análise e da experiência no mercado, através da identificação das características dominantes, análise da concorrência, quais os potenciais impactos das forças de mercado e, pela comparação das posições relativas da cada empresa no mercado. Mais concretamente, torna-se importante a análise das necessidades e preferências dos consumidores, dos recursos e capacidades necessárias para obtenção do sucesso competitivo e, de quais serão as próximas alterações do meio envolvente que possam colocar a empresa em desvantagem.

A última questão, que coloca uma visão no futuro e nas oportunidades de crescimento, resulta da utilização de toda a informação recolhida nas respostas às seis perguntas anteriores, por forma a apurar, se o mercado pode proporcionar à organização atrativas oportunidades de negócio, de lucro e de crescimento.

2.3.4.3 Modelo das 5 forças de Porter

A análise da indústria e da competitividade, inclui a reflexão sobre as forças principais de pressão competitiva, e qual o poder que cada uma dessas forças detém, sob pena de não se conseguir definir uma estratégia de sucesso. Os autores Thompson e Strickland (1998) e Thompson (2001) referem que o ambiente competitivo de determinada indústria é

composto por cinco forças competitivas, com base no modelo das cinco forças de Porter exibidas na Figura 2.11.

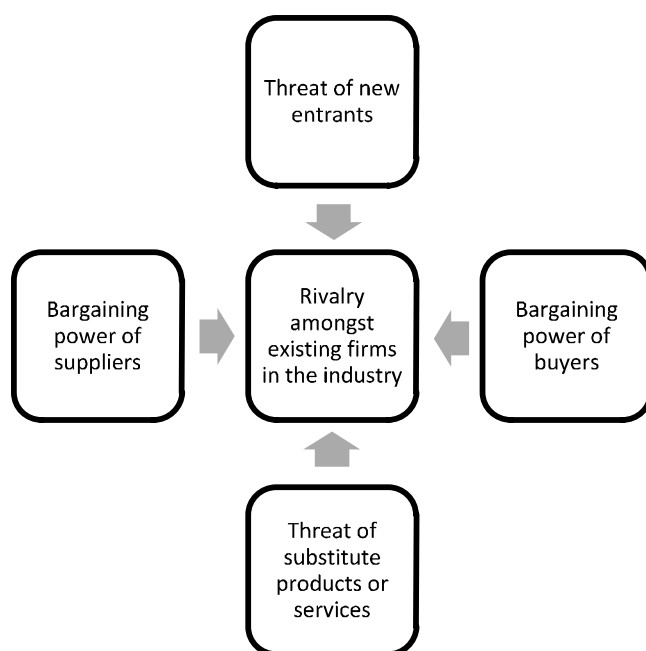


Figura 2.11. - Modelo das cinco forças de Porter

Fonte: Adaptado de Thompson (2001: 292)

O modelo das cinco forças competitivas de Porter representa uma ferramenta poderosa no diagnóstico permanente das pressões competitivas no mercado. Estas forças caracterizam-se, resumidamente, da seguinte forma:

- **A ameaça de novas entradas**

Segundo Freire (2008: 81) «[o] potencial de novas entradas é tanto menor, quanto maiores forem as **barreiras à entrada** e a **expectativa de retaliação** por parte dos concorrentes já estabelecidos». Para Thompson (2001), Ferreira [et al.] (2011) e Thompson [et al.] (2010), são considerados constrangimentos à entrada no mercado fatores como, a existência de economias de escala ou outras vantagens em termos de custos, a diferenciação de produto, as necessidades de capitais elevados para investimento, os custos que os clientes poderão ter de incorrer pela alteração de fornecedor, os chamados *switching costs* e, o acesso aos canais de distribuição.

- **O poder negocial dos clientes**

O poder negocial dos clientes traduz-se na forma como «[o]s clientes podem afectar a atratividade de uma indústria através das suas políticas de **preço de compra** e de **pagamento** e das suas exigências de **qualidade e serviço**», como refere Freire (2008: 84).

Segundo Thompson (2001), Ferreira [et al.] (2011) e Thompson [et al.] (2010), o poder negocial dos clientes depende de diversos fatores, tais como: a concentração e dimensão dos clientes; os já referidos custos pela alteração de fornecedor na esfera do cliente; a satisfação das necessidades do próprio cliente quanto aos preços e/ou à qualidade; maior pressão quanto a produtos substitutos quanto maior o grau de padronização; e, os compradores representarem uma ameaça credível de integração vertical dos vendedores.

- **A ameaça de produtos substitutos**

Thompson e Strickland (1998) referem que, para o cliente é importante a satisfação das suas necessidades a um preço competitivo. Assim, a ameaça ocorre quando estão disponíveis preços atrativos no mercado, pois os consumidores acreditam que, se os substitutos têm características comparáveis ou superiores aos atuais, e o custo de mudança é muito reduzido, então o melhor é mesmo mudar. Conforme refere Ferreira [et al.] (2011), por norma, o aumento do preço leva ao aumento de consumo de produtos substitutos, como esclarece a elasticidade da procura.

- **O poder negocial dos fornecedores**

Segundo Freire (2008: 82), o poder negocial dos fornecedores ocorre quando, «os **fornecedores** influenciam a rentabilidade estrutural da indústria através das suas políticas de **preços de venda**, de **cobrança**, de **entrega** e de **qualidade dos produtos**». Além disso, Thompson e Strickland (1998) referem que o poder dos fornecedores tende a ser minimizado quando estes têm concorrentes que forneçam o mesmo produto, ou quando existem bons substitutos para os quais o custo da mudança não seja significativo. Quando fornecem uma indústria representada por poucos clientes, mas com elevada importância, os fornecedores têm menos influência para competirem pelo preço, o que acaba por ser um incentivo para em simultâneo praticarem preços razoáveis, elevada qualidade, e inovações tecnológicas e de desempenho nos produtos que fornecem.

- **Rivalidade entre empresas existentes**

Segundo Thompson e Strickland (1998), por norma, a força com maior expressão é a rivalidade da indústria (os concorrentes), onde em alguns sectores, o foco está na competição pelo preço, o que muitas vezes leva à prática de preços inferiores ao custo unitário, forçando a concorrência a incorrer em prejuízos. Noutros sectores, a competição pelo preço é mínima, e a concorrência foca-se em fatores como a performance, a qualidade e a durabilidade, a inovação, garantias e serviço de pós-venda e imagem de marca. Nesse sentido, os gestores deverão avaliar a estrutura da indústria, a sua posição, as barreiras à saída, o grau de diversificação dos concorrentes, a existência de produtos substitutos, o ritmo de crescimento, a estrutura de custos e a capacidade instalada da indústria. (Ferreira [et al.], 2011)

Em quaisquer das situações de concorrência, elevada ou não, qualquer organização deverá, idealmente, agir de forma a produzir uma vantagem competitiva sobre os rivais, e que fortaleça a sua posição perante os seus clientes. Thompson e Strickland (1998)

Analisando o modelo num todo conclui-se que, «[a] *company's competitive strategy is increasingly effective the more it provides good defenses against the five competitive forces, alters competitive pressures in the company's favor, and helps create sustainable competitive advantage*» (Thompson e Strickland, 1998: 84).

2.3.4.4 A estrutura da indústria

As indústrias ao longo do tempo tendem a passar por quatro fases distintas, tal como acontece com os produtos, por isso pode dizer-se que existe um ciclo de vida da indústria. Freire (2008: 89) *apud* Porter, Michael E. (1980: 157-8)¹⁸. O **ciclo de vida da indústria**, tal como representado na Figura 2.12., é composto por quatro fases: a introdução, em que existem poucas empresas no mercado e os clientes ainda desconhecem os atributos dos produtos; o crescimento, onde aumentam quer os consumidores como os concorrentes, com crescimento rápido mas instável das vendas por desequilíbrios entre a oferta e a procura; a maturidade, quando acontece alguma diminuição das vendas, mas com elevada

¹⁸Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy*, Nova York: The Free Press

competitividade para consolidação das posições de mercado: e o declínio, em que as vendas do sector baixam, o que se traduz em excesso de capacidade instalada e leva ao abandono por parte de vários competidores.

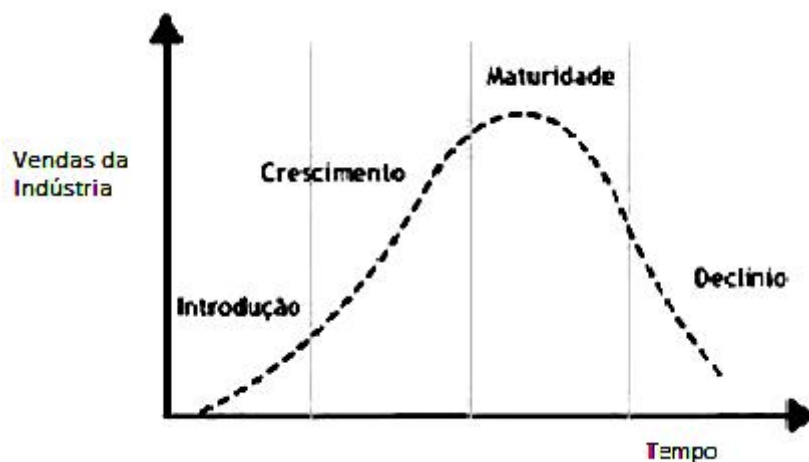


Figura 2.12. - Fases do Ciclo de Vida da Indústria

Fonte: Elaboração própria conforme Freire (2008: 89)

Avaliando cada uma das fases do ciclo de vida da indústria, e tendo em conta que as empresas se poderão manter durante bastante tempo nas fases de crescimento e maturidade e menos tempo na introdução e declínio, verificamos que cada uma destas fases contém tipicamente quatro tipos de indústrias: as indústrias emergentes, as indústrias fragmentadas, as indústrias concentradas e as indústrias em declínio.

As indústrias emergentes, que surgem na fase da introdução onde o desenvolvimento sectorial atrai novas empresas. Em simultâneo trazem, segundo Freire (ibid: 90) «...**inovações tecnológicas, mudanças na estrutura de custos, alterações sociais ou económicas** do meio envolvente que despertam novas necessidades nos consumidores ou mesmo da simples **redefinição de negócio** já existentes.».

Em sectores de atividade já estabelecidos, quando as empresas já apresentam pouca quota de mercado e não têm força para influenciar a evolução da indústria, estamos perante uma indústria fragmentada. Diversos são os motivos que levam a este tipo de indústria, como sejam as barreiras à entrada, a ausência de economias de escala ou de experiência, os custos elevados de transporte e armazenagem, elevado poder negocial dos clientes e dos fornecedores, a diferenciação de produto entre outros fatores.

No entanto, conforme recomenda Freire (ibid.: 92), as empresas que estão ou pretendem competir em indústrias fragmentadas «...devem fazer à partida uma opção estratégica: **aceitar e tirar partido** da natureza da fragmentação ou, pelo contrário, **tentar concentrar** o sector, promovendo a sua consolidação».

No caso das indústrias concentradas o sector já se encontra estabelecido e é um número reduzido de empresas que detém uma quota significativa do mercado e são, por isso, capazes de influenciar a indústria. Quanto às empresas que competem ou pensam competir nesta indústria Freire (ibid.: 93) adverte que, «...é conveniente adotar uma de duas alternativas estratégicas: aceitar a configuração da indústria e procurar reforçar a posição competitiva no negócio ou promover a sua fragmentação».

Por último, uma indústria em declínio é aquela em que a recessão do sector leva ao abandono do mesmo e, tal como refere Freire (ibid.: 95), pode resultar da «...**substituição tecnológica, efeitos demográficos, mudanças nos gostos e valores sociais** ou tão somente em **nova legislação** que altera os padrões de compra dos consumidores». Neste tipo de indústria, a decisão que se impõe tomar é apenas entre o abandono ou a manutenção da atividade sob determinadas condições, como por exemplo a especialização em segmentos em menor declínio, o corte de qualquer investimento, ou ainda redefinir o negócio com o intuito de se tornar uma indústria do tipo emergente.

2.3.5 A Formulação da estratégia

Conforme Thompson [et al.] (2010), no momento da avaliação das perspetivas do negócio, os gestores deparam-se com três questões fundamentais: Qual é a situação presente? Onde pretende chegar? E como? Assim, tal como verificámos nos pontos anteriores, referentes à avaliação da empresa do ponto de vista interno e externo, onde as empresas devem verificar as condições e posições de mercado, as pressões competitivas, os seus recursos e capacidades e também as suas fraquezas competitivas. A questão seguinte já inclui a escolha sobre qual a direção que a empresa pretende ir, em termos de satisfação das necessidades dos consumidores atuais e potenciais, do posicionamento no mercado que pretendem e, que alterações precisam ser feitas para o conseguir. A última questão leva à formulação e execução estratégica propriamente dita, ou seja, como é que a empresa pretende atingir as suas intenções de crescimento e a melhoria da sua performance em termos financeiros e de mercado.

Na maior parte das indústrias, as empresas têm alguma liberdade na escolha das suas estratégias, no entanto esta escolha terá sempre em consideração a estratégia dos seus concorrentes. Consequentemente, é pouco provável que a estratégia da empresa se mantenha inalterável durante o tempo. Por isso, as empresas deverão estar dispostas e prontas para alterar a sua estratégia, como resposta a mudanças nas condições de mercado e movimentos dos competidores, no avanço tecnológico, nas preferências dos consumidores e até a existência de evidências de que a atual estratégia não esteja a resultar. Resumindo, «... a company's strategy is always a work in progress». (ibid.: 9)

Os mesmos autores referem ainda que a estratégia de uma empresa é composta por componentes proactivos e reativos. A proactividade é chamada na melhoria do desempenho financeiro e na garantia da vantagem competitiva e, por outro lado, na reação que será necessária perante desenvolvimentos imprevistos e novas condições de mercado.

Tal como é visível na Figura 2.13, passa de uma primeira versão da estratégia para a seguinte, abandonando-se estratégias obsoletas ou elementos ineficazes e usando novos elementos proactivos e/ou reativos que adaptam a estratégia às novas circunstâncias.

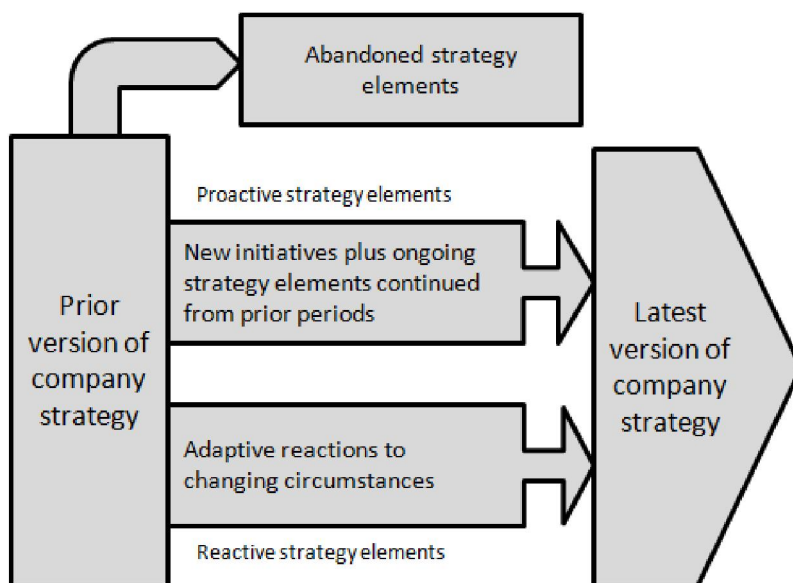


Figura 2.13.- A Company's Strategy is a Blend of Proactive Initiatives and Reactive Adjustments

Fonte: Elaboração própria conforme Thompson [et al.] (2010: 10)

3. ESTUDO DE CASO

3.1 Introdução

Tendo presente a definição de QIF desenvolvida no capítulo 2.2, juntamente com os conceitos de qualidade do ponto 2.1.1., e o fato de a produção de informação financeira de apoio à estratégia poder ser considerada um processo, conforme ponto 2.1.2. Ou seja, o conceito de informação financeira vai além das demonstrações financeiras e das peças de relato financeiro convencionadas ou definidas nas normas contabilísticas, como tal consideramos que está também incluída a informação financeira produzida e divulgada para comunicados, apresentações, conferências ou mesmo a utilização interna dos órgãos de decisão. Jonas e Blanchet (2000: 354). E ainda, tal como descrito no ponto 2.2.3, a QIF depende essencialmente de dois pontos de vista: as necessidades e utilidade da mesma para os utilizadores e na ótica dos acionistas/investidores. Em suma, nos capítulos anteriores, apresentámos a fundamentação teórica considerada relevante para o âmbito desta investigação e o conceito chave da mesma: a QIF.

Neste capítulo que aqui se inicia, desenvolvemos e apresentamos a metodologia e a questão de investigação que visa aferir empiricamente a existência de provas que evidenciem o impacto que a QIF tem na estratégia de uma empresa portuguesa.

3.2 Metodologia – O estudo de caso

Segundo Yin (2009) existe a tendência para se considerar o estudo de caso como um método de investigação inferior na hierarquia dos métodos existentes. Aliás, são muitos os cientistas que acreditam que, os estudos de caso, apenas são aplicáveis na fase exploratória e descritiva de uma investigação. Ou seja, que os estudos de caso não passam de um método de investigação preliminar, não podendo por isso, ser usados na descrição ou no teste de proposições. A escolha entre os vários métodos de pesquisa e a definição das suas vantagens e desvantagens deve ir além desta hierarquização, pois cada método de pesquisa pode ser utilizado para os três fins - exploratório, descritivo e explicativo. Podendo haver estudos de caso exploratórios, descritivos, ou explicativos, assim como podem haver outros tipos de investigações com carácter exploratório, descritivo ou explicativo.

O que determina a escolha do método não é a hierarquia, mas sim a resposta a determinadas questões.

Yin (2009) afirma que o estudo de caso se adapta bem à investigação académica, quando o investigador: (1) procura respostas para «como?» e «porquê?», (2) quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos; (3) o foco da investigação é dirigido para fenómenos contemporâneos no seu contexto real. Assim, o estudo de caso é um método que pretende investigar (compreender, explorar ou descrever) profundamente um fenómeno no seu ambiente real, quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são totalmente evidentes e quando o mesmo comporta em simultâneo um conjunto alargado de condições contextuais.

Para o mesmo autor, os estudos de caso poderão ser de um caso único ou casos múltiplos. Contudo é identificada maior vulnerabilidade no primeiro, pois este poderá resultar mais facilmente em algo diferente do que era espetável, por outro lado, os casos múltiplos são considerados mais robustos e convincentes e o seu resultado menos arriscado. No entanto, reconhecendo a sua importância e contribuição dos casos únicos para o conhecimento e construção da teórica, acrescenta que

[a] single case, meeting all of the conditions for testing the theory, can confirm, challenge, or extend the theory. The single case can then be used to determine whether a theory's propositions are correct or whether some alternative set of explanations might be more relevant. (Yin, 2009: 47)

3.2.1. Tipos de estudo de caso

Para Ryan, Scapens e Theobald (2002: 143) existem mais alguns tipos de estudos de caso cuja aplicação é válida na pesquisa nas áreas de contabilidade e finanças, nomeadamente os tipos: descritivo, ilustrativo, experimental, exploratório e explicativo.

Destes, vamos definir apenas os que se adaptam ao presente estudo:

- **Descritivo:** Este tipo de estudo de caso consiste na densa descrição dos procedimentos utilizados, de forma a explorar diferenças entre técnicas;
- **Explicativo:** Este método tem como principal objetivo a observação e explicação de práticas de um caso específico, ou seja, não pretende verificar a aplicabilidade à generalidade dos casos. No entanto, se após avaliação das teorias não se encontrarem

boas explicações, que é o intuito deste tipo de estudo, será então necessário proceder à retificação da teoria, ou desenvolver uma nova.

3.3 Caracterização e descrição do estudo

Neste capítulo, para além da caracterização e descrição do estudo, será apresentada a metodologia difundida nesta dissertação, tendo em consideração os objetivos do trabalho.

Este estudo foi desenvolvido numa empresa que se dedica à produção e distribuição de bens de grande consumo, cuja atividade será descrita com mais pormenor no capítulo seguinte. Designa-se de Unilever Jerónimo Martins, Lda. e, de agora em diante, será designada como ULJM. A recolha das evidências ocorreu durante o período de Setembro e Novembro de 2013.

Seguindo a metodologia de investigação sugerida por Yin (2009: 3), a identificação da questão de investigação e dos objetivos foi baseada na revisão da literatura efetuada e, consequentemente, através do conhecimento mais profundo sobre os temas abordados.

Foi detetada a ausência de estudos, em empresas portuguesas desta dimensão e sector de atividade, no que respeita ao impacto que a QIF pode ter no processo de definição, monitorização e ajustamento das estratégias. Consequentemente, este estudo científico foi desenhado e conduzido como sendo um estudo de caso, tendo sido apoiado na pesquisa de documentação, por observação direta, em entrevistas não estruturadas aos intervenientes e na pesquisa bibliográfica relativa aos temas abordados

Através do estudo de caso pretendeu-se obter resposta para as seguintes questões de investigação:

- A análise estratégica é efetuada, e como?
- A preparação da informação financeira destinada à decisão estratégica pode ser considerada como um processo?
- Que cuidados são tidos na preparação da informação financeira de apoio à decisão estratégica?
- Quais são os instrumentos utilizados para apoio à decisão estratégica, e se os mesmos estão adequados às necessidades dos seus utilizadores?
- Existirão impactos na estratégia da ULJM resultantes da QIF utilizada no processo de decisão estratégica?

Segundo Fernandes (1995), a identificação do problema e a escolha do tema, estando intimamente ligadas com o processo de sistematização que é realizada no momento da elaboração do projeto de investigação, ocorre quando já se possui alguma informação e conhecimento sobre o tema. À escolha do tema sucede a recolha, observação, análise, comparação e sistematização dos fenómenos subjacentes ao mesmo, para os quais é necessário haver uma certa orientação.

Como resultado da orientação dada pelos autores estudados, a presente pesquisa caracteriza-se como descritiva e explicativa, sendo que as técnicas de recolha de evidências foram a pesquisa de documentação, a observação direta e entrevistas não estruturadas aos intervenientes.

Esta pesquisa é descritiva, porque pretende descrever os procedimentos utilizados, e explicativa, uma vez que o objetivo principal é a observação e explicação de práticas de um caso específico, ou seja, não pretende verificar a aplicabilidade à generalidade dos casos. Ryan, [et al.] (2002)

Tendo noção que o estudo de caso, tal como outros métodos de investigação, têm naturalmente pontos fortes e limitações, os mesmos serão apresentados no capítulo das conclusões, que consta final desta dissertação.

3.4 A Unilever Jerónimo Martins

O grupo ULJM é considerado o maior grupo industrial de bens de grande consumo em Portugal, mais concretamente nas áreas Alimentar, de Cuidado Pessoal e Higiene Doméstica, e de Consumo Fora de Casa, e mantém posições de liderança nos respetivos mercados.

3.4.1. Enquadramento histórico e evolução

Este grupo económico detém um vasto percurso no nosso país, tendo sido gradualmente dimensionada e ajustada de forma a fazer face às oportunidades de negócio. A Figura 3.1. mostra a evolução da estrutura do Grupo desde 1949.



Figura 3.1. – Evolução na estrutura da ULJM desde 1949

Fonte: Documentação fornecida pela ULJM

Em Agosto de 1949, foi celebrada a parceria entre a Unilever e o Jerónimo Martins para a comercialização dos produtos da primeira pelos Estabelecimentos Jerónimo Martins & Filho. Desta junção resultaram as empresas Fima em 1949, a Lever no ano seguinte, e a Olá em 1959 por via da aquisição da empresa Francisco & Trancoso. Em 1970 a Olá adquire a empresa Rajá e, em 1989, é adquirida a Victor Guedes. No período compreendido entre 1995 e 1997, dá-se uma expansão do negócio a produtos de padaria e pastelaria resultante da aquisição das empresas PromalteArkady e da Panduave. Deu-se ainda a aquisição da Diversey, na área da higiene industrial, como reforço da área da Lever industrial que estava incluída na atividade da Lever. Em Setembro do ano 2000, a Unilever adquire, à escala mundial, a Bestfoods, tendo sido redenominada a empresa portuguesa Knorr Bestfoods Portugal para Unilever Bestfoods Portugal. No final de 2004, a atividade desta foi totalmente integrada na Fima.

Foram alienados os negócios de produtos de padaria e pastelaria e o de limpeza industrial em 2002, posteriormente, em 2006 foi a vez do negócio de alimentos congelados (Iglo).

Em Janeiro de 2007, são fundidas na Unilever Jerónimo Martins, Lda. as empresas Fima, Lever e IgloOlá. No ano 2009, acontece a cisão do negócio de óleos e azeites formando-se a Gallo Worldwide. Unilever Jerónimo Martins (2013)

3.4.2. Missão e princípios do negócio

A missão da ULJM é dar mais vitalidade à vida mediante a satisfação das necessidades básicas de nutrição, higiene e cuidado pessoal, através de marcas que ajudam as pessoas a «...sentirem-se bem, bonitas e a aproveitarem o máximo da vida».

Os seus princípios assentam na forma como conduzem o negócio, ou seja, «...com honestidade, integridade e transparência, com respeito pelos direitos humanos e interesses dos trabalhadores, bem como daqueles com quem estabelecemos relações». Como tal, além da principal prioridade, que é o de serem um negócio bem-sucedido, definem o compromisso principal de trabalhar com integridade, o que se traduz na preocupação com os clientes, trabalhadores e com as comunidades envolventes. Unilever Jerónimo Martins (2013)

Assim, perante os consumidores estão empenhados na disponibilização de produtos e/ou serviços que, consistentemente, acrescentem valor para os consumidores em termos de preço, qualidade e segurança, mantendo todos os produtos e serviços devidamente identificados, anunciados e publicitados de forma precisa e correta. Quanto a questões ambientais, focam-se nas melhorias contínuas e necessárias para a correta gestão do impacto ambiental e do desenvolvimento do seu negócio de forma sustentada a longo prazo, o que inclui a colaboração com entidades de promoção da defesa do ambiente e da consciencialização e difusão das boas práticas nesta matéria. A sua participação nas atividades públicas inclui a colaboração direta e indireta com entidades oficiais e organizações não-governamentais «...no desenvolvimento de propostas de legislação e regulamentos que possam dizer respeito aos legítimos interesses dos seus negócios». Por outro lado, não fomentam a defesa de interesses políticos e partidários. Perante os seus parceiros de negócio, fornecedores, clientes e outros parceiros de negócio, mantêm relações e negociações com benefícios bilaterais e fomentando que «...os nossos parceiros tenham princípios de negócio consistentes com os nossos». Unilever Jerónimo Martins (2013)

O logótipo da ULJM, que apresentamos no Anexo 7, contém os elementos que identificam os dois parceiros da *joint-venture*, e representa uma imagem da sua missão de vitalidade e da responsabilidade do seu negócio, marcas, pessoas e valores.

3.4.3. Descrição da atividade e Modelo do negócio

Neste capítulo faremos uma breve apresentação da atividade da ULJM e do respetivo modelo do negócio.

3.4.3.1. Descrição da atividade

O Grupo empresarial liderado pela Unilever Jerónimo Martins, Lda., à data de concretização desta investigação, é constituído a pela Unilever Jerónimo Martins, Lda. e as suas subsidiárias: Fima – Produtos Alimentares, SA, Indústrias Lever Portuguesa, SA e Olá – Produção de Gelados e Outros Produtos Alimentares, SA. (Relatório e contas ULJM 2012)

A estrutura de participações de capital é conforme representado na Figura 3.2..

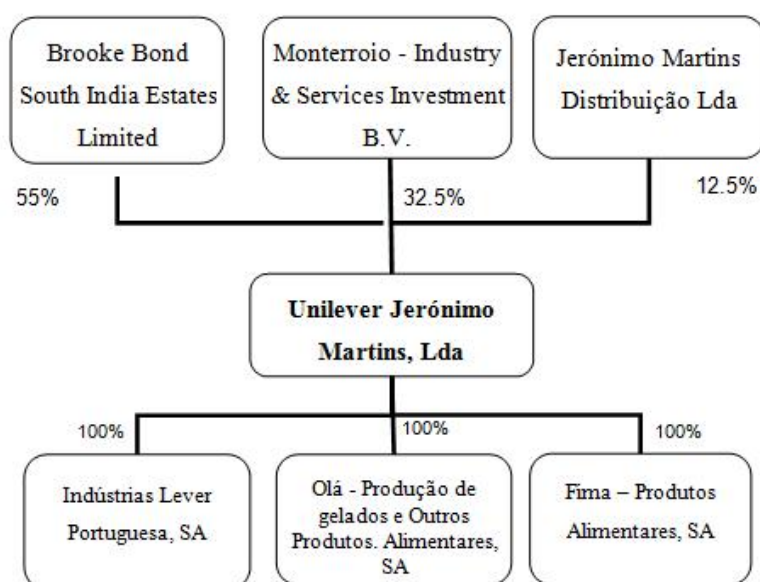


Figura 3.2. – Organização do Grupo ULJM – Participações em 31.12.2012

Fonte: Relatório e contas 2012 da ULJM

A ULJM possui 4 unidades produtivas, localizadas em Sacavém e Santa Iria da Azóia, equipadas com as tecnologias para a produção de gelados, margarinas e cremes para barrar, caldos, detergentes líquidos e sólidos e produtos de higiene pessoal. A Fima possui certificação pelas normas ISO9001 (Qualidade) e ISO14001 (Ambiente) na produção de margarinas, creme para barrar e gorduras alimentares para fins domésticos e industriais e produção de caldos. A Olá também é certificada pelas normas ISO9001 e ISO14001, e

ainda as OHSAS 18001¹⁹ na produção de gelados.

Para a ULJM, enquanto responsável pela distribuição do grupo, a apresentação aos consumidores de produtos de excelência é de extrema importância, desta forma, são constantes as auditorias efetuadas aos vários agentes da sua cadeia de abastecimento, como pontos de venda e parceiros de negócio, visando melhorar continuamente a oferta. Jerónimo Martins (2013)

As categorias de produtos da ULJM estão subdivididas em: *Foods, Refreshment, Home Care e Personal Care*, tal como a empresa mãe Unilever, e estão representadas pelas marcas da Figura 3.3 entre outras.



Figura 3.3. – Exemplos de algumas marcas da ULJM

Fonte: Documentação fornecida pela ULJM

Com as suas categorias e portfólio, a empresa tem um enorme alcance nas lojas, mostrando uma grande orientação no sentido da satisfação das diversas necessidades dos consumidores. A Figura 3.4. é um exemplo da presença dos produtos Unilever no espaço de loja.

¹⁹ *Occupational Health and Safety Assessment Services*(OHSAS)

As OHSAS 18001 consiste numa série de normas para a implementação de um sistema de gestão e certificação da segurança e saúde ocupacionais.

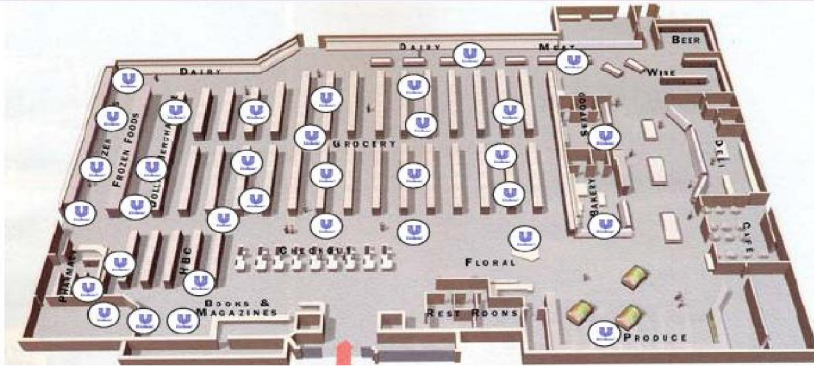


Figura 3.4. – Reach across the store Unilever

Fonte: Documentação fornecida pela ULJM

3.4.3.2. Modelo do negócio

A multinacional Unilever é quem define o modelo de negócios da ULJM, e fá-lo no sentido de fomentar o crescimento sustentável. Sendo a sustentabilidade a componente principal na forma como conduzem o seu negócio, as questões ambientais, a escassez dos recursos e a garantia de padrões de qualidade de vida são uma preocupação e constante na sua atividade. O diagrama apresentado na Figura 3.5. representa o círculo virtuoso de crescimento para a Unilever, que resume a forma de obtenção de lucros com a aplicação do seu modelo de negócio.

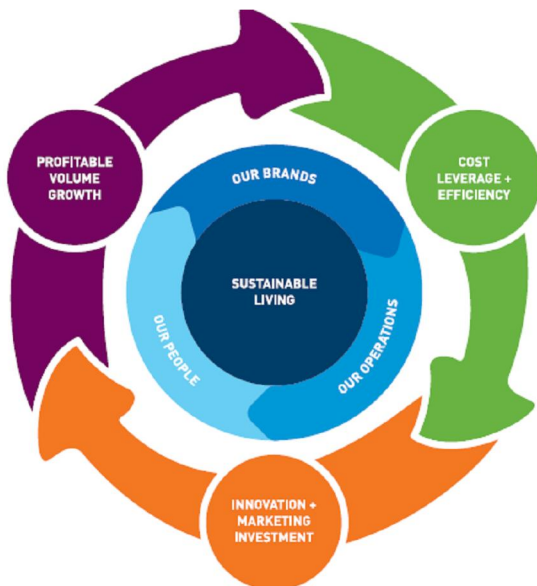


Figura 3.5. – Virtual circle of growth da Unilever

Fonte: Unilever (2013: 9)

Os diversos componentes são descritos da seguinte forma:

Our Brands - Marcas fortes e inovadoras são fundamentais para a ambição de duplicar de tamanho. Havendo um grande investimento no sentido de fortalecer a ligação entre os consumidores e os produtos que compram, e na procura de produtos de qualidade superior que serão mais procurados e, por isso, se alcançará um aumento de rentabilidade.

Our Operations – O desenvolvimento de produtos inovadores que atendam a diferentes necessidades dos consumidores com níveis de preço distintos, permitirá aumentar o número de consumidores dos seus produtos. Para tal, usam a sua escala global para conseguir um crescimento sustentável, rentável e, procurando agregar valor em cada etapa da cadeia.

Our People - O crescimento sustentável e lucrativo só é alcançado com as pessoas certas e com uma cultura em que o desempenho é valorizado. É promovida a agilidade e diversificação, a motivação e a construção da capacidade de liderança entre os colaboradores, bem como a atração de alguns dos melhores talentos do mercado.

Sustainable living – Foco no crescimento sustentável e equitativo como único modelo de negócio aceitável. Como tal, há a preocupação em descobrir as formas mais sustentáveis de desenvolvimento de produtos, fornecimento e fabricação, o que leva à abertura de oportunidades de inovação.

Profitable volume growth, Innovation + Marketing Investment e Cost leverage + efficiency - É a base do círculo virtuoso de crescimento e, marcas mais fortes e a inovação são a via para que ele aconteça. Um crescimento contínuo e forte de volume constrói a força das marcas, atrai mais consumidores e permite a otimização dos custos de estrutura, pela sua diluição num maior número de unidades produzidas, reduzindo o custo médio por unidade. Além disso, melhora a rentabilidade e permite um maior investimento no negócio. Por outro lado, com um maior investimento em investigação e desenvolvimento de novos e melhores produtos, juntamente com um marketing eficaz, resulta em crescimento de volume rentável, o que irá perpetuar o círculo virtuoso de crescimento. (Unilever, 2013)

3.4.4. Estratégia de negócio

Em termos de estratégia de negócio, a ULJM segue as linhas emanadas pela Unilever. Assim, de acordo com o Relatório e Contas de 2012, a Unilever refere que a sua estratégia é: «*OUR VISION DOUBLE THE SIZE OF THE BUSINESS, WHILST REDUCING OUR*

ENVIRONMENTAL FOOTPRINT AND INCREASING OUR POSITIVE SOCIAL IMPACT» conduzindo o seu negócio para o crescimento sustentável, inspirando as pessoas a terem pequenas ações no quotidiano que resultam numa grande diferença. Na Figura 3.6. encontramos os pilares estratégicos da Unilever.

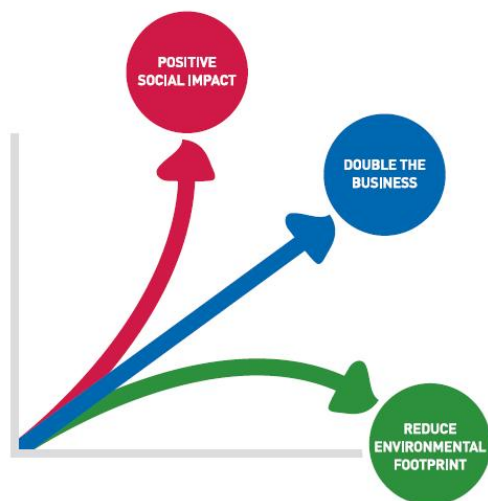


Figura 3.6. – Pilares estratégicos da Unilever

Fonte: Unilever (2013: 8)

A Unilever denomina o seu documento de estratégia de negócios de "*Compass*", por ser o que define o seu caminho no longo prazo. Teve a sua origem em 2009 e foi ajustado em 2012, mantendo, no entanto, os seus elementos centrais inalterados. Esta estratégia é vista como a ambiciosa Visão e Missão da empresa e está assente em 4 pilares de "*Winning With*" para a concretização da mesma e para a construção de um negócio sustentável a longo prazo.

Os referidos pilares de "*Winning With*" são:

- Ganhar com marcas e inovação;
- Ganhar no mercado;
- Ganhar através da melhoria contínua;
- Ganhar com as pessoas. Unilever (2013: 8)

Estes pilares encontram-se pormenorizados no Relatório Anual de 2012 da Unilever nas páginas 12 a 27 no Anexo 8, desta dissertação.

Além disso, a Unilever também dispõe de um Plano de Sustentabilidade da Unilever (USLP) que apresentamos no Anexo 9, conforme páginas 10 e 11 do seu Relatório Anual de 2012.

3.5 A informação financeira e os processos de garantia de qualidade da mesma

Segundo informações do NIO – *National Information Office*, a informação financeira é de extrema importância na tomada de decisão e, como tal, há que garantir a qualidade e fiabilidade da mesma.

Através do SAP R/3²⁰, usado como sistema transaccional, já se garante que todas as transações ficam corretamente consideradas na contabilidade, embora não seja suficiente.

Enquanto empresa que transacciona com bens de grande consumo, a rentabilidade dos seus produtos assume uma grande importância, tendo também em atenção a satisfação dos clientes, assim como a análise da rentabilidade do produto em cada um deles. Esta análise é também dirigida para a avaliação e mensuração do investimento feito em cada produto, marca ou categoria, e ainda, qual a relação existente entre esse investimento e as quotas de mercado conseguidas. Desta forma, para conhecer e agir em conformidade, têm em consideração as análises de desempenho ao nível do *Profit & Loss* (P&L) e a restante informação financeira, nomeadamente *Working Capital*, Ativos Fixos, *Capex*, entre outros. Tal como referido na entrevista realizada a uma das pessoas responsáveis pelo NIO, «São estas análises que nos permitem saber se devemos investir, onde investir, quando investir e quando deixar de investir.»

Como forma de garantia da QIF reportada, estão implementados alguns tipos de controlos internos, nomeadamente: cruzar a informação com a contabilidade; relatórios de controlo; controlos visuais; etc. Estes controlos são testados e certificados, pois fazem parte do processo anual de OCA (*Operational Control Assessment*), baseados nas políticas de Sarbox²¹.

Adicionalmente, como forma de avaliação do desempenho da empresa, é considerado importante a utilização de medidas quantitativas (rendibilidade dos capitais próprios, crescimento de vendas, o valor da empresa ou a percentagem de venda de novos produtos

²⁰ Sistema transaccional integrado, com diversos módulos, o que permite a gestão do negócio numa única solução informática.

²¹ A lei Sarbanes-Oxley, apelidada de Sarbox, que tem como objetivo garantir a implementação de mecanismos de auditoria interna nas empresas de modo a mitigar os riscos dos negócios. Deloitte (2003)

nas vendas totais) e medidas qualitativas (inquéritos aos consumidores, grau de satisfação dos colaboradores, opiniões de analistas financeiros). Freire (2008)

Conforme informação fornecida pela ULJM, «“risco”, traduz-se na probabilidade de um evento, acção ou ausência de acção, poder afectar a capacidade da organização em atingir os seus objectivos ou ainda lesar a sua reputação». Assim, «para a concretização dos objectivos estratégicos da Sociedade, será necessário assegurar o normal funcionamento das operações, pelo que a continuidade dos negócios depende da capacidade de identificar, mitigar ou eliminar riscos cuja probabilidade de ocorrência e impacto podem afectar significativamente pessoas, equipamentos, instalações, informação ou o meio envolvente». (Relatório e contas 2012 da ULJM)

Com relação ao processo de produção do *Management Report*, que serve de apoio à decisão estratégica, a auditoria interna define procedimentos e controlos de riscos dos processos, seguindo as metodologias da multinacional Unilever, nomeadamente com o Mega Processo *General Accounting and Reporting* - 2013/2014, que está subdividido em diversos subprocessos:

- *GAR - Accruals & Provisions*
- *GAR - Close Period Routines*
- *GAR - Journal Entries*
- *GAR - Pre Payment (Out of Scope)*
- *GAR - Quarterly Reporting*

Para cada um dos processos são identificados os riscos, que são mitigados através de controlos manuais e automáticos, e são ainda evidenciados os controlos chave, que são os que maior impacto terão na qualidade das informações financeiras. Podemos encontrar no Anexo 10 os exemplos mais significativos dos mesmos.

3.5.1 Os relatórios financeiros de apoio à decisão estratégica

A empresa dispõe de diversos conjuntos de informação de apoio à decisão, sendo o mais importante o *Management Report*, uma vez que reúne toda a informação necessária para avaliação da *performance* do negócio, tal como podemos verificar nos pontos do respetivo índice que consta no Anexo 11.

Neste instrumento de gestão é feita a comparação com o ano transato e com os dados previsionais para o ano em curso. A informação mais relevante é a seguinte:

- P&L total negócio;
- P&L das categorias;
- P&L das marcas;
- Análise de variação da margem bruta (por preço, volume/mix e custos);
- Rentabilidade de clientes,
- Quotas de mercado e tamanho (valor e volume) dos mercados em que operam;
- Análise das unidades fabris,
- Working capital;
- Capex.

O *Management Report* é produzido mensalmente e, numa primeira abordagem é verificado o que aconteceu no mês em análise em termos de *Turnover*, *Gross Profit*, *Advertising & Promotion*, *Profit Before Overheads* (PBO) e o *Operating Profit*, que são considerados os *Key Financial Indicators*, por cada uma das categorias da empresa.

A estrutura utilizada para estas análises são as que se apresentam na Figura 3.7. e Figura 3.8., que fazem parte de um mesmo quadro e que aqui se encontra repartido pelas partes 1 e 2.

KEY FINANCIAL INFORMATION - SEPTEMBER															
Month: SEPTEMBER						€ m.	Year to Date			Year to Go			FY 2012	MAT 2013	FC 2013 Ago-13
Actual 2012	Actual 2013	% PY	Forecast 2013	variance			Actual 2012	Actual 2013	% PY	2012	2013	% PY			
						TURNOVER									
						ULJM									
						ULJM w/o FS									
						Foods									
						Refreshment									
						Home Care									
						Personal Care									
						FS									
						GROSS PROFIT									
						ULJM									
						ULJM w/o FS									
						Foods									
						Refreshment									
						Home Care									
						Personal Care									
						FS									
						GROSS PROFIT %									
						ULJM									
						ULJM w/o FS									
						Foods									
						Refreshment									
						Home Care									
						Personal Care									
						FS									

Figura 3.7. – Key Financial Information – September 2013 (parte 1)

Fonte: Adaptado do Management Report de Setembro de 2013 da ULJM

Month: SEPTEMBER						Year to Date			Year to Go			FY	MAT	FC 2013	
Actual 2012	Actual 2013	% PY	Forecast 2013	variance		Actual 2012	Actual 2013	% PY	2012	2013	% PY	2012	2013	Ago-13	
		m.€	%	€ m.											
						ADV. & PROMOTION									
						ULJM									
						ULJM w/o FS									
						Foods									
						Refreshment									
						Home Care									
						Personal Care									
						FS									
						PBO									
						ULJM									
						ULJM w/o FS									
						Foods									
						Refreshment									
						Home Care									
						Personal Care									
						FS									
						Overheads Before Rest									
						ULJM									
						ULJM w/o FS									
						Foods									
						Refreshment									
						Home Care									
						Personal Care									
						FS									
						Core Operating Profit excl Rest									
						ULJM									
						ULJM w/o FS									
						Foods									
						Refreshment									
						Home Care									
						Personal Care									
						FS									

Figura 3.8. – Key Financial Information – September 2013 (parte 2)

Fonte: Adaptado do Management Report de Setembro de 2013 da ULJM

Uma vez que o grupo é também composto por mais 3 empresas, que constituem as unidades produtivas, também são analisados os seus resultados quer por empresa quer por categoria, tal como representado na Figura 3.9 e mais à frente na Figura 3.13 para mais pormenores.

Month: SEPTEMBER						Year to Date			Year to Go			FY	MAT	FC 2013	
Actual 2012	Actual 2013	% PY	Forecast 2013	variance		Actual 2012	Actual 2013	% PY	2012	2013	% PY	2012	2013	Ago-13	
		m.€	%	€ m.											
						SU RESULTS/Spot									
						Fima, sa									
						Olá, sa									
						Lever, sa									
						Sub Total									
						Spot									
						Total									
						COP Total excl. Rest									
						ULJM									
						ULJM w/o FS									
						Foods									
						Refreshment									
						Home Care									
						Personal Care									
						FS									
						COP Total excl. Rest %TO									
						ULJM									
						ULJM w/o FS									
						Foods									
						Refreshment									
						Home Care									
						Personal Care									
						FS									

Figura 3.9. – Key Financial Information – September 2013 (Unidades fabris)

Fonte: Adaptado do Management Report de Setembro de 2013 da ULJM

Para cada uma das rubricas anteriores fazem-se ainda análises adicionais, em que são pormenorizadas as categorias dos produtos, por forma a obter maior detalhe, para melhor

identificar os pontos a manter, melhorar ou ajustar. Estas categorias são detalhadas na Tabela 3.1., como segue:

Tabela 3.1. - Subdivisão das categorias de produtos da ULJM

FOODS:	REFRESHMENT:
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Spreads & Cooking Products</i> • <i>Savoury</i> • <i>Dressings</i> • <i>Other</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ready to Drink</i> • <i>Leaf Tea</i> • <i>Ice Cream</i>
HOME CARE :	PERSONAL CARE:
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Laundry</i> • <i>Household Care</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Skin Cleansing & Care</i> • <i>Hair</i> • <i>Deodorants</i> • <i>Other PC</i>

Fonte: Elaboração própria de acordo com a observação dos mapas do Management Report

De seguida é incluída, no *Management Report*, uma breve análise do comportamento da empresa sob a forma da denominada *Portugal ULJM Monthly Letter – SEPTEMBER 2013*, onde são incluídas explicações sobre:

Economy & Market Overview - onde é realizada uma breve descrição da conjuntura económica e dos mercados onde a empresa está presente, e que influenciaram o comportamento do negócio até ao momento, bem como a previsão possível para o futuro próximo.

Business Performance – Aqui dão-se conta dos crescimentos/decrescimentos por comparação com os parâmetros definidos nos objetivos para o ano. Revelando também, quais as categorias de negócio com melhor ou pior desempenho de rentabilidade, valor e volume de vendas e em termos de quota de mercado e, se estes comportamentos estão relacionados com possíveis investimentos ou desinvestimentos adicionais (Promoção, publicidade etc.).

Winning with brands & Innovation – Neste ponto descrevem-se as ações encetadas em termos de *media* e em que marcas se focaram de acordo com a estratégia. Fazem-se também as devidas apresentações de lançamentos de produtos que maior impacto tiveram no período em análise e o que se espera obter com os mesmos.

Win in the marketplace and through Continuous Improvement – Enumeram-se alguns passos dados no sentido de resolver e até reforçar relações negociais com determinados

clientes; a realização de ações específicas nas lojas, como parte integrante de um projeto de melhoria do aspeto e disposição dos produtos nas mesmas, e também, as poupanças conseguidas face ao planeado.

Win with People – Como parte decisiva em toda a atividade, o envolvimento das pessoas na estratégia da empresa é considerado um fator de sucesso. Assim, neste ponto, são nomeadas as atividades com os colaboradores, tais como conferências efetuadas no sentido da transmissão da atual estratégia de crescimento, e também o questionário realizado periodicamente denominado *Global People Survey*.

Top Issues / Challenging – Neste tópico descrevem-se os principais desafios para a concretização do plano do ano em curso, focando as categorias de produtos que estarão em evidência para se atingirem os objetivos, as poupanças e/ou investimentos a realizar e o respetivo retorno do investimento, assim como outras questões de interação com o meio envolvente contextual que estarão em cima da mesa nos meses seguintes.

Estes comentários provêm das análises efetuadas ao nível das vendas, margens brutas, do investimento realizado em termos de publicidade e atividades de promoção nas marcas das diversas categorias, bem como a evolução dos custos gerais, tal como se verifica na Figura 3.10. que resume as informações que constam no *Management Report*.

Neste mapa faz-se a análise das variações relativas face ao previsto. Ou seja, por exemplo no caso do *turnover*, vai-se discriminar se, o total da variação percentual em relação ao planeado resultou de variações maiores ou menores de *Underlying Sales Growth* (USG), *Underlying Volume Growth* (UVG) ou, *Underlying Price Growth* (UPG).

O mesmo acontece no *Gross Profit*, onde são verificados os respetivos efeitos percentuais, neste caso de preço, custo e de aquisições e alienações de equipamentos.

As restantes rúbricas analisam a sua variação relativa em relação ao *turnover*.

		Actual	Forecast	Variance
Turnover	+m€			
USG %	%			
UVG %	%			
UPG %	%			
Gross Profit	+m€			
Gross Margin %				
from Price	%			
from Cost	%			
from Mix, Acq & Disp.	%			
from Forecast error	%			
Advertising & Promotions	-m€			
A&P %				
Overheads bRestr.	-m€			
Indirects %				
COP excl Rest.,OOIs and All.Ch. Restr.	m€			
COP excl Rest.,OOIs and All.Ch. Restr.				
OOIs	-m€			
Restructuring (incl All.Ch.Restricting)	-m€			

Figura 3.10. – Monthly Analysis Actuals Versus Forecast – September 2013

Fonte: Adaptado do Management Report de Setembro de 2013 da ULJM

Seguem-se diversas análises, que suportam o quadro resumo apresentado na figura anterior, relacionadas com: *Sales Volume, Gross Sales Volume, Turnover, Trade Marketing Investment (TMI), Turnover Variance Analysis (UPG/UVG), Gross Profit, Gross Margin, A&P, A&P %Turnover, Advertising, Promotion, Profit Before Overheads (PBO), PBO %Turnover, PBO Variance Analysis, Overheads Before Rest %TO, Core Operating Profit excl Rest, Core Operating Profit excl Rest %TO, P&L Sourcing Units e Market Shares.*

SALES VOLUME								
Month: SEPTEMBER			Year to Date			FY	MAT	Forecast
Actual	Actual	Var. %	Actual	Actual	Var. %	2012	2013	SEP
2012	2013	P. Year	2012	2013	P. Year			
			ULJM					
			ULJM w/o FS					
			FOODS					
			Spreads & Cooking Products					
			Savoury					
			Dressings					
			Other					
			REFRESHMENTS					
			Ready to Drink					
			Leaf Tea					
			Ice Cream					
			HOME CARE					
			Laundry					
			Household Care					
			PERSONAL CARE					
			Skin Cleansing & Care					
			Hair					
			Deodorants					
			Other PC					
			Johnson Diversey (JD) *					
			FOODSOLUTIONS					
			* (JD): Volume not available					
			p.m.					
			IH					
			p.m. RTD IH					
			SCC IH					
			IC IH					
			OOH					
			OOH w/o FS					
			p.m. RTD OOH					
			IC OOH					

Figura 3.11. – Análise de Sales Volume September 2013

Fonte: Adaptado do Management Report de Setembro de 2013 da ULJM

No caso de *Sales Volume*, *Gross Sales Volume*, *Turnover*, *Trade Marketing Investment* (TMI), a estrutura é a indicada na Figura 3.11. e, tem o objetivo principal de estudar o comportamento dos mesmos, em termos de categoria, por comparação com período homólogo no ano anterior e com o previsto no plano.

Como se pode verificar, além da subdivisão das categorias indicadas na Tabela 3.1, também se analisam os mercados *In Home* (IH) e *Out of Home* (OOH), pois os mesmos têm comportamentos distintos, o que obriga a uma compreensão e atuação específicos.

O TMI é uma análise que discrimina todos os elementos dos descontos concedidos aos clientes. No fundo é a justificação do valor que separa as vendas brutas das vendas líquidas, e é efetuada para os clientes principais, nomeadamente os grupos Sonae, El Corte Inglés, Auchan, Jerónimo Martins, DIA, LIDL, Intermarché e restantes retalhistas.

TURNOVER VARIANCE ANALYSIS					
Month: SEPTEMBER			Year to Date		
USG	UPG	UVG	USG	UPG	UVG
			ULJM		
			ULJM w/o FS		
			FOODS		
			Spreads & Cooking Products		
			Savoury		
			Dressings		
			Other		
			REFRESHMENTS		
			Ready to Drink		
			Leaf Tea		
			Ice Cream		
			HOME CARE		
			Laundry		
			Household Care		
			PERSONAL CARE		
			Skin Cleansing & Care		
			Hair		
			Deodorants		
			Other PC		
			Johnson Diversey (JD)		
			FOODSOLUTIONS		
			p.m.		
			IH		
			p.m. RTD IH		
			SCC IH		
			IC IH		
			OOH		
			OOH w/o FS		
			p.m. RTD OOH		
			IC OOH		

Figura 3.12. – Turnover Variance Analysis - September 2013

Fonte: Adaptado do Management Report de Setembro de 2013 da ULJM

Este mapa pretende detalhar o comportamento do Turnover, face ao ano anterior e ao planeado para o ano, em *Underlying Sales Growth* (USG), *Underlying Volume Growth* (UVG) ou, *Underlying Price Growth* (UPG), mas desta vez aprofundando, de maneira a saber quais as categorias que carecem maior esforço no futuro para se concretizarem os objetivos.

Sourcing Units Results									
Month: September			Year to Date			FY 2012	BP 2013	Forecast 2013	
Actual 2012	Actual 2013	% PY	Actual 2012	Actual 2013	% PY				
			FIMA, SA - SCC						
			<i>Volume (Tons)</i>						
			TURNOVER						
			MATERIAL COSTS						
			Own Production						
			CONVERSION COSTS						
			Variable Costs:						
			Fixed Costs:						
			Other Items						
			SUR						
			COST PER TON TOTAL						
			Cost per ton Conversion Costs						
			CAPEX Manufacturing						
			FIMA, SA - SAVOURY						
			<i>Volume (Tons)</i>						
			TURNOVER						
			MATERIAL COSTS						
			Own Production						
			CONVERSION COSTS						
			Variable Costs:						
			Fixed Costs:						
			Other Items						
			SUR						
			COST PER TON TOTAL						
			Cost per ton Conversion Costs						
			CAPEX Manufacturing						
			OLÁ						
			<i>Volume (Tons)</i>						
			TURNOVER						
			MATERIAL COSTS						
			Own Production						
			CONVERSION COSTS						
			Variable Costs:						
			Fixed Costs:						
			Other Items						
			SUR						
			COST PER TON TOTAL						
			Cost per ton Conversion Costs						
			CAPEX Manufacturing						
			LEVER						
			<i>Volume (Tons)</i>						
			TURNOVER						
			MATERIAL COSTS						
			Own Production						
			CONVERSION COSTS						
			Variable Costs:						
			Fixed Costs:						
			Other Items						
			SUR						
			COST PER TON TOTAL						
			Cost per ton Conversion Costs						
			CAPEX Manufacturing						
			TOTAL SU's						
			<i>Volume (Tons)</i>						
			TURNOVER						
			MATERIAL COSTS						
			Own Production						
			CONVERSION COSTS						
			Variable Costs:						
			Fixed Costs:						
			Other Items						
			SUR						
			COST PER TON TOTAL						
			Cost per ton Conversion Costs						
			CAPEX Manufacturing						

Figura 3.13. – Sourcing Units Results - September 2013

Fonte: Adaptado do Management Report de Setembro de 2013 da ULJM

Como é característico em análises de empresas de atividade fabril, os fatores a analisar prendem-se com as vendas líquidas, os custos dos materiais incorporados, os custos de transformação variáveis e fixos e os respetivos resultados de cada unidade produtiva. Além disso, compararam-se com os níveis alcançados no ano anterior, as previsões para o ano em curso e, com o investimento realizado na atividade industrial, tal como consta no mapa da Figura 3.13.

Seguem-se as análises de quotas de mercado em valor e em volume, o respetivo crescimento, bem como as quotas e o grau de penetração das diversas categorias da ULJM nos mesmos, para as últimas 4 e 52 semanas, para o ano 2013 e para os últimos 12 meses. Esta análise é elaborada no mapa de *Market & Unilever Performance* que se apresenta no Apêndice B.

Posteriormente analisam-se as mesmas variáveis, para apurar o comportamento dos mercados IH e OOH em termos globais, e a performance da ULJM nos mesmos.

Em seguida faz-se a análise do *Monthly Analysis Forecast Versus Forecast (Full Year)*, com a mesma estrutura do mapa apresentado na Figura 3.10, reajustando as previsões nos indicadores de performance que se julguem necessários. Pede-se ainda que se expliquem as « *key changes to Full Year forecast including the changes to the plan which drive these changes, e.g.: material pricing changes by customer/category; changes in allocation of A&P support between categories; changes in innovation plans (timing, support)* ». E ainda, « *[i]nclude significant plan changes which due to offsetting or phasing do not result in a full-year forecast change* ».

Será também de salientar a análise da rentabilidade dos clientes, representado na Figura 3.14, onde são verificados os valores globais do país e dos mercados IH e OOH. Com as respetivas discriminações por canais²² e, dentro de cada canal, os clientes mais significativos.

²² Por exemplo o canal moderno, composto por hipermercados, supermercados, “Discounters”, outros retalhistas e, outros canais.

MONTH: September			ULJM			YTD		
Actual 2012	Actual 2013	USG %	IN HOME			Actual 2012	Actual 2013	USG %
			€ m.					
			Tons					
			GSV					
			Efficient Operations					
			Log. Conditions					
			Payment Condition					
			Business Building					
			Shelf Availability/Visibility					
			Extra In Store Visibility					
			Promotion/Pricing					
			Trade Communication Consumer					
			Other Terms					
			Trade Terms					
			TMI's % GSV					
			TMI's / € Kg					
			TURNOVER					
			SCC					
			GROSS PROFIT					
			Gross Margin %					
			ADV. & PROMOTIONS - TRADE					
			MARKET RESEARCH - TRADE					
			Direct Customer Profitability					
			% Turnover					
			SALES INDIRECTS					
			CUSTOMER CONTRIBUTION					
			CC % Turnover					

Figura 3.14. – Customer profitability - September 2013

Fonte: Adaptado do Management Report de Setembro de 2013 da ULJM

WORKING CAPITAL									
	OPENING	AUGUST		SEPTEMBER			CUMUL.AVERAGE		
	2013	PY	Actual	PY	Actual	Δ	PY	Actual	
Current Working Capital ULJM									
Stocks									
Raw Material									
Packaging Material									
Finished Goods									
Other									
Debtors									
Creditors									
Trade payables (current)									
Trade Creditors									
Other Creditors									
Group Creditors									
Financial payables (current)									
Total Current Working Capital									
Turnover MAT %									
Current Working Capital - Days on Hand ULJM									
Stocks									
Raw Material									
Packaging Material									
Finished Goods									
Other									
Debtors									
Creditors									

Figura 3.15. – Working Capital - September 2013

Fonte: Adaptado do Management Report de Setembro de 2013 da ULJM

O *Working Capital* representado na Figura 3.15 é a análise do Fundo de Maneio da empresa e possibilita a verificação do equilíbrio financeiro. Ou seja, corresponde à fração dos recursos necessários para financiar o ciclo de exploração.

O mapa de *Free Cash Flow*, apresentado na Figura 3.16, tem o objetivo de determinar os meios libertos do período, como forma de medir a capacidade que o negócio tem para gerar capital, podendo o mesmo ser usado para investimento no próprio negócio, remunerar fontes de financiamento e os acionistas.

FREE CASH FLOW ULJM					
	December	AUGUST		SEPTEMBER	
	2012	PY	Actual	PY	Actual
Free Cash Flow ULJM					
Operating Profit					
Depredation, Amortisation and Impairment					
Changes in Working Capital					
Inventories					
Trade Receivables					
Trade Payables					
Pension and similar provisions less payments					
Provisions less Payments					
Elimination of (profits)/losses on disposals					
Non-cash charge for share based compensation					
Other Adjustments					
Cash flow from operating activities					
Income Tax Paid					
Net Capital Expenditure					
Net Interest and preference dividends paid					
FREE CASH FLOW					

Figura 3.16. – Free Cash Flow - September 2013

Fonte: Adaptado do Management Report de Setembro de 2013 da ULJM

Capex é uma sigla que designa *Capital Expenditure* e o da ULJM tem a estrutura apresentada na Figura 3.17. Este mapa tem o objetivo de indicar os montantes de investimentos realizados em equipamentos e instalações, como garantia do normal funcionamento de todo o negócio.

CAPEX														Actual 2013	Full Year 2012	BP 2013
	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December				
Fima, sa																
Manufacturing-SCC																
Manufacturing-Savoury																
Distribution																
Cabinets - SCC/Yogurttes																
Cabinets - Soups																
Cabinets - Ice Tea																
Cabinets - Scrapping Ice Tea																
Food Solutions																
Olá																
Manufacturing																
Freezing Cab/kiosks/shoppings																
Scrapping																
Lever																
Manufacturing																
ULJM																
HO																
Distribution																
IMT																

Figura 3.17. – Capex - Setembro 2013

Fonte: Adaptado do Management Report de Setembro de 2013 da ULJM

Finalizam o *Management Report* com análises pormenorizadas dos recursos humanos em termos de números de pessoal, alocados em cada área e função da empresa, bem como dos respetivos custos.

Embora as informações do *Management Report* estejam resumidas e adaptadas às necessidades dos elementos que compõem a Comissão Executiva²³, todos os dados que o compõem estão disponíveis para consulta, por todas as pessoas interessadas e previamente autorizadas para tal, em diversos sistemas de recolha e tratamento de dados: SAP BW, SAP BPC, Nitro (quotas mercado da Nielsen), entre outros. Possibilitando assim uma análise mais adequada e pormenorizada ao nível da operacionalização da estratégia.

Após a elaboração do *Management Report*, que acontece normalmente durante a primeira semana de cada mês, o mesmo é apresentado à Comissão Executiva que o analisa e discute, tendo em conta o alinhamento e posicionamento estratégico elaborado para a empresa. Se tudo estiver dentro do previsto, então continuam com o bom trabalho e se possível tentam ultrapassar as previsões. Nos restantes casos, são verificadas as condições

²³ A Comissão Executiva da ULJM é composta por 8 elementos, que são os directores das seguintes áreas:

- CEO;
- Direcção de *Finance* e IT;
- Directores das unidades de negócio *Out of Home* e de *In Home*;
- Directores das unidades de negócio *Home & Personal Care* e de *Foods*;
- Direcção de *Supply Chain*; e,
- Direcção de recursos Humanos.

de alterar, melhorar ou reajustar os desempenhos menos bons, e aproveitam-se as oportunidades associadas ao desempenho dos indicadores que excederam o plano.

Concluída a apresentação das evidências para o estudo de caso, no ponto seguinte fazemos as conclusões, limitações e sugestões de pesquisa futura.

4. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA

4.1. Conclusões

A elaboração deste estudo tem como objetivo principal tentar responder à questão de investigação: Podem acontecer decisões estratégicas pouco adequadas, como resultado de lacunas, distorções e inadequação aos seus propósitos na informação financeira, e respetivos relatórios financeiros, que suportam a decisão estratégica?

Por outro lado, foi possível identificar, que a maioria das investigações sobre a qualidade estão exclusivamente direcionadas para o cliente final e para a conquista dos mercados cada vez mais exigentes. Embora se saiba que a qualidade é extensível às atividades de suporte às vendas ou à prestação de serviços.

Na revisão da literatura efetuada, verificámos que as preocupações com a Qualidade já vêm de longe, e têm vindo a evoluir de acordo com determinadas fases na história, como resposta aos desafios que tem trazido a constante alteração dos modelos de atividade económica. No entanto, nos nossos dias, a abordagem da Gestão pela Qualidade Total, leva a que as organizações pretendam aplicar os princípios de gestão de qualidade em todos os aspetos do negócio, como forma de se manterem em atividade, adaptáveis à mudança e com sucesso sustentável.

As normas da série ISO9000 são um contributo reconhecido, na definição dos pontos essenciais para a implementação de um eficaz sistema de gestão da qualidade, e na obtenção da respetiva certificação. Nestas normas, encontram-se os conceitos essenciais, também pelo seu carácter generalista, para que se apliquem tanto a empresas de bens como de serviços, e até a áreas específicas e processos dentro da organização.

A informação financeira, que vai além das demonstrações financeiras e peças de relato financeiro convencionadas, está inserida num processo, e a qualidade deve estar presente em cada fase de elaboração da mesma. A informação financeira de que falamos neste trabalho é constituída por todas as peças que permitem aos gestores, a análise da empresa, a tomada de decisão estratégica, e a prossecução dos seus objetivos. Tendo, portanto, de estar de acordo com as normas de normalização contabilística, para assegurar todas as

características qualitativas e, estar desenhada e conter o máximo de informação possível por forma a satisfazer as necessidades dos seus utilizadores e dos acionistas.

A ação orientada para a estratégia deverá estar presente em todos os colaboradores de uma organização, sendo este, por si só, já um bom indicador de sucesso futuro. Todavia, só há reconhecimento da existência do sucesso, quando estiver assegurada a sobrevivência a longo prazo, o crescimento sustentado e a capacidade de inovação. Sem descuidar as restantes formas de avaliação de desempenho da empresa, quer do ponto de vista quantitativo (rendibilidade, crescimento, valor da empresa, etc.), quer do qualitativo (inquéritos de satisfação e opinião de analistas financeiros, entre outros).

A avaliação do sucesso da organização e das suas estratégias está estreitamente ligada à análise do ambiente interno e externo. Ao nível interno, a empresa tem de ter consciência dos seus recursos, capacidades e competências, que as tornam diferentes dos demais concorrentes, como forma de os gerir e tirar o melhor partido dessas características. O meio envolvente está repleto de incertezas que se podem traduzir num conjunto de oportunidades ou ameaças. Pelo que, quanto maior for o conhecimento do exterior, melhor se conseguem antecipar as influências negativas e aproveitar as positivas.

A formulação da estratégia já é o passo em frente, uma vez que indica a direção que a empresa pretende seguir. No entanto, ao longo do tempo, há a necessidade de alterar a estratégia como resposta a mudanças de diversa ordem, nomeadamente, as condições de mercado, a rivalidade da indústria, o avanço tecnológico, as preferências dos consumidores e a evidências de que a atual estratégia não esteja a resultar. Então, como resultado do estudo e da consciência de todas as condições em que a empresa atua, muitas vezes há a necessidade de se passar de uma primeira versão da estratégia para a seguinte, abandonando-se outras total ou parcialmente.

Na componente de investigação empírica, o estudo de caso mostrou ser aquele que melhor responderia às questões que se pretendiam investigar, por se referir a eventos contemporâneos e por não existir controlo por parte do investigador. Ou seja, para uma empresa portuguesa, com alguma dimensão e posicionamento competitivo, surgiram as seguintes perguntas:

- A análise estratégica é efetuada, e como?

- A preparação da informação financeira destinada à decisão estratégica pode ser considerada como um processo?
- Que cuidados são tidos na preparação da informação financeira de apoio à decisão estratégica?
- Quais são os instrumentos utilizados para apoio à decisão estratégica, e se os mesmos estão adequados às necessidades dos seus utilizadores?
- Existirão impactos na estratégia da ULJM resultantes da QIF utilizada no processo de decisão estratégica?

Desta forma, optámos por efetuar um estudo de caso único, do tipo descritivo e explicativo, em simultâneo, tendo por base a revisão literária, a pesquisa de documentação, observação direta e a realização de entrevistas não estruturadas aos responsáveis pela área financeira e do departamento *National Information Office* do grupo Unilever Jerónimo Martins.

As conclusões desse estudo revelaram-se coincidentes com a revisão da literatura, embora com as devidas adaptações ao contexto deste grupo empresarial e limitações inerentes ao próprio estudo.

A ULJM é uma empresa com muita experiência na atividade em Portugal. Tal como vimos, é suportada pela multinacional Unilever e pelo Grupo Jerónimo Martins, que constituem os seus acionistas.

A Unilever é a principal responsável pela definição da sua missão, princípios, estratégia e pelo modelo de negócio da ULJM, assim como acontece com as diversas empresas da Unilever no mundo, sendo realizadas posteriormente as devidas adaptações à realidade de cada país.

O grupo ULJM dedica-se à distribuição e industrialização de produtos de grande consumo. Possui portanto, 4 unidades produtivas que fornecem em exclusividade para ULJM, que se encarrega posteriormente de colocar os produtos no mercado, nacional e internacional.

Enquanto defensora das suas marcas e produtos, há uma constante preocupação na colocação à disposição dos consumidores, os melhores produtos com os mais elevados padrões de qualidade, sendo este o seu foco e provavelmente a sua maior vantagem competitiva. Assim, tanto a entidade responsável pela distribuição, como as unidades

produtivas possuem sistemas de gestão de qualidade certificados de acordo com as normas ISO, entre outras.

Segundo se pôde apurar, das reuniões e da análise de documentação, a informação financeira com qualidade e fiabilidade é de extrema importância para a ULJM. Para tal, possuem os mais adequados sistemas transacionais, passíveis de se adaptarem às necessidades. Neste sistema existem limitações de acessos dos diversos utilizadores a áreas que não sejam compatíveis com as suas funções, e estão também incorporadas diversas regras de controlo interno, através de controlos automáticos do próprio sistema informático, como forma de, logo na origem, se limitarem ao máximo as incorreções, omissões e inconsistência, dos dados nele introduzidos.

Conhecemos, embora com alguma brevidade, o OCA (*Operational Control Assessment*), baseado nas políticas de *Sarbox*, onde são detetados os riscos associados às diversas funções da área administrativa e, para os mitigar, são definidos e colocados em prática diversos controlos manuais e automáticos, que são periodicamente monitorizados e, caso seja necessário são ajustados por forma a aumentar a sua eficácia.

Em termos de normas contabilísticas, a ULJM aplica as NIC, tal como é exigido e garantido pela Unilever, que também ela as aplica, para que todo o processo de consolidação seja mais fiável.

O *Management Report* é o documento produzido internamente que, por excelência, resume toda a atividade da empresa em termos financeiros e quanto a posições de mercado. Assume portanto o papel principal na análise interna, monitorização da atividade, e constante comparação com a estratégia e planeamento previamente desenhado. Pela quantidade de informação que o mesmo comporta, e por estar estruturado de acordo com as necessidades de informação por parte da gestão, traduz-se portanto na principal ferramenta para o apoio à decisão, monitorização e reformulação da estratégia.

Pudemos verificar que este documento abrange todas as áreas da empresa, sendo dada maior relevância ao conhecimento do comportamento das várias categorias, marcas e mercados do portefólio de produtos da empresa em Portugal, e dos indicadores chave de avaliação de performance dos mesmos e da empresa como um todo. As capacidades e recursos financeiros são também tidos em consideração com as análises de *Working*

Capital e Free Chash Flow, os investimentos no mapa de *Capex* e, os recursos humanos na respetiva avaliação de números e valores de pessoal, por cada função da empresa.

Apesar de não nos termos debruçado acerca da rivalidade da indústria em que esta empresa se insere, uma vez que não era este o objetivo do estudo, sabemos que existe um número considerável de concorrentes. Embora os principais, que são os que, por serem de grande dimensão, são em menor número mas têm a capacidade de ameaçar as posições de liderança que a ULJM detém e também alguns projetos de lançamento de novos produtos.

A cada mês, no *Management Report* são logo efetuados alguns ajustamentos ao plano definido para o ano, no sentido de se conseguirem atingir os objetivos que lhes permitam prosseguir com os seus pilares estratégicos.

O *Management Report* está estruturado, à data de Setembro 2013, conforme apresentado no capítulo do estudo de caso, contudo ele não é estático. Assim, sempre que se torne necessário a sua estrutura é revista, incluindo elementos relevantes para a empresa, ou retirando outros que deixem de ser necessários.

O processo de decisão estratégica está ao cargo dos 8 membros da Comissão Executiva que, de acordo com este e outros documentos de apoio, acompanham o desenvolvimento da atividade e decidem quanto aos ajustamentos a realizar, transmitindo-os e trabalhando em conjunto com as respetivas áreas envolvidas.

4.2. Limitações

Neste estudo foram detetadas algumas limitações, nomeadamente as próprias restrições quanto à divulgação de determinadas informações que pudessem vir a ser críticas para a confidencialidade do negócio da ULJM. Assim, por questões de confidencialidade e de proteção perante a concorrência, foi-nos solicitado que o presente estudo de caso não contivesse números concretos quanto à realidade da empresa e das diversas categorias, não se puderam divulgar estratégias específicas em curso, e nem o modo como a empresa habitualmente age no mercado. Como tal, este estudo descreve a empresa, o negócio e a estratégia, a forma como está organizado o principal instrumento de apoio à decisão estratégica, bem como os controlos que mitigam os riscos de QIF identificados.

Este estudo de caso, tal como se antecipava, ficou limitado à abordagem descritiva e explicativa, como consequência da própria dimensão e complexidade da empresa em

análise. Consideramos no entanto que, os objetivos propostos e a resposta às questões de investigação para este estudo de caso puderam ser concretizados, sem que se entrasse em pormenores que deixassem empresa desconfortável.

4.3. Sugestões de pesquisa futura

Como sugestões de pesquisa futura podemos adiantar:

- a análise da relevância dos indicadores utilizados para a análise interna da empresa;
- a verificação da forma como a empresa se relaciona, influencia e é condicionada pelo meio envolvente;
- análise das posições concorrenciais e a dinâmica das movimentações de mercado;
- estudar uma estratégia específica desde a sua conceção até à sua concretização; e,
- poderá ser efetuado outro tipo estudo de caso (múltiplo, ilustrativo, experimental ou exploratório), que contemple outras perspetivas, metodologias e técnicas de recolha de evidências.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BANK, John.- **Qualidade total – manual de gestão – a essência da gestão da QT.** 2.^a ed.. Lisboa: Edições Cetop, 1998. ISBN 972-641-456-3.
- BEATO, Valério - **Qualidade com fanatismo.** Porto: Rés Editora, 1997. ISBN 268-278-097-3.
- BUTMAN, John - Joseph Juran – Uma vida pela qualidade. **Executive Digest.** ISSN 0874-0526., Dezembro de 1997, 43-46.
- CABRAL, Ana Cristina ; COLAÇO, Ana Margarida ; GUERREIRO, Gabriela Guerreiro - **Qualidade: Tendências, Qualificações e Formação** [Em linha]. 1^a Ed. Lisboa : Instituto para a Inovação na Formação, 2001, actual. Maio 2002. [Consult. 10 Jun. 2013]. disponível em : http://www.crcvirtual.org/vfs/old_crcv/biblioteca/5_20_2002_10_53/. ISBN 972-8619-17-0.
- CAPRICHIO, Lina; LOPES, Albino – **Gestão da qualidade.** Lisboa: Escolar RH, 2007. ISBN 9789728871130.
- COMISSÃO de Normalização Contabilística – **Sobre a CNC** [Em linha]. (2013a) [Consult. 15 Out. 2013]. disponível em: <http://www.cnc.min-financas.pt/sobre.html>
- COMISSÃO de Normalização Contabilística – **CNC em Breves: Newsletter da Comissão de Normalização contabilística** [Em linha]. (Nov. 2012) 3. [Consult. 15 Out. 2013]. disponível em: <http://www.cnc.min-financas.pt/pdf/Newsletters/Newsletter%20-%203%20-%20final.pdf>
- CRUZ, C. e Carvalho, O. - **Qualidade – uma filosofia de gestão.** 3.^a ed.. Lisboa: Texto Editora, 1998. ISBN 972-47-0931-6
- DALE, Barrie G. - **Managing Quality.** Second Edition. Manchester: Prentice Hall International, 1994. ISBN 0-13-555145-5
- DELLOITTE - **Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos: Lei Sarbanes-Oxley** [em linha]. (Out. 2003) [Consult. 15 Nov. 2013]. disponível em: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/guia_sarbanes_oxley\(1\).pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/guia_sarbanes_oxley(1).pdf)

Departamento de Comunicação da Comissão Europeia – **A Construção europeia através dos tratados - Princípios fundadores da União**. [Em linha] (2013) [Consult. 11 Out. 2013]. disponível em: http://europa.eu/scadplus/constitution/objectives_pt.htm#OBJECTIVES

FERNANDES, - António José - **Método e regras para a elaboração de trabalhos académicos e científico**. (2.ª ed.). Porto: Porto Editora, 1995. ISBN 972-0-34204-8.

FERREIRA, Manuel; SANTOS, João; REIS, Nuno; MARQUES, Tânia – **Gestão Empresarial**. (2.ª ed.) .Lisboa: Lidel, 2010.ISBN 978-972-757-720-0.

Financial Accounting Standards Board – About us - Facts about FASB [Em linha] (2013a) [Consult. 9 Out. 2013]. disponível em: <http://www.fasb.org/jsp/FASB/Page/SectionPage&cid=1176154526495>

Financial Accounting Standards Board – International convergence of accounting standards – Overview. [Em linha] (2013b) [Consult. 9 Out. 2013]. disponível em: <http://www.fasb.org/jsp/FASB/Page/SectionPage&cid=1176156245663>

FREIRE, Adriano – **Estratégia: Sucesso em Portugal**. Lisboa: Editorial Verbo, 2008. ISBN 9789722218290.

IFRS Foundation - **About the IFRS Foundation and the IASB** [Em linha] (2013) [Consult. 9 Out. 2013]. disponível em: <http://www.ifrs.org/The-organisation/Pages/IFRS-Foundation-and-the-IASB.aspx>.

Instituto Português da Qualidade - **NP EN ISO 9000:2005: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário**. Caparica: Instituto Português da Qualidade, 2005.

Instituto Português da Qualidade - **NP EN ISO 9001:2008: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário**. Caparica: Instituto Português da Qualidade, 2008.

JERÓNIMO MARTINS - **Relatório e contas 2012** [Em linha]. (Mar. 2013). [Consult. 15 Nov. 2013]. Disponível em: http://www.jeronimomartins.pt/media/512044/rc-2012-site-jm_pt.pdf

JONAS, Gregory J.; BLANCHET, Jeannot – Assessing Quality of Financial Reporting. **Accounting Horizons**. ISSN 0888-7993. 14:3 (2000) 353-363.

JORDAN, Hugues; NEVES, João Carvalho das; RODRIGUES, José Azevedo – **O controlo de gestão: Ao serviço da estratégia e dos gestores**. Lisboa: Áreas Editora, 2002. ISBN 972-8472-28-5.

KERRIDGE, David - Juran's Message for Europe. **European Quality**. ISSN 0969-059X. 1:2 (1994) 18-25.

NEVES, - João Carvalho das – **Análise e relato financeiro: Uma visão integrada de gestão**. (5.^a ed.). Alfragide: Texto Editora, 2012. ISBN 978-972-47-4326-4.

PALADINI, Edson Pacheco – **Qualidade Total na Prática: Implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. 2.^a ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997. ISBN 85-224-1748-2.

PEREIRA, Renato; ESTEVAM, Mariana, ALMEIDA, Rui – **Harmonização Contabilística Internacional: Análise das suas implicações em Portugal**. Lisboa: Deplano Network SA e Autores, 2009. ISBN 978-989-8184-18-4.

PENMAN, Stephen H.; ZHANG, Xiao-Jung - Accounting conservatism, the quality of earnings, and stock returns. **The Accounting Review**. ISSN 0001-4826. 77:2 (2002) 237-264.

PENMAN, Stephen H.- The Quality of Financial Statements: Perspectives from the Recent Stock Market Bubble. **Accounting Horizons** [Em linha]. (2013) Supplement 2003. [Consult. 10 Set. 2013]. disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=319262

PIRES, António Ramos - **Qualidade – sistemas de gestão da qualidade**. (2.^a ed.). Lisboa: Sílabo, 1999, ISBN 9789726183334.

Relatório e contas consolidado 2012 da Unilever Jerónimo Martins – Abril 2013

RODRIGUES, Lúcia Lima; PEREIRA, Ana Alexandra Caria - **Manual de contabilidade internacional: a diversidade contabilística e o processo de harmonização internacional**. Lisboa: Publisher Team, 2004. ISBN 989-601-004-8.

RYAN, Bob; SCAPENS, Robert W; THEOBALD, Michael – **Research Method Methodology in Finance Accounting**. 2.^aed. London: Thompson, 2002. ISBN 1-86152-881-7.

- SANTOS, A. I. L.; FERREIRA, C. A. - Normalização contabilística e eficiência do mercado de capitais. [Em linha]. (2003). [Consult. 29 Out. 2013]. Disponível em: http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/05_CONTABILIDAD/01_santos_azevedo.pdf
- TEXEIRA, Joaquín Quirós; ALMAÇA, José António; JUSTINO, Maria do Rosário Fernandes - How quality affects the bottom line?: A literatures review. **Intangible Capital**. 6:2 (2010) 258-271.
- TEIXEIRA, Sebastião – **Gestão Estratégica**. Lisboa: Escolar Editora, 2011. ISBN 9789725923009.
- THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E. - **Evaluating a company's resources and competitive position. In Crafting and Executing Strategies – The quest for competitive advantage**. 17th Edition. New York: McGraw-Hill Irwin, (2010). ISBN 978-0-07-353042-0.
- THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. – **Crafting and implementing strategy**, New York: McGraw-Hill Irwin, (1998). ISBN 0-256-24145-7.
- UNILEVER – **Relatório Anual 2012** [Em linha]. (Mar. 2013). [Consult. 15 Nov. 2013]. Disponível em: http://www.unilever.com/images/ir_Unilever_AR12_tcm13-348376.pdf
- UNILEVER JERÓNINO MARTINS – **A nossa companhia** [Em linha] (2013) [Consult. 9 Nov. 2013]. disponível em: <http://www.unilever-jm.com/aboutus/>
- WILLBORN, Walter, CHENG, T. C. Edwin - **Global management of assurance systems**. Singapore: McGraw-Hill Book Co, 1994. ISBN 0-07-070292-6.
- YIN, Robert K. – **Designing Case Studies. In Case study research: design and methods**. 2.^a ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. ISBN 0-8039-5663-0.

APÊNDICES

APÊNDICE A - 1990-2002: datas importantes a realçar para a convergência

<u>1990</u>	IASC emite declaração de intenções sobre a comparabilidade de demonstrações financeiras.
<u>1991</u>	FASB planeia apoiar normas internacionais.
<u>1993</u>	IOSCO concorda com a lista de normas do IASB e aprova a NIC 7 - Demonstração de Fluxos de Caixa.
<u>1994</u>	SEC aceita três procedimentos da NIC e a NIC 7; IOSCO aceita 14 NIC; FASB decide trabalhar em conjunto com o IASC na emissão de uma norma sobre <i>Earnings per Share</i> (EPS).
<u>1995</u>	Acordo IASC/IOSCO para completar o núcleo básico de normas até 1999, com o objectivo de aplicação às ofertas públicas multinacionais; Comissão Europeia apoia o acordo IASC/IOSCO e o uso das NIC da União Europeia.
<u>1996</u>	IASC e FASB emitem uma norma idêntica sobre <i>Earnings per Share</i> ; Declaração da SEC.
<u>1998</u>	Novas leis na Bélgica, França, Alemanha e Itália permitem o uso das NIC.
<u>1999</u>	IOSCO inicia os seus trabalhos de revisão das normas do IASC; <i>Fédération des Experts Comptables</i> (FEE) aconselha as empresas europeias a usar as NIC; IASC aprova unanimemente a sua reestruturação
<u>2000</u>	SEC apoia o uso das NIC; IOSCO recomenda aos seus membros que permitam a utilização de 30 NIC nas ofertas públicas transfronteiriças e cotação transfronteiriça; Aprovada a reestruturação do IASC e sua nova constituição; Comissão Europeia anuncia plano de adopção das NIC até 2005.
<u>2001</u>	Divulgação dos membros do actual IASB e IASC <i>Foundation</i> ; IASB assume a responsabilidade de emissão de normas internacionais de contabilidade, que passarão a designar-se "Normas Internacionais de Informação Financeira" (NIIF).
<u>2002</u>	IOSCO continua a encorajar o IASB e outros organismos nacionais de fixação de normas a colaborar de forma expedita para alcançar a convergência; Parlamento Europeu e Conselho aprovam Regulamento (CE) nº 1606/2002 de 19 de Julho, relativo à aplicação das NIC; IASB <i>Foundation</i> aprova nova constituição; IASB e FASB assinam o <i>Norwalk Agreement</i> .

Fonte: Elaboração própria conforme Santos e Ferreira (2003:252)

APÊNDICE B - Análise de Market & Unilever Performance (value) – Management Report

VALUE	LATEST 52 WEEKS(MAY)				YTD 13				LATEST 12 WEEKS				LATEST 4 WEEKS			
	Category	Size Em	Category Growth	Unilever Share Mov.	Category	Size Em	Category Growth	Unilever Share Mov.	Category	Size Em	Category Growth	Unilever Share Mov.	Category	Size Em	Category Growth	Unilever Share Mov.
TOTAL COMPANY																
IN HOME																
OUT OF HOME																
PERSONAL CARE																
DEOD																
HAIR CARE																
SKIN TOTAL																
HOME CARE																
LAUNDRY																
Fabric Cleaning																
Fabric Conditioners																
HOUSEHOLD CARE																
REFRESHMENT																
ICE CREAM TOTAL																
Ice Cream																
Ice Cream (incl. Novels)																
LEAF TEA																
RTD TOTAL																
RTD																
DOH RTD																
FOOD																
ICC																
Spread (spread marg. excl. milk)																
Cooking																
Margarine (spread marg. excl. milk)																
DRESSINGS																
SAVOURY																
NPIC																
Food-Refreshment In Home																
Refreshment In																
Food-Refreshment (In+Doh)																

Fonte: Adaptado do Management Report de Setembro de 2013 da ULJM