



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

O IMPACTO DA ISO 9001 NO DESEMPENHO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS DO SECTOR HOTELEIRO

Cláudia Sofia Rodrigues de Azevedo Lourenço

**DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

Orientador Científico: Professor Doutor José Miguel Aragão Celestino Soares

Co-orientador Científico: Mestre António Carlos de Oliveira Samagaio

Júri:

Presidente: Professor Doutor Manuel Duarte Mendes Monteiro Laranja, Professor Associado do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais: Professora Doutora Graça Maria de Oliveira Miranda Silva, Professora Auxiliar Convidada do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Professor Doutor José Miguel Aragão Celestino Soares, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Mestre António Carlos de Oliveira Samagaio, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Lisboa, Janeiro 2012

RESUMO

A difícil conjuntura económica actual tem vindo a promover um maior foco na Qualidade no sector hoteleiro. Para além disso, assiste-se a uma crescente procura da certificação da ISO 9001. No entanto, os efeitos da implementação desta norma não são consensuais. Assim, o presente estudo pretende: analisar o impacto da implementação da ISO 9001 no desempenho global das Organizações neste sector; verificar se os benefícios diferem de acordo com a classificação dos estabelecimentos hoteleiros e se tendem a surgir a longo prazo; verificar se a versão mais recente da ISO produz maior impacto do que as versões mais antigas; e ainda identificar os principais motivos para a não certificação.

Com base numa amostra de 112 estabelecimentos hoteleiros portugueses, os resultados mostram que a implementação da ISO 9001 contribui com importantes melhorias nas várias métricas de avaliação de desempenho relativas às quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. A certificação da qualidade revelou-se bastante importante para a Organização obter melhores índices de desempenho na satisfação dos clientes e na melhoria nos processos internos.

Adicionalmente, os resultados não mostraram existir uma relação entre o impacto da certificação de qualidade no desempenho organizacional e a classificação dos estabelecimentos hoteleiros. Por outro lado, os benefícios da implementação da ISO 9001 não tendem a surgir a longo prazo. No entanto, concluiu-se que a ISO 9001:2008 produz um maior impacto no desempenho do que a versão de 2000. Verificou-se ainda que os elevados custos da implementação constituem o principal motivo para a não certificação.

Palavras-chave: ISO 9001, certificação, desempenho, *Balanced Scorecard*, sector hoteleiro

ABSTRACT

The current global financial crisis has been promoting a greater focus on quality in the hospitality industry. In addition, we are witnessing an increasing demand for ISO 9001 certification. However, the standards implementation effects are not consensual. Thus, this study aims to: analyze the impact of ISO 9001 implementation in the organization's overall performance in this industry; to study if benefits differ according to the hotels' rating and if they tend to emerge in long-term; to assess if the most recent version of ISO produces a greater impact than the older versions; and finally to identify the main reasons for non-certification.

Based on a sample of 112 portuguese hotels, the results show that ISO 9001 implementation contributes to improvements in several performance measures, regarding the four perspectives of Balanced Scorecard. Quality certification has revealed to be very important for the Organization to improve client satisfaction and internal processes.

Moreover, no relationship was found between the quality certification's impact on performance and the hotels' rating. On the other hand, ISO 9001 implementation benefits don't tend to emerge in the long-term. However, ISO 9001:2008 produces a greater impact on performance than the 2000 version. Finally, the high costs of implementation appear to be the main reason for non-certification.

Keywords: ISO 9001, certification, performance, Balanced Scorecard, hospitality industry

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
ÍNDICE	iii
ÍNDICE DE TABELAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS	vii
AGRADECIMENTOS	viii
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1. Certificação da qualidade e desempenho organizacional	6
2.2. Avaliação de desempenho organizacional	10
2.3. Objectivo do trabalho	11
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	13
3.1. Questionário	13
3.2. Amostra	15
3.3. Análise de dados	17
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	19
4.1. Impacto da ISO 9001 no desempenho global dos estabelecimentos hoteleiros	19
4.2. Motivos da não certificação	25

5.	CONCLUSÕES	28
5.1.	Conclusões	28
5.2.	Limitações	29
5.3.	Recomendações	30
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
	ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO	36

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 3-1 – Indicadores de desempenho.....	14
Tabela 4-1 - Grau de correlação entre a classificação do estabelecimento hoteleiro e respectivas pontuações atribuídas aos vários benefícios	23
Tabela 4-2 - Grau de Correlação entre o ano da certificação e respectivas pontuações atribuídas aos vários benefícios	24
Tabela 4-3 - Grau de Correlação entre a versão da ISO 9001 obtida e respectivas pontuações atribuídas aos vários benefícios	25
Tabela 4-4 - Relação entre a intenção de certificação e a classificação dos estabelecimentos hoteleiros.....	26

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustrações

Ilustração 2-1 - Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	11
--	----

Gráficos

Gráfico 1-1 - Número de Estabelecimentos Hoteleiros em Portugal em 2010	2
---	---

Gráfico 1-2 – Número de Dormidas em Estabelecimentos Hoteleiros entre 2006 e 2010.....	3
--	---

Gráfico 3-1 - Estratificação da amostra por classificação do estabelecimento hoteleiro e certificação pela ISO 9001	16
---	----

Gráfico 3-2 – Estratificação da amostra por ano de certificação	17
---	----

Gráfico 4-1 – Média da pontuação atribuída a cada potencial benefício	19
---	----

Gráfico 4-2 – Relação entre os principais motivos para os estabelecimentos hoteleiros não certificados não terem implementado a ISO 9001 e a intenção de certificação	27
---	----

GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS

BSC – *Balanced Scorecard*

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISO – *International Organization for Standardization*

ROA – *Return on Assets*

ROS – *Return on Sales*

TQM – *Total Quality Management*

AGRADECIMENTOS

Gostaria de aqui deixar o meu profundo agradecimento ao Professor Doutor José Miguel Soares pela ajuda a nível conceptual e estrutural do trabalho. Os seus conselhos foram preciosos para o resultado final. Quero também agradecer ao Professor Mestre António Samagaio, pela disponibilidade e amabilidade com que sempre recebeu as minhas dúvidas e hesitações.

Presto o meu agradecimento a todos os estabelecimentos hoteleiros pela sua colaboração, sem a qual não teria conseguido concluir este trabalho.

À minha família, agradeço o apoio incondicional que senti em todos os passos deste caminho.

À Inês Azevedo e ao Carlos Santos, só posso deixar o meu profundo e mais sincero “Obrigada!” por todas as palavras de carinho e motivação.

Por fim, mas não menos importante, quero agradecer ao Renato, para quem não há palavras que façam justiça ao seu apoio. Nunca esquecerei o incentivo e espírito crítico sempre presentes.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o número de empresas certificadas pela ISO 9001 tem apresentado uma evolução muito positiva em todo o Mundo. De acordo com o *ISO Survey of Certifications 2009*, existiam já nesse ano mais de um milhão de empresas certificadas, o que representa uma variação positiva de 210%, face a 1999. Entre 1998 e 2008, o número de empresas certificadas em Portugal cresceu de 994 para 5.128, o que representa um crescimento ainda mais expressivo de 416% (ISO, 2009).

Em Portugal, o sector hoteleiro desempenha um importante papel na Economia do país. O INE (2010) estima que o contributo deste sector para o Produto Interno Bruto se situou nos 9,2%, o que representa uma variação homóloga positiva de 0,4 pontos percentuais.

Entre 2006 e 2010, “o Turismo conquistou um papel central na economia portuguesa e é hoje líder nas exportações, na sustentabilidade, na inovação e na criação de emprego. O Turismo contribui, como nenhuma outra actividade, para a correcção de assimetrias e para a criação de emprego sendo já um dos principais motores do desenvolvimento regional em Portugal” (Turismo de Portugal, 2011, pág. 5).

O Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de Março, apresenta a seguinte tipologia de empreendimentos turísticos: estabelecimentos hoteleiros (hotéis, hotéis-apartamentos e pousadas), aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos (*resorts*), empreendimentos de turismo de habitação, empreendimentos de turismo no espaço rural, parques de campismo e de caravanismo e empreendimentos de turismo da natureza.

Em Julho de 2010, o sector hoteleiro era composto por 948 estabelecimentos hoteleiros, que se classificam em hotéis¹, hotéis-apartamentos e pousadas (INE, 2011). No **Gráfico 1-1** é apresentada a distribuição dos estabelecimentos hoteleiros.

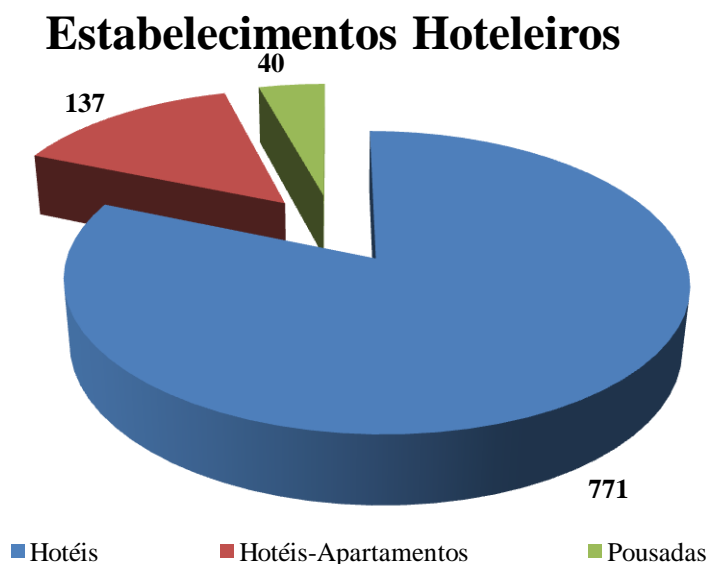


Gráfico 1-1 - Número de Estabelecimentos Hoteleiros em Portugal em 2010

Fonte: INE (2011)

Em 2010, de acordo com o Turismo de Portugal, foram registadas 37,5 milhões de dormidas, valor equivalente a uma variação homóloga positiva de 2,7%. O **Gráfico 1-2** ilustra uma variação positiva de 11,3% no número de dormidas de portugueses, entre 2006 e 2010. No entanto, o decréscimo em 6% do número de dormidas de estrangeiros não permitiu que o número total de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros tivesse uma evolução positiva durante esses cinco anos.

¹ O INE inclui os *resorts* na tipologia “Hotéis”.

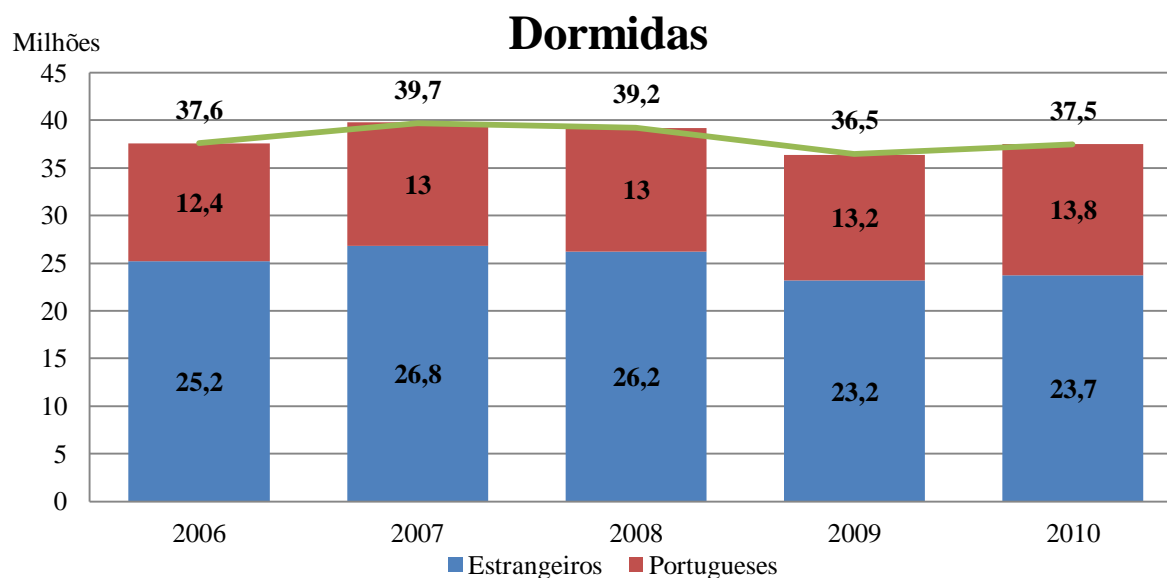


Gráfico 1-2 – Número de Dormidas em Estabelecimentos Hoteleiros entre 2006 e 2010

Fonte: Turismo de Portugal (2011)

A competitividade é a capacidade de uma Organização fornecer bens e serviços que satisfaçam as expectativas dos clientes, de uma forma sustentável e mais eficiente que as suas concorrentes. Para uma Organização ser competitiva, impõe-se a necessidade de formulação e implementação de uma estratégia geradora de valor, que potencie a criação de competências distintas, que por sua vez promovam o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.

A competitividade é uma questão de sobrevivência. Para obtê-la, tem crescido imenso a importância dada pelas Organizações à satisfação do cliente. A Qualidade surge assim como um motor para uma estratégia focalizada no cliente, que vai ao encontro das suas necessidades e expectativas explícitas e implícitas, tendo sempre no entanto como pano de fundo uma

maior produtividade. Maiores desafios e maior competição tornam a qualidade do serviço e o desempenho mais importantes (Huang et al, 2007).

A ISO 9001:2008 propõe um Sistema de Gestão de Qualidade, por processos, que pretende colocar os requisitos do cliente como input da produção, de modo a satisfazer as expectativas dos clientes e alcançar a melhoria contínua do seu desempenho na busca destes objectivos.

Embora existam vários estudos empíricos, a evidência recolhida não permite ter uma visão consensual sobre o impacto da implementação das ISO 9000 e o seu contributo para o desempenho financeira e não financeiro das Organizações. Por exemplo, Gotzamani et al (2006) concluíram que a certificação acrescenta valor globalmente e é extremamente importante para atingir o paradigma *Total Quality Management* (TQM). No entanto, Martínez-Costa e Martínez-Lorente (2007) sustentam que a ISO 9000 produz um efeito negativo nos resultados financeiros, pois os custos inerentes à certificação são demasiado elevados. Segundo Carlsson e Carlsson (1996), o sucesso da ISO 9000 depende da forma como esta é implementada. Estes defendem que apesar de a certificação ser por vezes o resultado de pressões externas (e.g. certificação de concorrentes), o seu contributo para o desempenho está dependente do empenho dos órgãos de gestão e dos restantes recursos humanos para atingir o TQM e implementar melhorias na Organização.

Neste contexto, o presente estudo tem o objectivo de analisar se existe uma relação entre a implementação da ISO 9001 e o desempenho global dos estabelecimentos hoteleiros em Portugal. A certificação da qualidade no sector hoteleiro tem tido uma evolução significativa ao longo dos últimos anos. O Turismo de Portugal refere que “o surgimento de novos destinos turísticos e ofertas em mercados com recursos mais baratos retirou competitividade no que respeita à variável preço. Assim, tornou-se necessário implementar uma estratégia de

diferenciação que passará pela oferta de um serviço de maior qualidade assegurado por recursos humanos com um nível de formação mais elevado”.

Com a realização deste estudo pretende-se contribuir para um melhor conhecimento sobre uma temática que tem merecido atenção da comunidade académica internacional, sobretudo num sector que assume um papel vital na economia portuguesa. Para esse efeito, o estudo baseou-se em dados recolhidos através de inquérito a 112 estabelecimentos hoteleiros.

Após esta breve introdução, o presente trabalho encontra-se estruturado em 4 capítulos adicionais. No capítulo 2 será realizada uma breve revisão da literatura já existente acerca da relação entre a certificação pela ISO 9001 e o desempenho das empresas. Numa terceira parte (capítulos 3, 4 e 5) será abordada a forma de estudos dos resultados apresentados por duas amostras, uma certificada e outra não certificada. Por fim, serão apresentadas as conclusões e recomendações acerca deste estudo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Certificação da qualidade e desempenho organizacional

Na literatura é possível constatar a existência de vários estudos que analisam o impacto das várias versões da ISO 9001 nos vários domínios da gestão, nomeadamente, o seu contributo para o desempenho financeiro e não financeiro das Organizações. Este tema é muito controverso e está longe de gerar consenso. No entanto constata-se que as últimas versões da ISO 9001, nomeadamente as de 2000 e 2008, têm gerado menos críticas.

Apesar de ter um enorme foco na melhoria do processo produtivo, a ISO 9001:1994 acrescenta valor globalmente e é extremamente importante para atingir o TQM, apesar de não ser suficiente por si só (Gotzamani et al, 2006). Simmons e White (1999) verificaram que as empresas de electrónica norte-americanas certificadas obtiveram um desempenho financeiro superior relativamente a um grupo de controlo de empresas não certificadas. No entanto não encontraram diferenças no rácio *Sales on Assets*. Casadesús et al (2001) estudaram o impacto da certificação em empresas bascas e concluíram que estas obtiveram substanciais benefícios financeiros e operacionais. O estudo de Chow-Chua et al (2003) revela que as empresas certificadas de Singapura apresentam melhores resultados do que as empresas não certificadas. Para além disso, as empresas que superam os requisitos mínimos exigidos pela norma, atingem também melhores resultados. Corbett et al (2005) verificaram que, passados três anos desde a data da implementação, as empresas certificadas pela ISO 9001:1994 exibiram um significativo aumento das vendas e dos rácios *Return on Assets (ROA)*, *Return on Sales (ROS)* e *Sales on Assets* relativamente a empresas não certificadas.

Heras et al (2002a) também verificaram um forte e positivo impacto da implementação da ISO no desempenho financeiro. No entanto, detectaram que este surge sobretudo a longo prazo.

Gotzamani e Tsiotras (2002) concluíram que a implementação da ISO 9001 produz benefícios fundamentalmente na organização interna e operações, no desenvolvimento da cultura organizacional, na qualidade do produto final e na satisfação do cliente. No entanto, estas normas têm também sido muito criticadas pelos elevados custos e pelo dispêndio de tempo que acarretam. Por isso, poderão existir circunstâncias que levem à inexistência de relação positiva entre desempenho organizacional e certificação da qualidade. Por exemplo, Terziovski et al (1997) e Singels et al (2001) não encontraram qualquer ligação entre a ISO 9001:1994 e o desempenho organizacional nas empresas australianas e alemãs, respectivamente. Por outro lado, Heras et al (2002b) concluíram que as empresas certificadas da região basca apresentam maior volume de vendas e desempenho financeiro, situação que já se verificava antes da certificação, pelo que os autores defendem que o desempenho superior não é consequência, mas sim causa da certificação. Martínez-Costa e Martínez-Lorente (2007) sustentam esta visão, através de um estudo efectuado em empresas espanholas, onde concluíram que a ISO 9001:2000 produz um efeito negativo nos resultados operacionais, pois os custos inerentes à certificação são demasiado elevados. Os autores defendem que as empresas certificadas partiram de uma melhor posição que se veio deteriorando ao longo do tempo, acabando por ficar pior que o grupo das não certificadas – concluindo-se que estavam numa posição financeira superior que possibilitou o investimento exigido pela norma.

Corbett et al (2005) referem que as empresas que procuram a certificação são de facto as empresas mais bem geridas. E por isso, não se pode concluir que a certificação por si só seja sempre benéfica. Consideram que o desenho e implementação cuidadosos de sistemas de

gestão da qualidade consistentes e documentados podem contribuir fortemente para um desempenho financeiro superior.

Têm surgido também vários estudos que procuram explicar o impacto desta norma com base na motivação da Organização em obter a certificação. Martínez-Costa e Martínez-Lorente (2007) defendem a hipótese de que as principais causas para a deterioração dos resultados operacionais das empresas após a certificação residem sobretudo na sua motivação para a certificação. Sampaio (2008) defende que as empresas certificadas com base em motivações internas apresentaram melhores desempenhos, nomeadamente na Produtividade e no rácio ROS do que as empresas certificadas com base em motivações externas.

Gotzamani e Tsiotras (2002) concluíram que as empresas gregas implementam a ISO 9001 motivadas sobretudo pela procura de melhorias da política de qualidade da Organização. A sua principal crítica em relação à ISO 9001:2000 não se prende com a adequação ou a apropriação dos seus requisitos, mas sim com a forma como as empresas lidam com esses requisitos, como resultado dos seus verdadeiros motivos. Os autores tentaram obter uma correlação entre as motivações para a implementação da norma e os benefícios que daí advêm, onde concluíram que as empresas que procuram a certificação para obter uma vantagem competitiva externa atingem principalmente benefícios externos, enquanto as que procuram melhorias de qualidade atingem benefícios globais, sobretudo relacionados com melhorias nas operações internas e na qualidade do produto.

As empresas que procuram a certificação por razões externas, tais como pressão de clientes ou como um veículo publicitário, focam-se nas vantagens competitivas de curto prazo, não conseguindo tirar uma vantagem completa dos mais preciosos benefícios a longo prazo que a certificação lhes pode oferecer.

Pelo contrário, as empresas que procuram a certificação focando-se no desenvolvimento de um sistema de qualidade sólido para melhorar a qualidade e aumentar a satisfação do cliente, podem beneficiar significativamente da ISO e adicionar valor às suas operações. Os autores defendem deste modo que os motivos da certificação são considerados factores-chave para o sucesso global da implementação da ISO.

Prajogo (2011) elaborou um estudo similar a empresas australianas, onde concluiu que a certificação com base em motivações internas produz um efeito positivo no desempenho operacional, ao contrário das motivações externas, que “enfraquecem o efeito da implementação no desempenho”. Também Jang e Lin (2008) detectaram uma forte correlação positiva entre a profundidade de implementação da ISO e o desempenho operacional.

Quando uma empresa é pressionada para obter a certificação, existe a possibilidade de o processo de certificação trazer benefícios apenas a curto-prazo, sendo insustentáveis a longo prazo (Terziovski et al, 1997). Zuckerman (1994) defende por sua vez que as empresas que se limitam a fazer os esforços mínimos para se certificarem não serão capazes de obter todo o potencial das normas e estarão condenadas a falhar. Naveh e Marcus (2005) referem a importância da forma como a ISO 9001 é implementada, pois a definição dos processos introduz mudanças na Organização que são fundamentais para o seu desempenho, e que podem contribuir para a obtenção de vantagem competitiva.

Apesar de a implementação da ISO ajudar a Organização a atingir melhorias iniciais no seu desempenho da qualidade, não consegue garantir que estas melhorias continuem a verificar-se após a certificação. Assim, após a obtenção da certificação, é fundamental que a Organização resista à inércia inerente ao certificado e procure melhorias contínuas no desempenho (Gotzamani et al, 2006).

“A ISO 9000 tem um carácter estático, pelo que deve ser alvo de uma revisão regular, de modo a manter-se em linha com o ambiente dinâmico actual” (Chow-Chua et al, 2003).

2.2. Avaliação de desempenho organizacional

A formulação de uma estratégia geradora de valor numa Organização é um pilar chave para a sua competitividade no mercado. Contudo, para esta poder avaliar o sucesso da sua estratégia, necessita de um sistema integrado de avaliação de desempenho. Uma análise baseada apenas em indicadores financeiros ou apenas em indicadores operacionais será sempre uma análise incompleta.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um modelo de avaliação de desempenho da Organização, desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), que sugere uma sequência de quatro perspectivas que reflectem as actividades que acrescentam valor à Organização: a perspectiva da aprendizagem e crescimento, de processos internos, perspectiva do cliente e finalmente a perspectiva financeira (**Ilustração 2-1**). Engloba portanto, simultaneamente indicadores financeiros e operacionais. Por outro lado, abrange o nível estratégico, ou seja, o que a Organização pretende atingir, e também o nível operacional, onde o foco é determinar quais os processos a monitorizar.

“Balanced scorecard – conjunto de medidas que providenciam à Gestão de Topo uma rápida mas abrangente visão do negócio. Inclui medidas financeiras que avaliam o resultado de acções já tomadas. E complementa-as com medidas operacionais relacionadas com a satisfação do cliente, processos internos, e com as actividades de inovação e melhorias –

medidas operacionais que são condutores de um desempenho financeiro futuro.” (Kaplan e Norton, 1992, pág. 71)

O BSC é uma tradução da estratégia da unidade de negócio num conjunto de medidas que definem os objectivos estratégicos de longo-prazo e os mecanismos para atingir e obter feedback desses objectivos (Kaplan e Norton, 1996).

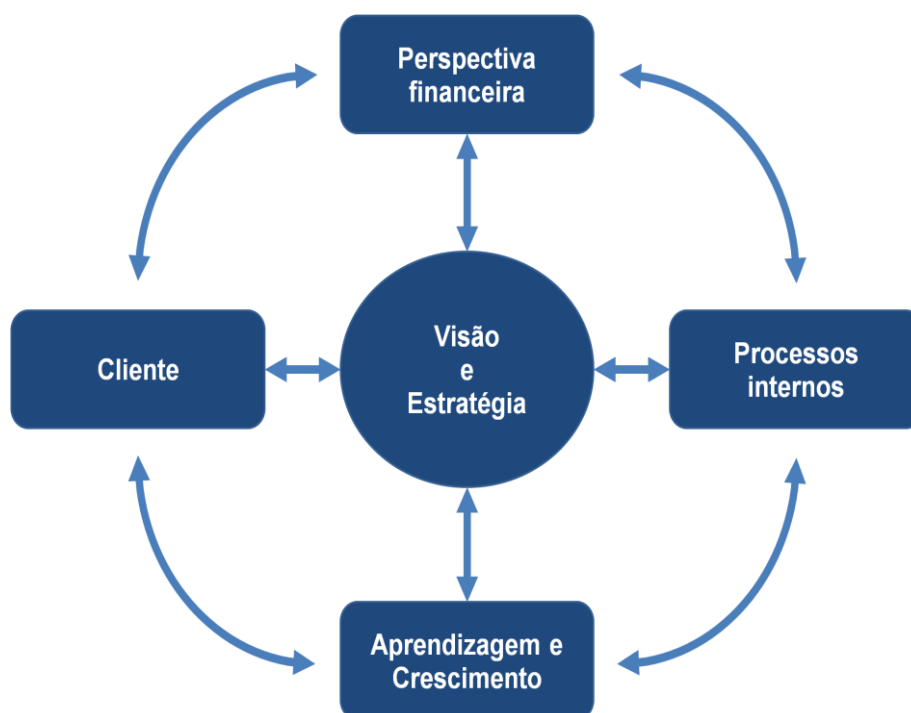


Ilustração 2-1 - Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton (1992)

2.3. Objectivo do trabalho

O BSC é amplamente usado pelas empresas de variados sectores, incluindo o sector terciário, um pouco por todo o mundo (Olve et al, 1999). Phillips e Louvieris (2005) defendem que o

BSC constitui uma boa ferramenta de avaliação de desempenho e de suporte à tomada de decisão. Neste contexto, o presente estudo tem cinco objectivos:

RQ1: Verificar se os estabelecimentos hoteleiros após a implementação da ISO 9001 tiveram uma melhoria de desempenho sob as quatro perspectivas do BSC;

RQ2: Verificar se os estabelecimentos hoteleiros com menor classificação obtêm um maior impacto no desempenho após a implementação, comparativamente com os estabelecimentos hoteleiros com maior classificação;

RQ3: Verificar se os benefícios da implementação da ISO 9001 tendem a surgir a longo prazo;

RQ4: Verificar se a versão mais recente da ISO, a ISO 9001:2008 produz um maior impacto no desempenho do que as versões mais antigas;

RQ5: Identificar os principais motivos para os estabelecimentos hoteleiros não certificados ainda não terem encetado o processo de implementação da ISO 9001.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Questionário

Martínez-Costa e Martínez-Lorente (2007) estudaram o impacto da implementação da ISO 9001 a empresas espanholas, através duas análises distintas: comparação de dados financeiros das empresas certificadas e não certificadas, e um estudo longitudinal, por comparação de dados financeiros três anos antes e três anos depois desta.

Sendo um dos objectivos deste estudo a análise do impacto no desempenho da implementação da ISO 9001, a metodologia inicialmente planeada seria a de aplicar as duas análises efectuadas por Martínez-Costa e Martínez-Lorente (2007) a dados financeiros e operacionais do sector hoteleiro.

No entanto, a impossibilidade de obtenção desse tipo de dados segregados por estabelecimento hoteleiro conduziram à elaboração de um questionário (**Anexo I**), que foi enviado aos gestores de estabelecimentos hoteleiros em Portugal. Esta técnica de recolha de dados foi utilizada em estudos anteriores (e.g. Gotzamani e Tsiotras, 2002; Saizarbitoria et al, 2006; Prajogo, 2011).

O questionário é composto por duas partes. Na primeira, dirigida a estabelecimentos hoteleiros certificados, pretende apurar-se o ano da certificação, a versão da primeira ISO implementada e o impacto da ISO 9001 no desempenho global da Organização, utilizando as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Na **Tabela 3-1** são descritos os indicadores de

desempenho utilizados no estudo. A sua escolha baseou-se em estudos anteriores (Chow-Chua et al, 2003; Jang e Lin, 2008; Abraham, et al, 2000; Tarí e Molina, 2002).

Tabela 3-1 – Indicadores de desempenho

Perspectiva de aprendizagem e crescimento
Motivação dos funcionários

Perspectiva de processos internos
Melhoria do desempenho geral das actividades de <i>front-office</i>
Melhoria do desempenho geral das actividades de <i>back-office</i>
Monitorização e avaliação de processos

Perspectiva do cliente
Satisfação do cliente

Perspectiva financeira
Melhoria dos resultados operacionais
Redução dos custos operacionais

A avaliação do impacto da certificação nos indicadores seleccionados foi baseada numa escala de Likert de 1 (irrelevante) a 5 (fundamental). A mensuração do impacto da certificação baseado na percepção dos inquiridos deve-se a motivos práticos e pedagógicos.²

² King et al (2010) apresenta com algum detalhe os motivos práticos e pedagógicos da utilização de medidas de desempenho subjectivas.

A segunda parte do questionário era dirigida apenas aos estabelecimentos hoteleiros não certificados. O objectivo consistia em identificar se a implementação faz parte das intenções da Organização (a curto, médio ou longo prazo) e quais os principais motivos para não serem certificados. Para o apuramento destes motivos, foi elaborada uma questão de resposta aberta. Esta opção, em detrimento de criar uma lista de possíveis motivos, teve como principal objectivo não limitar os motivos a uma lista pré-definida, que poderia não ser a mais adequada.

A primeira preocupação na elaboração do questionário centrou-se na facilidade de resposta, pelo que se optou pelo envio por correio electrónico de um endereço, <http://iso9001nosectorhoteleiro.questionpro.com>, ao qual se podia aceder directamente através de um simples *click*. Em segundo lugar, foi tido em consideração o número de questões, pois pretendia-se que o tempo de resposta não ultrapassasse os três minutos, de modo a tentar limitar o número de desistências. Houve também a preocupação de elaborar questões de resposta directa e de fácil percepção. Por fim, procurou-se evitar a elaboração de questões que exigissem dados demasiado complexos, nomeadamente na selecção dos benefícios, sobre os quais o inquirido pudesse não ter informação ou percepção suficiente para avaliar.

3.2. Amostra

A população considerada neste estudo é de 719 estabelecimentos hoteleiros, que fazem parte do directório de empresas disponibilizado pela InformaDB. O número de respostas ao inquérito ascendeu a 112, representando uma taxa de resposta de 16%. A amostra é composta por 24 estabelecimentos hoteleiros certificados e 88 não certificados. No **Gráfico 3-1** é apresentada a distribuição da amostra atendendo à classificação do estabelecimento hoteleiro.

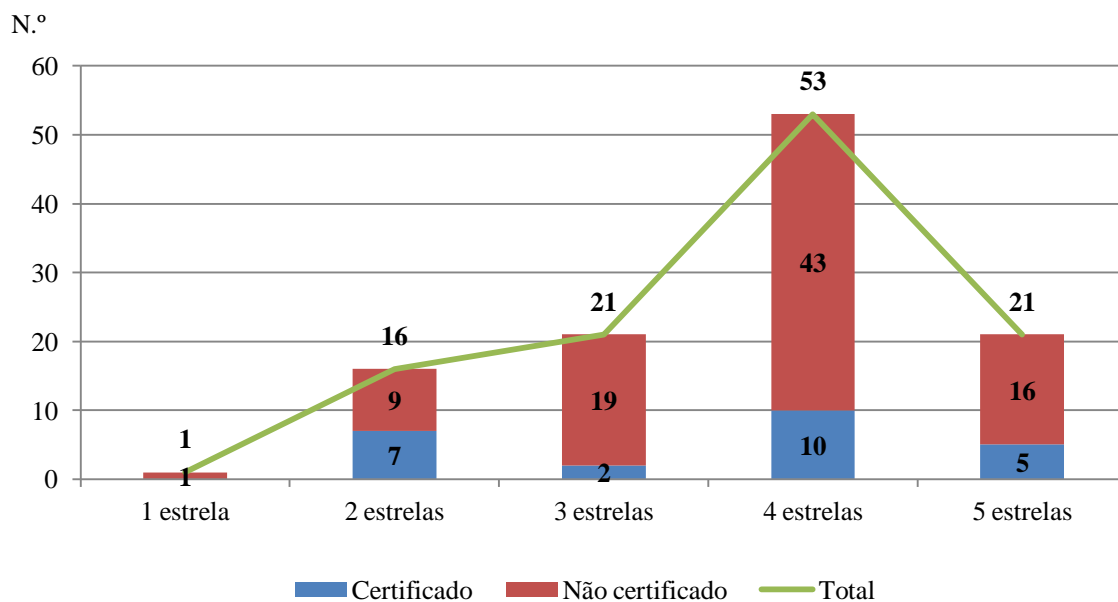


Gráfico 3-1 - Estratificação da amostra por classificação do estabelecimento hoteleiro e certificação pela ISO 9001

Relativamente ao ano da implementação da ISO 9001, os estabelecimentos hoteleiros certificados da amostra obtiveram a certificação há pouco mais de cinco anos, em média, sendo que a certificação mais antiga foi obtida em 2000 e a mais recente em 2011. **O Gráfico 3-2** ilustra a estratificação da amostra de acordo com este critério.

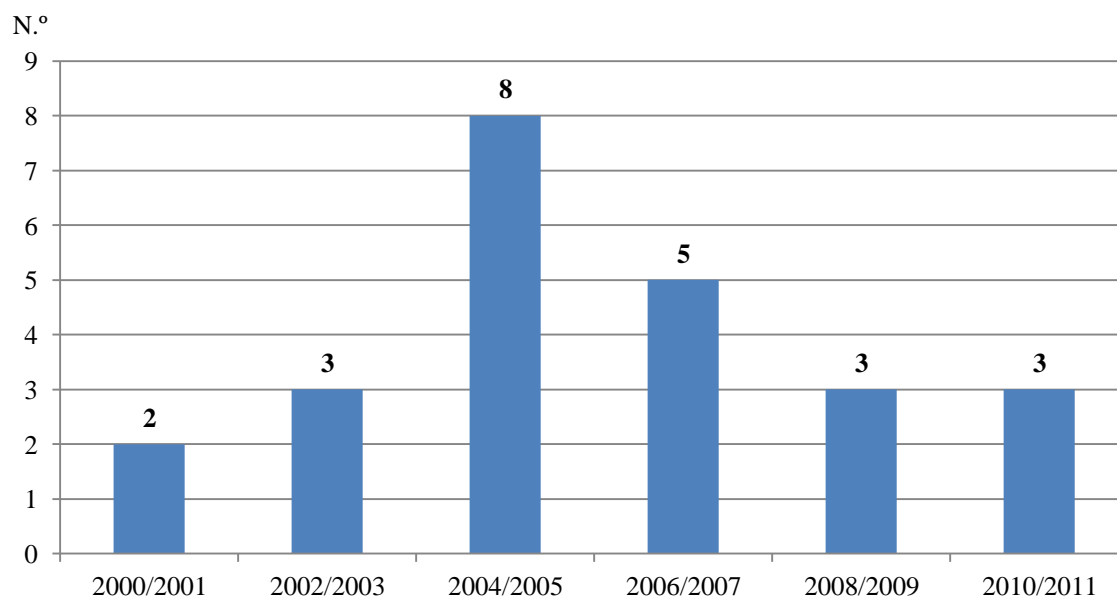


Gráfico 3-2 – Estratificação da amostra por ano de certificação

Das três versões da ISO até agora existentes, ISO 9001:1994, ISO 9001:2000 e ISO 9001:2008, foram obtidas respostas apenas de hotéis certificados pelas duas últimas: 18 certificaram-se pela primeira vez pela ISO 9001:2000 e 6 pela ISO 9001:2008.

3.3. Análise de dados

Tendo em consideração a reduzida dimensão da amostra de estabelecimentos hoteleiros certificados (24 Organizações) e a classificação estar compreendida entre uma e cinco estrelas (cinco grupos), não é possível utilizar os testes não paramétricos das diferenças de médias entre grupos para proceder à análise estatística. Assim, a inferência estatística deste estudo foi baseada no coeficiente de correlação de Spearman entre variáveis.

No caso da RQ2, foi calculado o coeficiente de correlação entre a classificação do estabelecimento hoteleiro e a avaliação atribuída pelos inquiridos à importância da implementação da ISO 9001 na melhoria dos indicadores de desempenho enumerados no questionário.

No caso da RQ3, foi considerado o coeficiente de correlação entre o ano da certificação e a avaliação atribuída pelos inquiridos à importância da implementação da ISO 9001 na melhoria dos indicadores de desempenho enumerados no questionário. De acordo com Heras et al (2002a), os benefícios tendem a surgir a longo prazo.

Por último, foi considerado para a RQ4 o coeficiente de correlação entre a versão da ISO 9001 implementada pela primeira vez e a pontuação atribuída à importância da implementação da ISO 9001 nos vários benefícios. Esta análise tinha como objectivo verificar se as versões mais recentes da norma produzem maiores efeitos no desempenho da empresa.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. Impacto da ISO 9001 no desempenho global dos estabelecimentos hoteleiros

O primeiro objectivo do estudo visava verificar se os estabelecimentos hoteleiros após a implementação da ISO 9001 tiveram uma melhoria de desempenho sob as quatro perspectivas do BSC (RQ1). Os resultados mostram que, de acordo com a percepção dos inquiridos, a certificação da qualidade foi importante para a Organização melhorar o seu desempenho global, pois todos os indicadores de desempenho tiveram em média uma avaliação superior a 3 valores, numa escala de 1 a 5 (Gráfico 4-1).

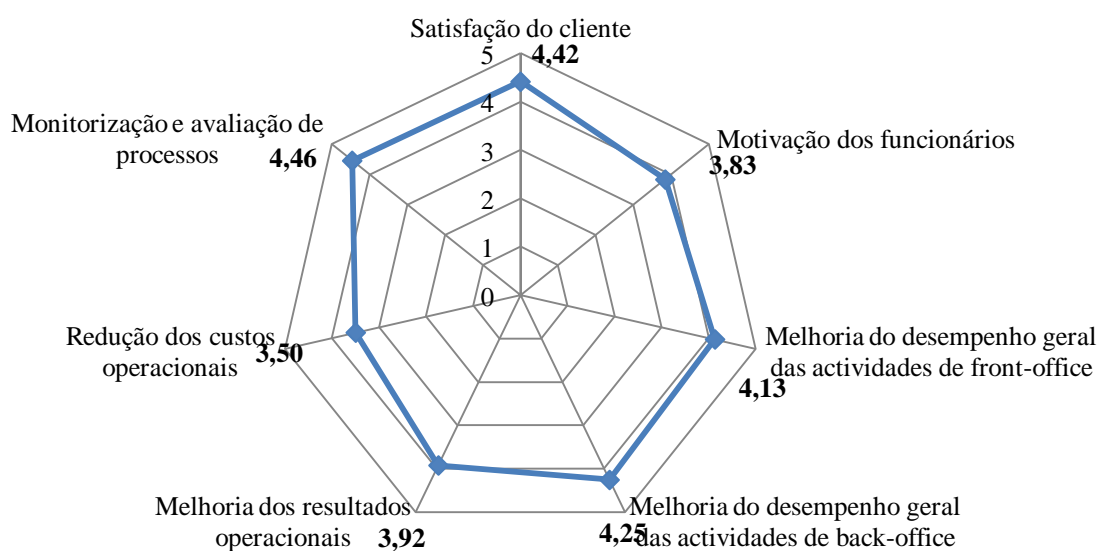


Gráfico 4-1 – Média da pontuação atribuída a cada potencial benefício

De acordo com os resultados do inquérito, esta norma imprime melhorias sobretudo ao nível da monitorização e avaliação de processos, sendo este o seu principal benefício, logo seguido da satisfação do cliente e da melhoria do desempenho geral das actividades de *back-office* e de *front-office*.

Relativamente à perspectiva de processos internos, todos os indicadores apresentam em média pontuações elevadas: monitorização e avaliação de processos (4,46 valores), melhoria do desempenho geral das actividades de *back-office* (4,25 valores) e melhoria do desempenho geral das actividades de *front-office* (4,13 valores). Deste modo, de acordo com a escala de classificação estabelecida, o estudo permite concluir que a implementação da ISO 9001 é globalmente muito importante para a perspectiva de processos internos.

A certificação surge também como muito importante para a satisfação do cliente, pois este benefício obteve em média a pontuação de 4,42 valores, pelo que se conclui da importância da implementação para a perspectiva do cliente. Saizarbitoria et al (2006) concluiu que, na opinião de especialistas da área, a ISO 9001 promove o aumento da satisfação do cliente, o que se deve em parte a um controlo mais apertado das operações, contribuindo para a melhoria da qualidade do serviço.

Relativamente à perspectiva financeira, os inquiridos consideram em média que a implementação é mais importante para a melhoria dos resultados operacionais (3,92 valores), do que para a redução dos custos operacionais (3,50 valores), sendo o último o indicador com pior pontuação atribuída, de entre os sete indicadores.

Martínez-Costa e Martínez-Lorente (2007) defendem que os custos inerentes à certificação são demasiado elevados, o que produz um efeito negativo nos resultados operacionais.

No entanto, as classificações atribuídas a estes dois indicadores contrariam as suas conclusões. A diferença na pontuação atribuída a cada um poderá de facto ser explicada pelos custos inerentes à certificação. No entanto, esta não imprime efeitos negativos nos resultados operacionais. Este fenómeno pode dever-se ao aumento de vendas proporcionado pelo aumento da satisfação do cliente. Corbett et al (2005) sustentam esta conclusão, pois defendem que a ISO 9001 proporciona o aumento das vendas. Saizarbitoria et al (2006), apesar de não conseguirem concluir sobre efeitos económicos da ISO 9001, observaram também consenso na opinião de que a ISO 9001 contribui para o aumento das vendas.

Por fim, a perspectiva de aprendizagem e crescimento, através do indicador motivação dos funcionários, apesar de ter uma boa pontuação (3,83 valores), apresenta a segunda pontuação mais reduzida comparativamente aos outros indicadores. Este resultado é sustentado por Gotzamani et al (2006), que também verificaram um impacto mais reduzido nos indicadores englobados nesta perspectiva.

Como em todas as perspectivas foram reportadas importantes melhorias, pode concluir-se que a implementação da ISO 9001 contribui para a melhoria do desempenho global dos estabelecimentos hoteleiros. Estes resultados corroboram as conclusões dos estudos de Gotzamani e Tsiotras (2002) e de Casadesús et al (2001), que incidiram sobre empresas de vários sectores. A implementação da ISO 9001 nos estabelecimentos hoteleiros é assim fonte de criação de valor.

As elevadas pontuações nas perspectivas de processos internos e do cliente denotam uma forte componente da eficácia. No entanto, a perspectiva financeira apresenta uma pontuação menor que as duas perspectivas anteriores, pelo que, a nível de eficiência, a implementação da ISO 9001 não desempenha um papel tão forte.

De facto, a ISO 9001, de acordo com os seus princípios base, centra-se na eficácia, ou seja, da definição de actividades como processos. No entanto, a ISO 9004:2009, apesar de se sustentar igualmente numa abordagem por processos, promove já a eficiência, através da gestão de processos, procurando melhorias nestes e conduzindo à optimização de recursos.

O segundo objectivo do trabalho visava verificar se os estabelecimentos hoteleiros com menor classificação obtêm um maior impacto no desempenho após a implementação, comparativamente com os estabelecimentos hoteleiros com maior classificação (**RQ2**).

Gotzamani e Tsiotras (2002) sustentam uma forte correlação negativa entre o impacto sentido e a dimensão da empresa, ou seja, as empresas com maior dimensão sentem um menor impacto da certificação. Os autores explicam o fenómeno com o facto de que as grandes empresas têm menor margem de melhoria, pois são à partida dotadas de processos mais formais e de maior organização previamente à certificação.

Poderá efectuar-se um paralelismo entre a dimensão da empresa e a categoria dos estabelecimentos hoteleiros e, assim, assumir que os estabelecimentos hoteleiros com maior classificação possuem, a par das grandes empresas mencionadas pelos autores, processos mais formais e serão mais organizados, pela exigente necessidade de manterem um elevado nível de serviço que a elevada classificação os exige. No entanto, contrariamente às conclusões apresentadas nesse estudo, as pontuações atribuídas pelos inquiridos permitem concluir que não existe correlação entre a classificação do estabelecimento hoteleiro e o impacto da implementação da ISO 9001 (**Tabela 4-1**).

Tabela 4-1 - Grau de correlação entre a classificação do estabelecimento hoteleiro e respectivas pontuações atribuídas aos vários benefícios

	Coeficiente de correlação de Spearman	Valor-p ³
Satisfação do cliente	-0,02	0,46
Motivação dos funcionários	-0,36	0,04
Melhoria do desempenho geral das actividades de front-office	-0,22	0,16
Melhoria do desempenho geral das actividades de back-office	-0,04	0,42
Melhoria dos resultados operacionais	-0,29	0,08
Redução dos custos operacionais	-0,21	0,16
Monitorização e avaliação de processos	0,14	0,26

O terceiro objectivo do trabalho visava verificar se os benefícios da implementação da ISO 9001 tendem a surgir a longo prazo (**RQ3**). De acordo com os resultados da **Tabela 4-2**, não existe evidência de diferenças significativas no impacto sentido nos vários benefícios ao longo do tempo. Conclui-se assim que os efeitos da ISO 9001 não são maximizados a longo prazo, contrariando as conclusões do estudo de Heras et al (2002a).

³ Calculado com base num nível de significância de 5%.

Tabela 4-2 - Grau de Correlação entre o ano da certificação e respectivas pontuações atribuídas aos vários benefícios

	Coeficiente de correlação de Spearman	Valor-p ⁴
Satisfação do cliente	0,16	0,22
Motivação dos funcionários	-0,08	0,36
Melhoria do desempenho geral das actividades de front-office	0,16	0,24
Melhoria do desempenho geral das actividades de back-office	0,16	0,22
Melhoria dos resultados operacionais	0,24	0,13
Redução dos custos operacionais	0,19	0,18
Monitorização e avaliação de processos	0,06	0,39

Por último, o quarto objectivo do nosso trabalho visava verificar se a versão da ISO 9001 utilizada tem impacto no desempenho. (RQ4). De acordo com os resultados da **Tabela 4-3** pode verificar-se que a versão mais recente, a ISO 9001:2008, produz um maior impacto no desempenho geral das actividades de *back-office* do que a ISO 9001:2000. No entanto, não existe evidência de diferenças significativas no impacto sentido nos restantes benefícios em função da versão da ISO 9001 adoptada. Deste modo, conclui-se que a ISO 9001:2008 apresenta melhorias face à versão anterior apenas na perspectiva de processos internos.

⁴ Calculado com base num nível de significância de 5%.

Tabela 4-3 - Grau de Correlação entre a versão da ISO 9001 obtida e respectivas pontuações atribuídas aos vários benefícios

	Coeficiente de correlação de Spearman	Valor-p ⁵
Satisfação do cliente	0,16	0,22
Motivação dos funcionários	0,05	0,40
Melhoria do desempenho geral das actividades de front-office	0,16	0,23
Melhoria do desempenho geral das actividades de back-office	0,41	0,02
Melhoria dos resultados operacionais	0,25	0,12
Redução dos custos operacionais	0,25	0,12
Monitorização e avaliação de processos	0,25	0,12

4.2. Motivos da não certificação

Dos 88 estabelecimentos hoteleiros não certificados, apenas 30 responderam que a certificação pela ISO 9001 não faz parte dos seus objectivos. Assim, 66% dos inquiridos inclui a implementação nos seus objectivos. Como se pode verificar pela **Tabela 4-4**, dos inquiridos, 9 encontram-se em fase de certificação e 29 ponderam certificar-se em três anos.

⁵ Calculado com base num nível de significância de 5%.

Tabela 4-4 - Relação entre a intenção de certificação e a classificação dos estabelecimentos hoteleiros

	1 estrela	2 estrelas	3 estrelas	4 estrelas	5 estrelas	Total
A curto prazo (até 1 ano)	0	0	2	5	2	9
A médio prazo (de 1 a 3 anos)	0	6	4	14	5	29
A longo prazo (mais de 3 anos)	0	1	6	10	3	20
Não faz parte dos objectivos	1	2	7	14	6	30
Total	1	9	19	43	16	88

Na questão de resposta aberta “Quais as principais razões para o estabelecimento hoteleiro não ser certificado?”, foram apresentados diversos motivos para o estabelecimento hoteleiro não ser certificado. Estes podem ser agrupados nas seguintes categorias: Custo elevado, Burocracia, Falta de recursos, Falta de relevância da ISO 9001, Certificações alternativas, Idade prematura do estabelecimento hoteleiro, e Outros.

No **Gráfico 4-2** é apresentada a distribuição das frequências dos motivos da não implementação da ISO 9001. O factor “custo elevado” surge como o principal motivo, o que é consistente com as reduzidas pontuações atribuídas ao benefício “redução dos custos operacionais”.

Os motivos “falta de relevância da ISO 9001” e “certificações alternativas” foram em conjunto referidos por 9 estabelecimentos hoteleiros, o que demonstra uma relativa preponderância do interesse de ferramentas alternativas à ISO 9001.

Foi referido por um dos inquiridos que: “existem no mercado outras certificações ainda mais direccionadas para o sector dos serviços na área”.

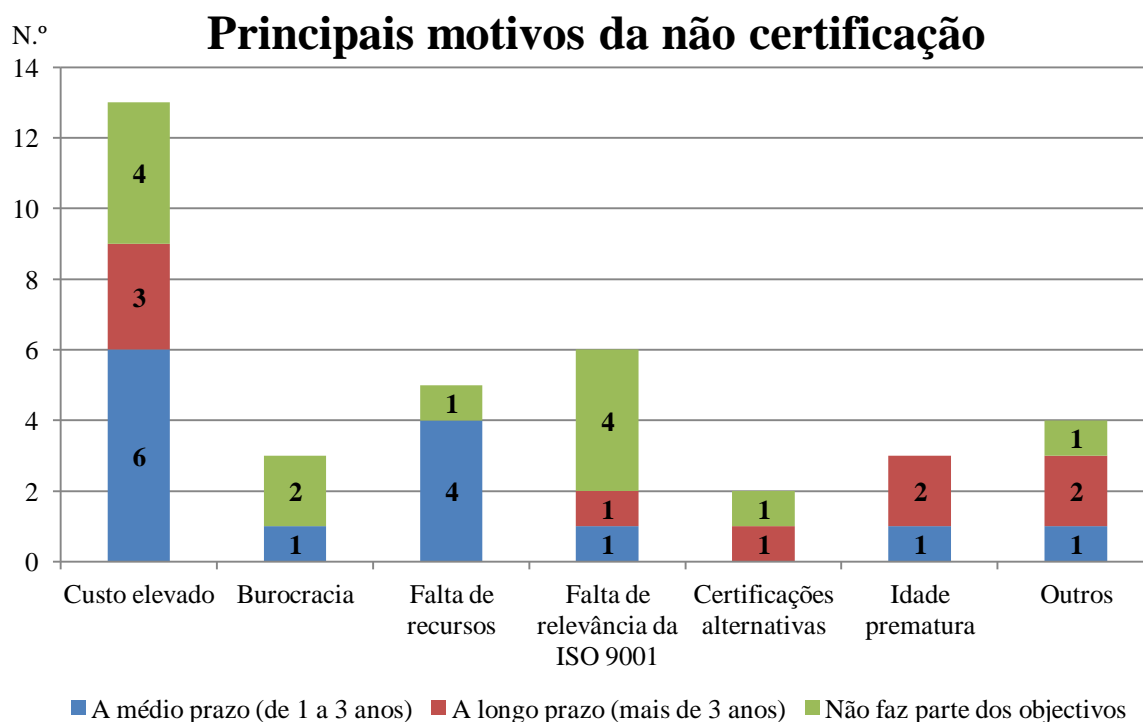


Gráfico 4-2 – Relação entre os principais motivos para os estabelecimentos hoteleiros não certificados não terem implementado a ISO 9001 e a intenção de certificação

5. CONCLUSÕES

5.1. Conclusões

Este estudo pretendia responder a cinco questões. A primeira e principal questão prendia-se com o impacto da implementação da ISO 9001 na melhoria de desempenho. Recorrendo ao modelo de avaliação de desempenho BSC, concluiu-se que de acordo com a percepção dos gestores dos estabelecimentos hoteleiros inquiridos, a implementação da ISO 9001 contribui com importantes melhorias em todas as perspectivas deste modelo, podendo mesmo afirmar-se que esta norma acrescenta valor aos estabelecimentos hoteleiros.

A forma como os processos são implementados é fundamental para o sucesso da ISO 9001, pois são o seu desenho e implementação que determinarão a profundidade do impacto desta norma. Sendo o sector hoteleiro um sector em que a satisfação do cliente é tão valorizada, os processos desenhados têm por base essa motivação, o que poderá explicar o forte impacto da certificação para a satisfação do cliente e que depois acaba por influir em fortes melhorias no desempenho global do estabelecimento hoteleiro.

A segunda questão pretendia apurar se existe uma relação entre a melhoria de desempenho imputada pela certificação e a classificação dos estabelecimentos hoteleiros. A análise de dados não evidenciou diferenças entre os benefícios sentidos pelos dois subgrupos, podendo concluir-se que o nível de impacto da certificação não depende à partida da classificação do estabelecimento hoteleiro.

Ao contrário do que se vem afirmando na literatura, este estudo não permitiu concluir que os benefícios da implementação da ISO 9001 tendem a surgir a longo prazo.

Conclui-se no entanto que os benefícios imputados pela ISO 9001:2008 são superiores aos imputados pela ISO 9001:2000 na perspectiva de processos internos. Nas restantes perspectivas, não foram encontradas diferenças nos efeitos da implementação.

Por fim, neste estudo procurou-se identificar os principais motivos para os estabelecimentos hoteleiros não certificados não obterem a certificação. Os elevados custos que esta implica surgem como a maior entrave à certificação.

5.2. Limitações

Uma das limitações impostas a este trabalho está implícita à técnica de recolha de dados usada, uma vez que não é possível controlar o número de respostas obtidas, estando sujeito ao interesse demonstrado por quem responde. Sendo de mencionar que apesar dos esforços desenvolvidos não foi obtido o nível de respostas esperado. Para além disso, é de referir que este método de investigação, através de questionários, está sujeita a possíveis incorrecções de interpretação às questões colocadas. Para ultrapassar esta limitação, foram realizados pré-testes junto de potenciais inquiridos para poder melhorar e clarificar as questões colocadas.

Por outro lado, a reduzida dimensão da amostra dos estabelecimentos hoteleiros certificados impossibilitou a utilização de testes mais exaustivos para a realização da inferência estatística.

5.3. Recomendações

Estando este trabalho limitado à percepção dos inquiridos, seria interessante num próximo estudo considerar medidas de avaliação de desempenho objectivas. Também seria interessante fazer entrevistas pessoais aos inquiridos de forma a obter uma informação mais detalhada sobre os efeitos da implementação nas várias áreas da organização.

Por fim, um próximo estudo poderá consistir na comparação entre os efeitos da ISO 9001:2008 e outras certificações alternativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abraham, M., Crawford, J., Carter, D. e Mazotta, F. (2000), Management decisions for effective ISO 9000 accreditation, *Management Decision*, Vol. 38 (3), pp. 182-193.

Carlsson, M., Carlsson, D. (1996), Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13 (7), pp. 36-47.

Casadesús, M., Giménez, G. e Heras, I. (2001), Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry, *European Business Review*, Vol. 13 (6), pp. 327-336.

Chow-Chua, C., Goh, M., e Wan, T. B., (2003), Does ISO 9000 certification improve business performance?, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20 (8), pp. 936-953.

Corbett, C.J., Montes-Sancho, M.J. e Kirsch, D.A. (2005), The financial impact of ISO 9000 certification in the US: an empirical analysis, *Management Science*, Vol. 51 (7), pp. 1046-59.

Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de Março. *Diário da República n.º 49/2008 - I Série*. Ministério da Economia e da Inovação. Lisboa.

Gotzamani, K. e Tsiotras, G. (2002), The true motives behind ISO 9000 certification: their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19 (2), pp. 151-169.

Gotzamani, K., Theodorakioglou, Y. e Tsiotras, G. (2006), A longitudinal study of the ISO 9000 (1994) series' contribution towards TQM in Greek industry, *The TQM Magazine*, Vol. 18 (1), pp. 44-54.

Heras, I., Casadéus, M. e Dick, G. (2002a), ISO 9000 certification and the bottom line: a comparative study of the profitability of Basque region companies, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17 (1), pp. 72-78.

Heras, I., Dick, G.P. e Casadesús, M. (2002b), ISO 9000 registration impact on sales and profitability: a longitudinal analysis of performance before and after accreditation, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19 (6), pp. 774-91.

Huang, H., Chu, W. e Wang, W. (2007), Strategic Performance Measurement and Value Drivers: Evidence from International Tourist Hotels in an Emerging Economy, *The Service Industries Journal*, Vol. 27 (8), pp. 1111-1128.

INE, I.P. (2011). *Estatísticas do Turismo 2010*, Lisboa – Portugal. Acedido em Setembro de 2011, em <http://www.ine.pt>.

ISO (2009). *ISO Survey of Certifications 2008*. Switzerland. Acedido em Setembro de 2011, em <http://www.iso.ch>.

ISO (2010). *ISO Survey of Certifications 2009*. Switzerland. Acedido em Setembro de 2011, em <http://www.iso.ch>.

Jang, W. e Lin, C. (2008), An integrated framework for ISO 9000 motivation, depth of ISO implementation and firm performance: The case of Taiwan, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 19 (2), pp. 194-216.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1992), The Balanced Scorecard - measures that drive performance, *Harvard Business Review*, Vol. 70 (1), pp. 71-79.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1996), Using the balance scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, Vol. 74 (1), pp. 75-85.

King, R., Clarkson, P., Wallace, S. (2010), Budgeting practices and performance in small healthcare businesses, *Management Accounting Research*, Vol. 21, pp. 40-55.

Martínez-Costa, M. e Martínez-Lorente, A. R. (2007), A triple analysis of ISO 9000 effects on company performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56 (5/6), pp. 484-499.

McGuire, S., e Dilts, D. (2007), The financial impact of standard stringency: An event study of successive generations of the ISO 9000 standard, *International Journal of Production Economics*, Vol. 113, pp. 3-22.

Murteira, B., Ribeiro, C. S., Andrade e Silva, J. e Pimenta, C. (2002). *Introdução à Estatística*. McGraw-Hill. Lisboa.

Naveh, E. e Marcus A. (2005), Achieving Competitive Advantage Through Implementing a Replicable Management Standard: Installing and Using ISO 9000, *Journal of Operations Management*, Vol. 24, pp. 1-26.

Newbold, P., Carlson, W. e Thorne, B. (2009). *Statistics for Business and Economics*. 7.^a Edição, Prentice-Hall. New Jersey.

Olve, N., Roy, J. e Wetter, M. (1999), *Performance Drivers: a Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. John Wiley and Sons. Reino Unido.

Phillips, P. e Louvieris, P. (2005), Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality, and Leisure SMEs: A Balanced Scorecard Perspective, *Journal of Travel Research*, Vol. 44 (2), pp. 201-211.

Prajogo, D. (2011), The roles of firms' motives in affecting the outcomes of ISO 9000 adoption, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 (1), pp. 78-100.

Saizarbitoria, I., Landín, G. A., Fa, M. C. (2006), The impact of quality management in European companies' performance: The case of the Spanish companies, *European Business Review*, Vol. 18 (2), pp. 114-131.

Sampaio, P. (2008), *Estudo do Fenómeno ISO 9000: origens, motivações, consequências e perspectivas*, Dissertação para obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade do Minho.

Simmons, B.L. e White, M.A. (1999), The relationship between ISO 9000 and business performance: does registration really matter?, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 11 (3), pp. 330-43.

Singels, J., Ruël, G. e Van der Water, H. (2001), ISO 9000 series - Certification and performance, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18 (1), pp. 62-75.

Tarí, J. e Molina, J., (2002), Quality management results in ISO 9000 certified Spanish firms, *The TQM Magazine*, Vol. 14 (4), pp. 232-239.

Terziovski, M., Samson, D. e Dow, D. (1997), “he business value of quality management systems certification. Evidence from Australia and New Zealand, *Journal of Operations Management*, Vol. 15, pp. 1-18.

Turismo de Portugal, I.P. (2011). *Plano Estratégico Nacional do Turismo, versão 2.0*. Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento. Lisboa. Acedido em Setembro de 2011, em <http://www.turismodeportugal.pt>.

Zuckerman, A. (1994), EC drops ticking time bomb - it could prove lethal to the ISO 9000 community, *Industry Week*, 16 May, pp. 44-51.

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO

PARTE INICIAL DO QUESTIONÁRIO – Dirigida a todos os inquiridos

1. Número de estrelas do empreendimento turístico

1

2

3

4

5

2. O empreendimento turístico é certificado pela Norma Internacional de Qualidade ISO 9001?

Sim

Não

PARTE DO QUESTIONÁRIO DIRIGIDA APENAS A ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS CERTIFICADOS – Questões que surgiam automaticamente após o inquirido responder “Sim” na questão 2)

3. Em que ano obteve a certificação?

4. Qual a versão da ISO 9001 obtida aquando da primeira certificação?

ISO 9001:1994

ISO 9001:2000

ISO 9001:2008

5. Por favor assinale o grau de influência da implementação do sistema de qualidade ISO 9001 para a melhoria de desempenho dos seguintes indicadores: 1 = irrelevante; 2 = pouco importante; 3 = importante; 4 = muito importante e 5 = fundamental.

	1	2	3	4	5
Satisfação do cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivação dos funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria do desempenho geral das actividades de front-office	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria do desempenho geral das actividades de back-office	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria dos resultados operacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução dos custos operacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitorização e avaliação de processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**PARTE DO QUESTIONÁRIO DIRIGIDA APENAS A ESTABELECIMENTOS
HOTELEIROS NÃO CERTIFICADOS** – Questões que surgiam automaticamente após
o inquirido responder “Não” na questão 2)

6. A implementação da ISO 9001 faz parte dos objectivos do empreendimento turístico:

A curto prazo (até 1 ano)

A médio prazo (de 1 a 3 anos)

A longo prazo (mais de 3 anos)

Não faz parte dos objectivos

7. Quais as principais razões para o empreendimento turístico não ser certificado?