

A gestão da qualidade e as *startup*

Dora Morgado

doramorgado@ua.pt

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, Universidade de Aveiro

Leonardo Correia

leonardocorreia@ua.pt

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, Universidade de Aveiro

Rodrigo Reis

rodrigopreis@ua.pt

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, Universidade de Aveiro

Jorge Miguel-Oliveira

miguel.s.oliveira@ua.pt

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, Universidade de Aveiro

Resumo:

A gestão da qualidade pelas suas diferentes abordagens e ferramentas é uma realidade bem presente na rotina das diferentes organizações, independentemente do setor de atividade em que operam, com o objetivo de incrementar a eficácia e eficiência.

O século XXI é marcado pelo surgimento de um novo modelo de organização: a startup, empresas recém-criadas, caracterizadas pela inovação tecnológica, maioritariamente suportada por tecnologias de informação e comunicação e que lidam com elevado grau de incerteza.

São escassos os estudos científicos que abordam a relação deste tipo de organizações com as diferentes abordagens ou uso de ferramentas da qualidade. Neste contexto, os investigadores, pretendendo estudar a relação das startups com a gestão da qualidade e impactes, elaboraram e aplicaram um questionário a startups portuguesas, de diferentes setores de atividade, tendo por base a rede nacional de incubadoras.

Os dados recolhidos permitem concluir que 51,3% das startups inquiridas não adotam qualquer prática de gestão da qualidade, sendo os principais motivos o foco no crescimento do negócio (64,1%) indisponibilidade de tempo (51,3%) e os escassos benefícios (41%). Por outro lado, as startups que apostam na gestão da qualidade (48,7%), usam ferramentas (76%) em detrimento de qualquer abordagem estruturada (35%), obtendo como benefícios a melhoria contínua (4,37), a eficácia de processos (4,23) e eficiência de processos (4,21).

Palavras-chave: Ferramentas da qualidade; Gestão da Qualidade; Startup.

Abstract:

Through its different approaches and tools, quality management is a very present reality in the routine of different organisations, regardless of the sector of activity in which they operate, to increase effectiveness and efficiency.

The 21st century marked the emergence of a new organisational model: the startup, newly created companies, characterised by technological innovation, supported mainly by information and communication technologies and dealing with a high degree of uncertainty.

Few scientific studies are addressing the relationship of this type of organisation with different approaches or quality tools. In this context, the researchers, aiming at studying the relationship between startups and quality management and its impacts, designed and applied a questionnaire to Portuguese startups from different activity sectors based on the national incubator network.

The data collected allow us to conclude that 51.3% of the startups surveyed do not adopt any quality management practice, the main reasons being the focus on business growth (64.1%), unavailability of time (51.3%) and the scarce benefits (41%). On the other hand, the startups that bet on quality management (48.7%) use tools (76%) instead of any structured approach (35%), obtaining as benefits the continuous improvement (4.37), the process effectiveness (4.23) and the process efficiency (4.21).

Keywords: Quality management; Quality tools; Startup.

1. Enquadramento

Atualmente a qualidade está cada vez mais presente nas indústrias tradicionais, mas continua a ser pouco utilizada no desenvolvimento de negócios embrionários, como é o caso das startups. Apesar de nos últimos anos ter surgido um crescente interesse pelo assunto, estas organizações devido ao seu carácter inovador, deparam-se com um grande obstáculo: o ambiente de incertezas (Silva, 2014).

1.1. Startup

Startup é um termo inglês que define uma empresa emergente que aposta em ideias inovadoras. Embora estas organizações por norma se insiram no segmento tecnológico, já se denota a sua presença em várias áreas de atuação. Este tipo de empresas

representa quase sempre um investimento relativamente pequeno e assenta em novos modelos de negócio com a expectativa de criar um retorno considerável (Graham, 2020).

Tratando-se de empresas de pequena dimensão, as quais muitas vezes não têm um espaço físico atribuído, as startups dependem da qualidade para conseguir entrar no mercado competitivo e destacarem-se pela satisfação dos consumidores. Para que a qualidade e excelência sejam alcançadas, estas empresas necessitam de investir recursos financeiros (Sashkin & Kiser, 1993).

As startups em Portugal têm contribuído bastante para o aumento do PIB, e em 2018, a ordem do PIB foi 1,1%, o que representa cerca de 2,2 mil milhões de euros, demonstrando que as startups são uma mais-valia para o país pelos impactes na empregabilidade e nas exportações. (Link To Leaders, 2019)

Com o crescente incentivo e financiamento, estas empresas não podem nem devem pôr de parte a qualidade e devem procurar investir em formação e certificações nesta área. Encontrando-se à entrada do mercado empresarial, as startups devem ter sempre em mente a total satisfação dos clientes e a melhoria contínua (IAPMEI, 2020).

1.2. Gestão da qualidade

A qualidade tem um papel extremamente relevante no contexto das organizações modernas e tem contribuído para o ganho de vantagem competitiva. Numa organização, gestão da qualidade significa compreender as necessidades dos consumidores e cumprir as suas expectativas (Lopes, 2014).

A satisfação do cliente acarreta consequências positivas para a organização, nomeadamente a crescente fidelização, o aumento de vendas e a quota de mercado, uma maior rentabilidade e competitividade. (Antunes & Rita, 2007).

Deste modo, a qualidade deve ser considerada um instrumento estratégico nas empresas para alcançarem os seus objetivos. Além disso, as organizações que pretendem alcançar altos níveis de qualidade ou satisfazer as necessidades dos clientes, implementam várias abordagens ou ferramentas para ajudar a obter estas metas estabelecidas. (Lopes, 2014).

A abordagem pela conformidade, no contexto da qualidade, recorre à norma ISO 9001, sendo esta a norma adotada pela maioria das organizações em todo o mundo,

que tem como objetivo assegurar que as organizações produzam produtos e serviços de acordo com as exigências dos clientes, alcançando assim a satisfação dos mesmos e otimizando a eficácia do seu sistema de gestão da qualidade. (Fernandes, 2016).

A abordagem pela excelência organizacional, foca-se no alto desempenho organizacional, através da evidenciação dos pontos fortes e na identificação das oportunidades de melhoria (Ringrose, 2013, citado por Ershadi, & Eskandari Dehdazzi, 2019). Os modelos de excelência oferecem, de forma simples, uma avaliação organizacional complexa com o objetivo posterior de adequar soluções organizacionais ao contexto externo e interno, nos domínios da liderança, planeamento e estratégia, recursos e parcerias, processos, metas e resultados a atingir (Biazzo & Bernardi, 2003).

Por último, a abordagem pela excelência operacional está focada na redução dos desperdícios gerados nos processos produtivos (Lean), a busca pela melhoria contínua da qualidade dos produtos e o aumento da produtividade (MONDEN, 1999) e a redução da variabilidade interna (Shah & Ward, 2007). A melhoria contínua dos processos (Kaizen), tem como objetivo identificar oportunidades de melhorias internas na cadeia de valor de forma a acompanhar possíveis mudanças externas na organização (Warnecke & Hüser, 1995), procurando, através da motivação dos colaboradores, alterações de baixo custo e no aumento da eficiência e no aumento da eficácia de definição de objetivos (Pontes, 2016).

No que concerne às ferramentas da qualidade estas têm como objetivo auxiliar a identificação, tratamento e análise de problemas e a melhoria dos processos, uma vez que ajudam a descrever, medir, interpretar, analisar e propor oportunidades de melhoria para as quais se devem concentrar os esforços de melhoria (Valente, 2019).

Existe uma variedade de ferramentas e a sua aplicação pretende organizar melhor o trabalho e facilitar a tomada de decisão, por partes da gestão de topo tendo por base factos e dados. As ferramentas têm propósitos definidos, mesmo que alguns sejam idênticos, a forma como são utilizadas ajuda a obter um maior aproveitamento, uma vez que, dão resultados mais viáveis (Valente, 2019).

2. Metodologia

Para a realização do presente estudo o grupo de investigadores dividiu o plano de trabalhos em três etapas: pesquisa bibliográfica, desenho e implementação de questionário e tratamento e análise de dados.

No que diz respeito à pesquisa bibliográfica procurou-se responder a várias questões, nomeadamente a) o que são startups e que características possuem que as distingue das restantes; b) que abordagens à gestão da qualidade e ferramentas são usadas pelas organizações; e c) se existem estudos que refletem a gestão da qualidade neste tipo de empresas. Para tal procederam-se a pesquisas no repositório Scopus e, face à dificuldade em encontrar literatura científica subordinada ao tema, foi necessário alargar a pesquisa para outros repositórios abertos como RCAAP e sites de informação fidedigna como o Instituto Português da Qualidade (IPQ, IP), Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas (IAPMEI, IP) e a StartUP PORTUGAL.

Num segundo momento, desenhou-se um instrumento para recolha de informação junto das startups portuguesas no sentido de avaliar a adoção de abordagens à gestão da qualidade e/ou uso de ferramenta da qualidade. Deste modo, foi aplicado um questionário considerado como um dos métodos mais simples para a recolha e fornecimento de informações para a tomada de decisões (Pacheco, 2012).

O questionário “Estudo de avaliação da adoção de práticas de gestão da qualidade no contexto das startups” é constituído por 14 questões agrupadas em 4 secções “A- Caracterização da startup”, “B – Práticas de gestão da qualidade”, “C- Práticas de gestão da qualidade: contexto e impactes” e “D- Viabilidade de implementação de práticas de gestão da qualidade”.

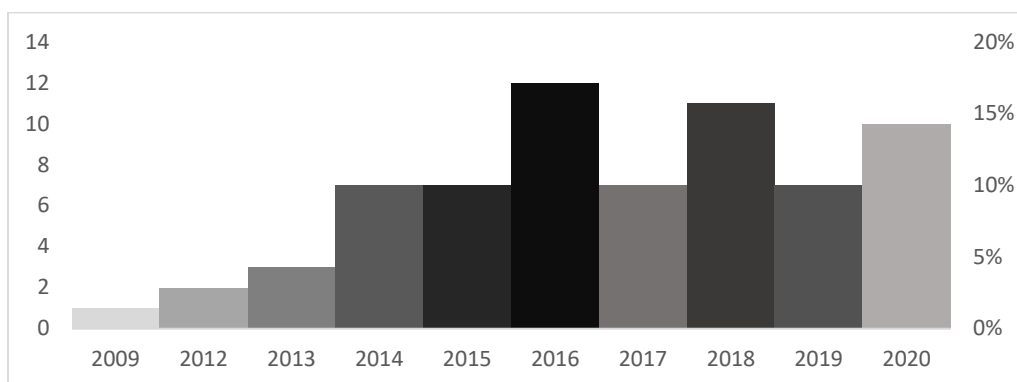
O questionário foi enviado, por e-mail, para 815 empresas sedeadas na Rede Nacional de Incubadoras, tendo sido iniciada a recolha de dados dia 23 de dezembro de 2020 e terminado dia 30 de janeiro de 2021.

Na última etapa, depois de serem validadas 76 respostas, que se enquadravam no perfil de startup, procedeu-se ao tratamento e análise dos que a seguir se apresenta com mais detalhe.

3. Resultados

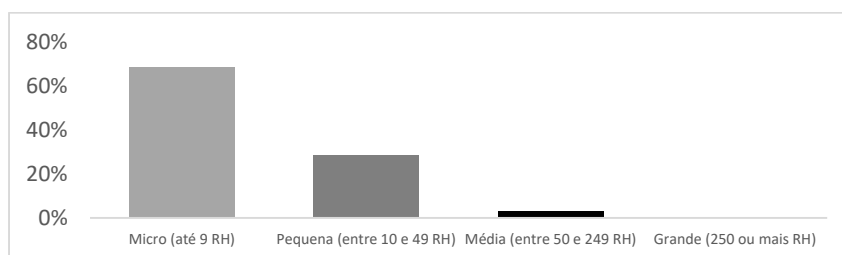
A partir da análise do gráfico 1 é possível concluir que a maioria das startups foram criadas a partir de 2016 até 2020, sendo a mais antiga criada em 2009. Os resultados validam a teoria de que as startups são empresas com poucos anos de existência.

Gráfico 1 – Ano de criação da startup



O gráfico 2 revela que 68,66%, tem dimensão micro (até 9 RH), enquanto 28,36% corresponde a dimensão pequena (entre 10 e 49RH) e 2,99% é relativo as startups com dimensão média (entre 50 e 249RH). Não foram identificadas empresas de grande dimensão, em linha com a teoria que determina que estas empresas são maioritariamente de micro e pequena dimensão.

Gráfico 2 – Dimensão da startup

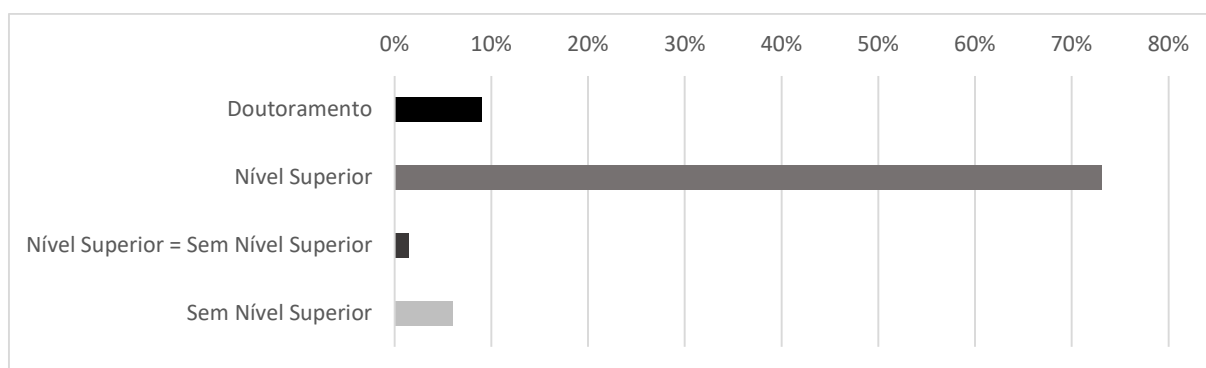


Relativamente às habilitações académicas, pode-se verificar (gráfico 3), que 73% das startups é constituída maioritariamente por colaboradores detentores de habilitações de nível superior, 9% das startups é constituída maioritariamente por colaboradores detentores de doutoramento, 6% das startups possui nos seus quadros profissionais

maioritariamente não detentores de grau académico superior e 1% das startups afirma que o número de colaboradores com e sem nível académico superior é igual.

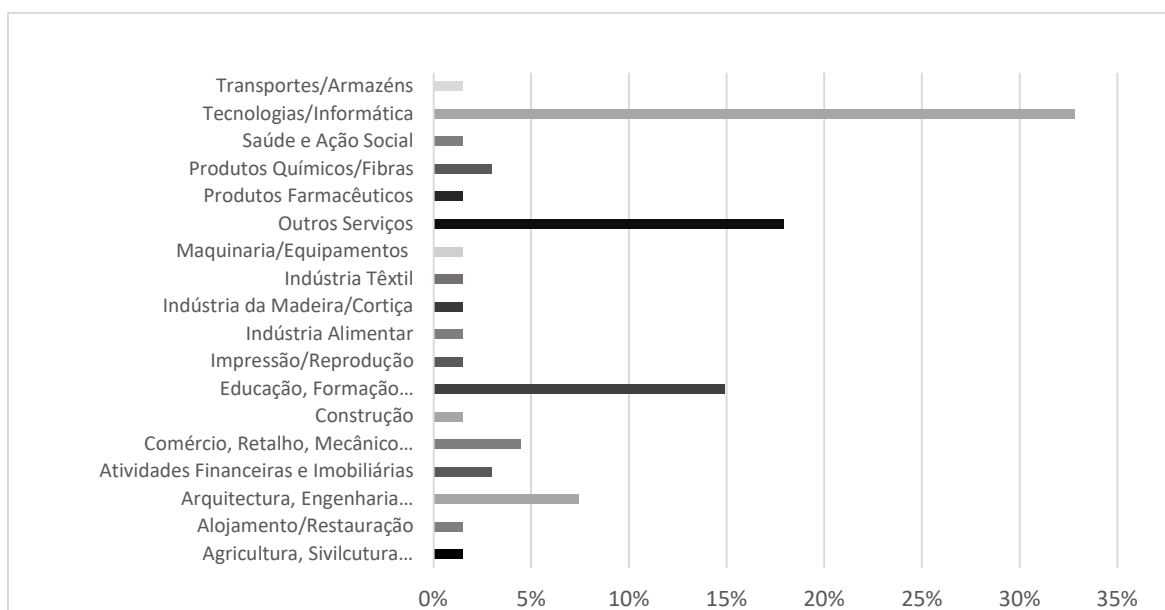
Os dados estão em linha com a teoria que identifica que as startups contratam maioritariamente trabalhadores altamente qualificados.

Gráfico 3 – Habilitações académicas

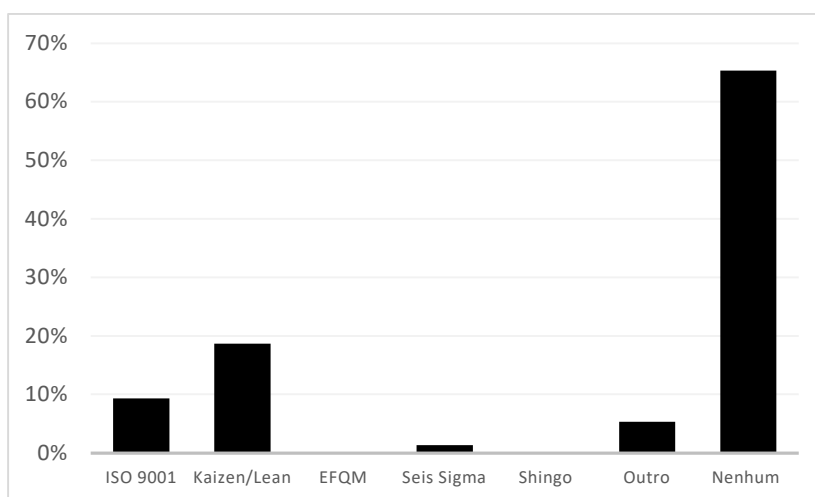


O gráfico seguinte (4) apresenta a distribuição das startups pelas diferentes atividades económicas, sendo de realçar 33% estarem dedicadas a atividades enquadradas nas tecnologias e informática, 18% outros serviços (inclui serviços e consultoria) e 15% em educação e formação.

Os resultados apresentados confirmam, mais uma vez a teoria quando refere que as startups estão intrinsecamente relacionadas com a tecnologia, mas também incluem outras áreas de atividade económica quando as empresas estão centradas na geração de novas e significativamente melhoradas soluções no setor em que operam.

Gráfico 4 – Áreas de atividade económica (CAE)

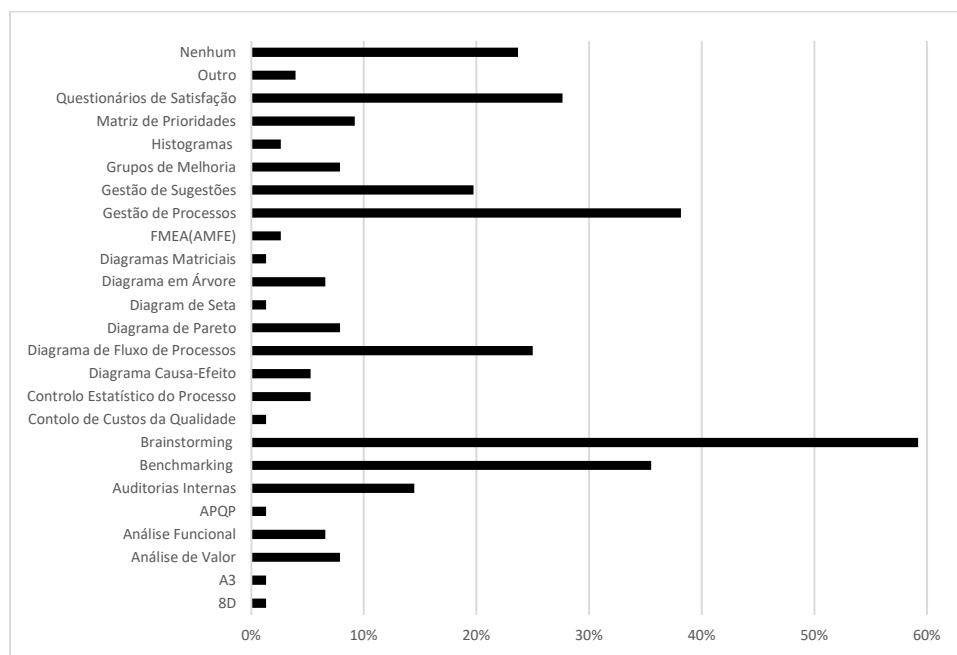
O gráfico 5 evidencia que 65% das startups não utiliza qualquer tipo de referencial e abordagem no contexto da gestão da qualidade, 19% startups adotam Kaizen/Lean, 9% implementam os requisitos da ISO 9001, 5% aplicam outras abordagens específicas do setor de atividade em que se inserem e 1% adota Seis Sigma. Os dados revelam assim que a maioria das startups não adota qualquer abordagem estruturada de gestão da qualidade.

Gráfico 5 – Recurso a abordagens estruturas de gestão da qualidade

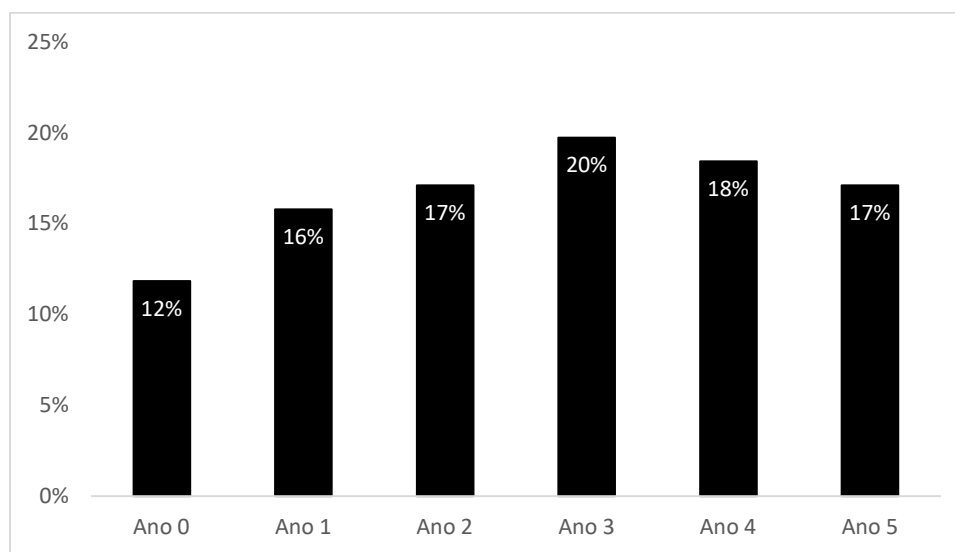
Relativamente ao recurso por parte das startups a ferramentas da qualidade, o gráfico 6 evidencia que o brainstorming é utilizado por 59% das startups inquiridas,

surgindo em segundo e terceiro lugar, respetivamente, a gestão por processos (38%) e o benchmarking (36%). De referir que 28% das startups afirmam aplicar questionários para avaliação de satisfação e 25% recorrem a diagramas de processos. Um dado relevante relaciona-se com o facto de 24% das startups inquiridas afirmam não utilizar qualquer ferramenta de gestão da qualidade.

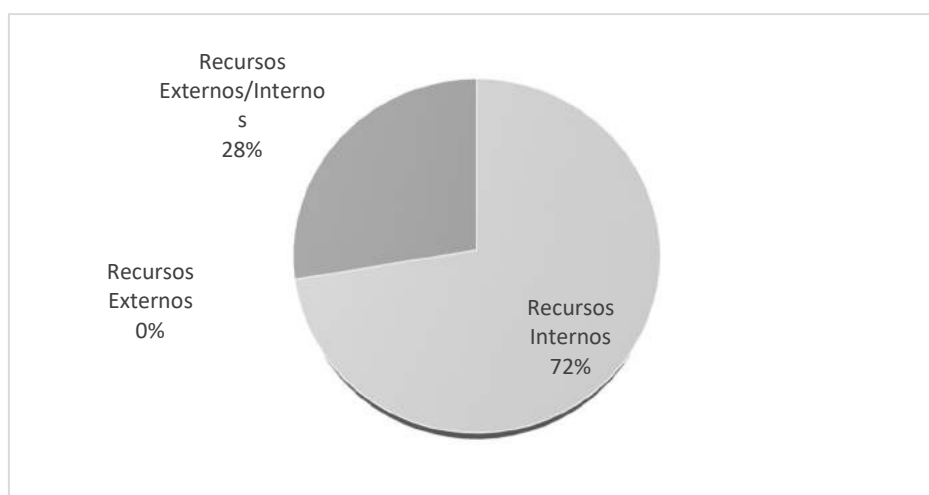
Gráfico 6 – Recurso a ferramentas de gestão da qualidade



Como se pode verificar no gráfico 7, das startups que adotaram alguma prática no domínio da gestão da qualidade, de forma estruturada ou recorrendo ao uso de alguma ferramenta da qualidade, apenas 12% das inquiridas teve essa preocupação logo aquando da sua criação, sendo o terceiro ano, após a criação da startup, o que revela maior número startups que recorreram pela primeira vez a alguma ferramenta.

Gráfico 7 – Idade da startup na implementação de práticas de gestão da qualidade

O gráfico seguinte (8) evidencia que das startups que adotaram alguma prática de gestão da qualidade, 72% fizeram-no com recursos exclusivamente internos 28% das inquiridas utilizaram recursos externos como complemento aos recursos internos. Nenhuma startup inquirida respondeu que tenha adotado alguma prática de gestão da qualidade recorrendo a recursos exclusivamente externos.

Gráfico 8 – Recursos internos/externos na implementação de práticas

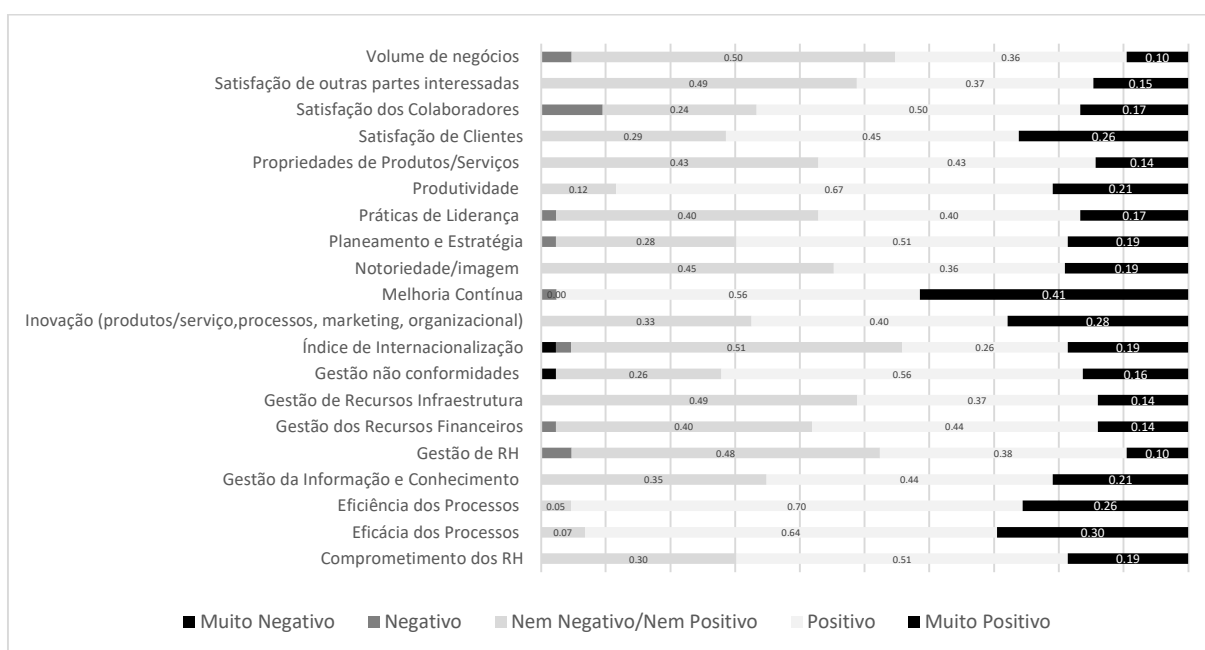
O gráfico 9 tem como propósito evidenciar a perceção dos responsáveis das startups, que adotaram práticas de gestão da qualidade, acerca dos impactes decorrentes dessa opção, numa escala tipo Likert de 5 valores “1- Muito negativo” a “5-Muito positivo”.

No que concerne a impactes favoráveis destacam-se a melhoria continua (4,37), a eficácia de processos (4,23) e eficiência de processos (4,21).

No que diz respeito ao impacte de melhoria continua, 56,1% das startups identificam que as práticas adotadas contribuíram de forma positiva e 41,46% consideram mesmo terem contribuído de forma muito positiva para a melhoria continua.

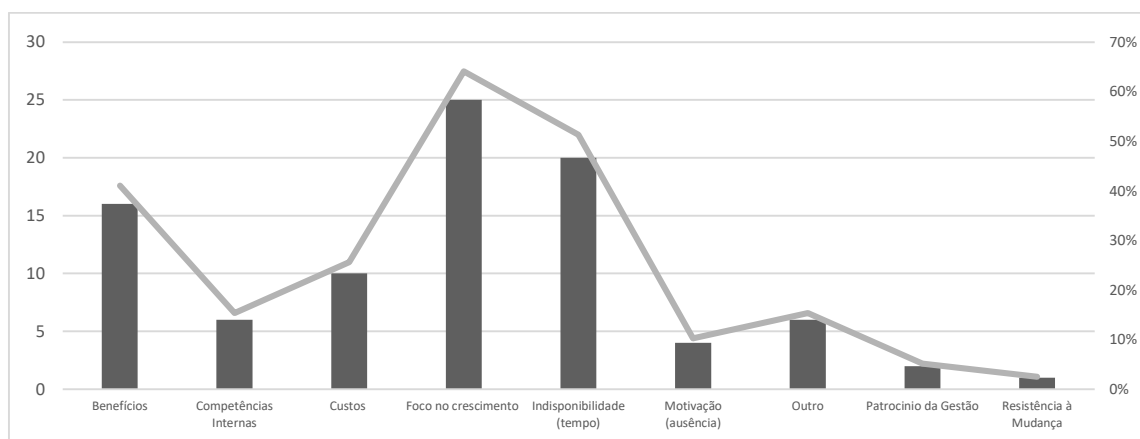
Quanto aos impactes que apresentam resultados menos favoráveis surgem o aumento de volume de negócios (3,50), gestão de recursos humanos (3,52) e o índice de internacionalização (3,54).

Gráfico 9 – Impactes decorrentes do uso de práticas de gestão da qualidade

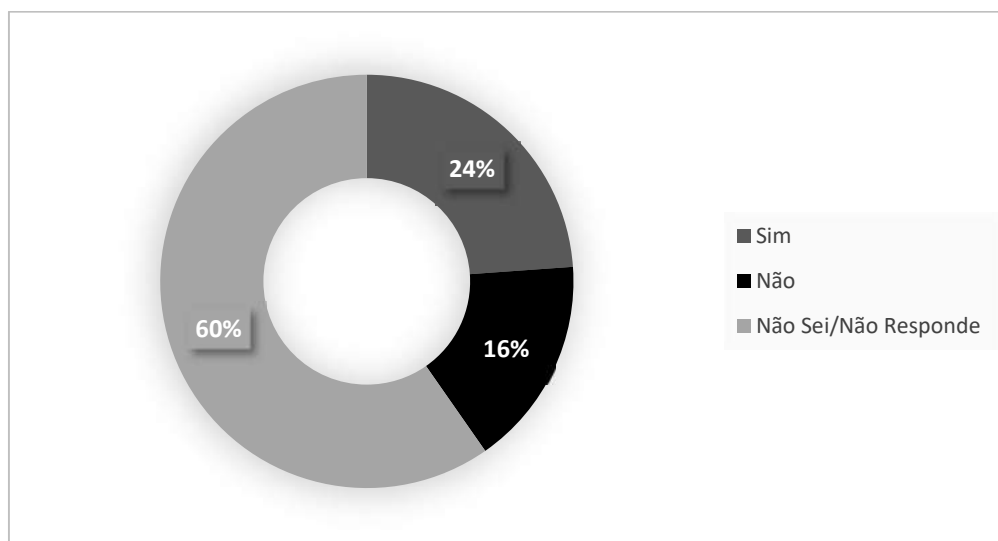


O gráfico 10, pretende identificar que motivos alegam os responsáveis das startups, que não aplicaram qualquer abordagem e não usaram qualquer ferramenta de gestão da qualidade, ou seja 39 startups, 51,3% da amostra.

Das empresas inquiridas nesta secção, 64,1% das startups identificam o foco conferido ao crescimento do negócio e a indisponibilidade de tempo (51,3%) surgindo como os principais motivos apontados. Acresce que 41% das inquiridas alegam os escassos benefícios e 25,6% apontam os custos.

Gráfico 10 – Motivos para a não implementação de práticas de gestão da qualidade

Ainda acompanhando as startups que não implementaram qualquer prática de gestão da qualidade, os investigadores pretenderam compreender se existia, por parte dessas startups, intenção de aplicação no futuro, quer seja de uma abordagem estruturada ou ferramenta da qualidade. O gráfico seguinte (11) evidencia que 60% dessas empresas não sabe/não responde, 24% admite aplicar no futuro e 16% negam essa intenção.

Gráfico 11 – Intenção de aplicação no futuro de práticas de gestão da qualidade

4. Conclusão

O presente artigo teve por base um estudo realizado por um grupo de investigadores que pretendeu estudar a relação das startups com a gestão da qualidade, bem como impactes quanto ao seu desempenho.

Para a concretização do objeto de estudo, após a realização de pesquisa bibliográfica, foi elaborado e aplicado questionário a startups portuguesas de diferentes setores de atividade, tendo por base a Rede Nacional de Incubadoras.

Os dados recolhidos e analisados, incluídos em 76 respostas validadas, permitem confirmar a pesquisa bibliográfica, realizada previamente, acerca das startups, nomeadamente i) que são maioritariamente organizações micro (68,6%) e pequena dimensão (28,36%); ii) empregam maioritariamente profissionais altamente qualificados (73%), incluindo maioritariamente doutorados (9%); e iii) o setor de atividade preferencial destas organizações está associado a tecnologia/informática (33%), dispersando-se por outros setores na procura de soluções novas ou significativamente melhoradas para o setor em que operam.

Os dados permitem aprofundar o conhecimento acerca da adoção por parte das startups em relação a práticas de gestão da qualidade, quer através de abordagem estruturada pela conformidade, excelência organizacional e excelência operacional, quer pelo uso de ferramentas de gestão da qualidade. Assim, o foco no crescimento de negócio (64,1%), aliado à indisponibilidade de tempo (51,3%) e na descrença em relação aos benefícios que comportam a gestão da qualidade (41%), determinam que startups (65%) não tenham qualquer abordagem estruturada à gestão da qualidade e 24% das startups não usem qualquer ferramenta da gestão da qualidade. Analisando estes dois últimos grupos verifica-se que 51,3% do total da amostra não apresenta qualquer prática de gestão da qualidade, sendo que apenas 24% dessas startups admitem implementar, no futuro, alguma prática.

Por outro lado, apesar de em minoria, as startups que adotaram qualquer prática de gestão da qualidade fizeram-no no terceiro ano de vida (20%), através de recursos internos (72%), sendo de realçar como principais impactes a melhoria contínua (4,37), a eficácia de processos (4,23) e eficiência de processos (4,21).

O estudo apresenta como principal limitação o número de respostas validadas, sendo ainda de realçar o facto de estar centrado na realidade portuguesa.

O estudo afigura-se como pertinente na medida em que a relação entre as startups e a gestão da qualidade quase nunca é retratado nos artigos científicos atualmente publicados. Nestes termos, de forma a aprofundar este tema, e de certa forma permitir um olhar crítico sobre a gestão da qualidade neste tipo de organizações, cada vez em maior número, os investigadores consideram de elevado interesse alargar a amostra e o âmbito territorial, aprofundar as variáveis de estudo e avaliar a perceção das partes interessadas em relação ao desempenho das startups após a implementação de práticas de gestão da qualidade, estudar que práticas de gestão da qualidade melhor se adequam a este tipo de organizações e o momento adequado para potenciar os seus benefícios.

Referências

- Antunes, J., & Rita, P. (2007). O marketing relacional e a fidelização de clientes – Estudo aplicado ao termalismo Português. *Economia Global e Gestão*, 12(2), 109-132. http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442007000200007&lng=pt&tlng=en
- Biazzo, S., & Bernardi, G. (2003). Organisational self-assessment options: A classification and a conceptual map for SMEs. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 881–900. <https://doi.org/10.1108/02656710310493616>
- Ershadi, M., Eskandari Dehdazzi, R. (2019), "Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting", *The TQM Journal*, Vol. 31 No. 4, pp. 620-640. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2018-0062>
- Fernandes, D. (2016). Implementação da NP EN ISO 9001:2015 na Indústria da Torrefação (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa). Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. https://run.unl.pt/bitstream/10362/22172/1/Fernandes_2016.pdf
- Graham, P (15 de dezembro 2020). Startup=Growth. <http://paltelfoundation.ps/uploads/No.16-Startup=Growth.pdf>
- IAPMEI, IP - Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas (06 de fevereiro de 2021). StartUP Portugal. [https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-\(1\)/Startup-Portugal.aspx](https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-(1)/Startup-Portugal.aspx)
- Link to Leaders, L. (30 de julho 2019). Start-ups estão a contribuir para aumentar o PIB, diz Startup Portugal. <https://linktoleaders.com/startups-estao-a-contribuir-para-aumentar-o-pib-diz-startup-portugal/>

- Lopes, J. (2014). Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico (Dissertação de Mestrado, Universidade Europeia). Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13214/1/Disserta%20de%20M-EE%20-%20Gest%20da%20Qualidade%20-%20Janice%20Lopes%2050029662.pdf>
- Monden, Y. (1999) Sistemas de redução de custos: custo-alvo e custo kaizen. Porto Alegre: Bookman.
- Pacheco, M. (2012). O uso das ferramentas da qualidade nas organizações portuguesas (Tese de Mestrado, Universidade do Minho). RepositóriUM. <https://core.ac.uk/download/pdf/55626042.pdf>
- Pontes, P. P. (2016). Aplicação dos Conceitos Lean a um Caso de Estudo: Kaizen Institute (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior Técnico Lisboa). Repositório Institucional do Técnico Lisboa. https://tecnico.ulisboa.pt/pt/?s+=Dissertacao_BernardoPontes_73921&t=q
- Shah, R. & Ward, P., (200). Defining and developing measures of lean production. Journal of Operations Management, Volume 25, issue 4, Pages 785-805. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.01.019>
- Sashkin, M. & Kiser, K. J. (1993). Putting Total Quality Management to Work: What TQM Means, how to Use It, & how to Sustain it Over the Long Run. Berrett-Koehler Publishers
- Valente, C. (2019). Aplicação de ferramentas da qualidade e ferramentas Lean no contexto de uma indústria automóvel (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro). Repositório Institucional da Universidade de Aveiro.
- Warnecke, H. J., & Hüser, M. (1995). Lean Production. International Journal of Production Economics, 41, 37-43. [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(95\)00080-1](https://doi.org/10.1016/0925-5273(95)00080-1)

Authors Profiles

Dora Morgado is student in the graduation course of Quality Management at Águeda School of Technology and Management (ESTGA), University of Aveiro.

Leonardo Correia is student in the graduation course of Quality Management at Águeda School of Technology and Management (ESTGA), University of Aveiro.

Rodrigo Reis is student in the graduation course of Quality Management at Águeda School of Technology and Management (ESTGA), University of Aveiro.

Jorge Miguel-Oliveira is expert in quality management from University of Aveiro. He is Invited Assistant Professor at Águeda School of Technology and Management (ESTGA), University of Aveiro. Its areas of scientific activity are: excellence, innovation, business models and digital transformation.