

3 A IMPORTÂNCIA DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO SUCESSO EMPRESARIAL DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS¹

Dr. PAULO JORGE MADEIRA²
Licenciado em Gestão de Empresas
Mestre em Contabilidade e Auditoria

Resumo

Na transição de uma sociedade industrial para uma sociedade da informação e do conhecimento, mais do que um factor crítico determinante do sucesso empresarial, um sistema de informação de apoio a gestores de PME é uma questão de sobrevivência. Pois ao permitir reduzir custos, aumentar a produtividade, reduzir o risco de incerteza na tomada de decisão, melhorar a qualidade dos produtos e/ou serviços, aumentar a eficiência e a eficácia dos processos de gestão, transmitindo valor acrescentado e fidelizando clientes, torna-se num suporte determinante para a gestão estratégica e operacional das PME.

Introdução

Na transição de uma sociedade industrial para uma sociedade da informação e do conhecimento, a capacidade de gerar, analisar, controlar e distribuir as informações passa a ser para além de um vector estratégico nas organizações, uma questão de sobrevivência. A convivência do gestor de empresas com um meio ambiente cada vez mais turbulento provocado quer pela constante evolução tecnológica, quer pela crescente competitividade em todos os mercados, levaram a exigir daquele respostas rápidas e competências acrescidas.

Neste cenário altamente competitivo, um factor que faz a diferença entre as empresas é a forma como estas utilizam a **informação (Porter, 1980)**. Esta além de reduzir a incerteza no processo de tomada de decisão é cada vez mais um factor crítico de sucesso³(FCS).

Mas para que seja efectivamente um factor crítico de sucesso, a informação tem que alimentar o **conhecimento** acumulado do seu utilizador (v.g. empresário) para que as suas acções e decisões contribuam para o sucesso⁴ da empresa. Desta forma, o sucesso empresarial passa prioritariamente pela capacidade de **gestão da informação** do gestor/empresário, ou seja, pela capacidade que este demonstrar em seleccionar dum repositório de informação disponível aquela que é relevante para determinada decisão e, também, em saber construir a estrutura e o design desse repositório (Zorrinho, 1995).

A necessidade de racionalização crescente da informação conduz à elaboração de **sistemas informação (SI)** cada vez mais exigentes que resultam da combinação de procedimentos, informação, pessoas e tecnologias de informação (Alter, 1992). Tais componentes são organizados num todo coerente para alcançar os objecti-

vos organizacionais actuando como agente de mudança estratégica na estrutura das organizações.

Actualmente assistimos a uma grande convergência das tecnologias da informação e dos sistemas de informação no sentido de afectar os processos de trabalho das organizações, onde as **tecnologias da informação (TI)**, como o conjunto de equipamentos e suportes lógicos (*hardware e software*), que permitem executar tarefas como aquisição, transmissão, armazenamento, recuperação e exposição de dados (Alter, 1992), impulsionam o progresso e a inovação permitindo melhorar a eficiência, reduzir preços e melhorar serviços, aumentar a qualidade e diversidade de produtos colocados à disposição dos clientes. As tecnologias da informação assumem-se, hoje em dia, como instrumentos essenciais na elaboração de sistemas de informação integrados. Desta forma, passaremos no âmbito do presente artigo, a considerar o binómio TI/SI como determinante do sucesso empresarial e em particular nas Pequenas e Médias Empresas (PME).

Tendo consciência da importância das PME na economia nacional, é a sua vitalidade e sucesso que asseguraram o dinamismo do sistema económico e o bem-estar social. Para isso os gestores das PME deverão ter iniciativa, inovar, investir, criar empregos, produzir e prestar serviços de forma competitiva. Para concretizar tal missão as PME devem, não só conhecer o seu produto/serviço e seus clientes, mas também a sua concorrência, os seus fornecedores e a mão-de-obra necessária para atingirem os seus objectivos de forma eficiente. Daqui se depreende que para gerir uma PME é necessário para além de informação, analisar, fazer previsões, definir e concretizar projectos e estratégias, lançar acções e também tomar decisões. Mas estas não podem ser tomadas sem um elevado risco de insucesso se o decisor não estiver na posse da informação considerada crítica - essencial para a sobrevivência da empresa. Dada a dimensão das PME portuguesas, o sucesso da empresa está associado ao sucesso do empresário, ou seja, da sua capacidade de gestão. O sucesso deste, enquanto gerente é medido pela qualidade e quantidade das suas decisões, que vão depender da sua eficiência na utilização de informações colocadas ao seu dispor. A chave para o sucesso é obter informações úteis e exactas, disponíveis no momento certo.

À entrada do século XXI e pela primeira vez na história empresarial as PME podem competir com tecnolo-

gias de informação e estratégias tão robustas quanto as das empresas de maior dimensão. A informação, que marcará a competição daqui para a frente, é um recurso disponível e democrático.

As dificuldades de aplicação de TI/SI na PME

As PME em geral possuem sistemas de gestão pouco informatizados, com reduzido recurso a TI/SI, ou seja, os controlos, quando existentes, são feitos quase exclusivamente por meio «papeladas» ou sistemas de apoio à decisão e controlo operacional rudimentares e não integrados. O uso da informação para melhorar a eficiência e a eficácia de funcionamento das PME tende, desta forma, a defrontar-se com múltiplos problemas e dificuldades, que passam de acordo com **Zorrinho (1995)** por uma indefinição estratégica e diluição da missão, carência de recursos humanos preparados e por uma dependência da tecnologia instalada.

Em geral, nas PME, a tomada de decisão para a formulação de uma estratégia empresarial está a cargo do seu proprietário (empresário), o qual tem pouca consciência das oportunidades e ameaças do ambiente externo, ignorando estes factores na tomada de decisões. O empresário, enquanto principal gestor das PME, em regra, confia mais nas fontes de informação informais, como sejam conversas com os seus clientes e fornecedores e outros empresários, do que nas fontes de informação formais, como por exemplo, estatísticas sectoriais, estudos de mercado, publicações técnico-científicas ou de associações empresariais e comerciais. No entanto este tipo de informações são determinantes para o empresário, dado que devido à falta de recursos humanos e financeiros, acumula atribuições e responsabilidades em diversas áreas (compras, produção, vendas, financeira, etc.), fazendo com que o seu tempo fique sobrecarregado, tornando difícil o processo de tomada de decisão bem como do controlo da gestão operacional.

Tal centralização e acumulação de funções técnicas, operacionais e administrativas, sem limites definidos, faz com que cada PME seja o reflexo da personalidade do seu empresário, com peculiaridades e especificidades para cada tipo de projecto de implementação de TI/SI, fazendo com que o processo de tomada de decisão do empresário não seja padronizado (**Carmo e Pontes, 1999**).

Não obstante, o custo cada vez menor dos computadores e dos *softwares* de gestão integrada podem motivar cada vez mais os empresários a aumentar o investimento em TI/SI com o objectivo de melhorar o desempenho organizacional em relação à sua concorrência, expressões como: «Sei lá que informação vou precisar no futuro... e não posso gastar dinheiro na incerteza...» e «Eu não percebo nada disso e não posso pagar a quem perceba...» e «Inovar... e o que faço às máquinas que tenho que estão praticamente novas...» continuam a ser proferidas.

Daí que seja primeiro aconselhável uma avaliação da necessidade de modernizar a gestão da informação da organização na perspectiva de repensar todo o negócio, antes mesmo de investir em tecnologia da informação. Tal avaliação do negócio deve ter em conta, a quantidade de clientes e fornecedores, o tipo e quantidade de encomendas, o orçamento, a gestão de existências, as análises financeiras, a quantidade de empregados, a quantidade de registos contabilísticos, etc. Neste contexto o empresário precisa de otimizar o seu precioso tempo e ter acesso às informações que sejam mais importantes para a tomada de decisões de gestão estratégica e operacional de forma a conduzir a sua empresa com sucesso.

A introdução de TI/SI na PME

Antes de proceder à introdução de TI/SI é vital o desenvolvimento de uma análise que possibilite determinar os requisitos de tal projecto. Esta análise deve basear-se em metodologias específicas para o desenvolvimento de sistemas de informação.

Avison & Taylor (1997) classificam as metodologias de acordo com o tipo de problemas que podem resolver:

- problema bem definido e bem estruturado e com objectivos claros;
- problema bem estruturado, com objectivos claros e incerteza quanto às necessidades dos utilizadores;
- problema não estruturado e os objectivos não são claros;
- grande interacção do utilizador com o sistema e/ou a aceitação do utilizador é importante;
- complexos, em que há necessidade de uma abordagem contingencial para o desenvolvimento de sistemas de informação.

Esta última classe é a mais abrangente e a que atende à maioria das abordagens de planeamento e desenvolvimento dos sistemas de informação, a qual deverá permitir previamente uma análise multidimensional:

- dimensão estratégica - na qual se analisa o impacto do TI/SI em relação ao ambiente externo da organização, incluindo aspectos relacionados com a competitividade, posicionamento face ao mercado, imagem junto dos clientes, etc.;
- dimensão organizacional - onde são analisados aspectos relacionados aspectos relativos às necessidades de informação da organização para a sua boa estruturação e coordenação organizacional;
- dimensão económica - onde se incluem aspectos relacionados com a redução de custos, melhorias da produtividade e eficiência, ganhos financeiros e outros aspectos que possam ser mensuráveis;
- dimensão tecnológica - onde são analisadas as capacidades (*know-how*) da empresa face as tecnologias disponíveis e quais as possibilidades em promover a evolução tecnológica.

Segundo **Beraldi (2000)** para que um processo de introdução de TI/SI nas PME seja bem sucedido, deve ser utilizada uma abordagem assente nas seguintes fases:

1. Desenvolva as competências adequadas em TI/SI visitando empresas similares que já tenham sofrido um processo de desenvolvimento e implementação de TI/SI;
2. Contrate um consultor para realizar os procedimentos técnicos ou mande formar um empregado particularmente vocacionado; ou aproveite para admitir um estagiário especialista;
3. Analise o sistema de informação actual, envolvendo as pessoas responsáveis por cada processo/actividade;
4. Identifique os processos que devem ser informatizados, as possíveis melhorias e as necessidades de informação desses processos;
5. Análise a possibilidade de o seu sistema de informação funcionar em rede local - intranet- que possibilite a comunicação com clientes, fornecedores e outras entidades - *extranet* - e que possibilite a recolha de informação da rede mundial - *internet*;
6. Defina claramente as expectativas para a introdução de TI/SI em termos de grau de desenvolvimento, prazos, custos e benefícios esperados;
7. Proceda a uma análise custos/benefícios directos e indirectos;
8. Estabeleça um cronograma para o projecto de desenvolvimento e implementação de TI/SI;
9. Prepare os seus colaboradores para a introdução de TI/SI. Promova a consciencialização da necessidade de introdução de TI/SI mostrando os benefícios que podem ser alcançados, promovendo a formação das pessoas envolvidas, discutindo as necessidades de mudanças e a melhor maneira de fazê-las com o envolvimento de todos os seus colaboradores;
10. Defina e decida sobre o *software* necessário para implementação do sistema de informação que responda às suas necessidades de informação e depois o *hardware* adequado para executá-lo; e
11. Inicie o processo de introdução de TI/SI o mais rápido possível, cumprindo os prazos estabelecidos no cronograma.

Os benefícios da introdução de TI/SI na PME

«Uma PME com um sistema de informação totalmente informatizado, funcionando eficiente e eficazmente, proporcionará grandes vantagens, seja em relação ao tempo otimizado, à organização, à facilidade de obtenção de informações, à previsão e muitos outros aspectos que contribuirão para o seu sucesso [**Beraldi (2000, 47)**].».

A introdução de TI/SI nas PME possibilita que elas ganhem eficiência e eficácia quer ao nível do processo de tomada de decisões quer ao nível no controlo de ges-

tão, melhorando, assim, a sua competitividade e aumentando a lucratividade. Segundo **Zimmerer (1994)** algumas das vantagens que podem ser citadas sobre a introdução de TI/SI em PME:

- melhora as informações para a tomada de decisão;
- automatiza as tarefas rotineiras;
- melhora o controlo interno das operações;
- melhora o atendimento ao cliente;
- aumenta a capacidade de reconhecer problemas mais cedo;
- ajuda o gerente a testar algumas decisões antes de colocá-las em prática;
- melhora o processo produtivo; e
- aumenta a produtividade e competitividade

Ou ainda segundo **Rascão (2001)** permitir:

- reduzir de custos;
- aumentar a produtividade;
- reduzir o risco de incerteza na tomada de decisão;
- melhorar a qualidade dos produtos e/ou serviços;
- aumentar a eficiência e a eficácia; e
- motivar os recursos humanos.

A introdução de TI/SI nas PME ao melhorar a qualidade dos processos permite aumentar a produtividade do trabalho, reduzindo os custos operacionais, o que contribui para melhorar o binómio preço/qualidade e logo o valor acrescentado dos seus produtos, conduzindo a um aumento da competitividade, cujo o efeito esperado será a fidelidade dos seus clientes. Desta forma, a grande motivação das PME na introdução de TI/SI é antes de mais uma questão de sobrevivência num mercado cada vez mais global e competitivo. As PME esperam que com a introdução de modernos sistemas de TI/SI, a sua agilidade e flexibilidade bem como a qualidade dos seus produtos melhorem significativamente.

No entanto, **Beraldi (2000)** verificou no seu estudo empírico que a aquisição de recursos de TI/SI por parte das PME não é efectuada de forma planeada, não tirando o devido proveito com a sua introdução, em parte devido à falta de conhecimento das suas potencialidades e à falta de formação dos utilizadores. O estudo colocou em evidência que quando a PME introduz TI/SI na sua gestão, não efectua um levantamento adequado das suas necessidades actuais de informação e um planeamento das necessidades futuras de informação, valorizando mais o *hardware* em detrimento do *software*.

Para sobreviver no século XXI e não ser excluída do mercado, uma empresa precisa fornecer valor superior aos seus clientes. Fornecer valor é dar aos clientes tudo o que eles querem - à melhor qualidade, aos melhores preços, rápido e com um sorriso (**Moresi, 2000**). Os clientes actuais, sofisticados e atentos, fazem quatro julgamentos quando decidem fazer negócio com uma organização: qualidade, serviço, custos e tempo (**Band, 1997**). Desta forma o valor de um sistema de informação pode ser percebido pela qualidade dos serviços e produtos fornecidos aos clientes considerando os quatro factores

acima enumerados que **Moresi (2000,20)** traduziu na seguinte equação de valor de um sistema de informação:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Portfólio (produtos e serviços)} \times \text{Qualidade}}{\text{Custos} \times \text{Tempo de resposta}}$$

Assim, o aumento do valor do sistema de informação estará condicionado à maximização do numerador e à minimização do denominador.

Da análise da equação do valor de sistema de informação podemos afirmar que o custo e a qualidade são factores interdependentes. Não faz sentido reduzir os custos de planeamento, desenvolvimento, implementação e manutenção dos sistemas de informação se isso implicar uma redução da qualidade percebida dos produtos e serviços. **A qualidade e benefícios de um sistema de informação é medida pela capacidade que este tem em satisfazer as necessidades dos utilizadores (a empresa) e beneficiários (clientes).**

Segundo **Fitzgerald (1998)** a utilidade e necessidade de um sistema de informação serão percebidas, se os seus benefícios puderem ser quantificados e considerados relevantes, caso contrário o sistema deverá ser revisto e modificado, de modo a atender às expectativas da empresa.

Existem duas categorias de benefícios que justificam o valor da informação recolhida de um sistema de informação para a gestão - os que podem ser mensuráveis - e que se traduzem no efeito directo ou indirecto na lucratividade (v.g. eficiência na afectação de recursos) e - os que não podem ser mensuráveis - que se traduzem em factores de operacionalidade e qualidade não traduzível num número (v.g. imagem da empresa).

De acordo com **Band (1997)** as empresas bem sucedidas do século XXI procurarão otimizar o consumo de tempo (o tempo de resposta da equação do valor) na organização como um todo com a mesma intensidade que costumavam se preocupar com a redução de custos.

Desta forma, um sistema de informação de apoio à gestão só contribuirá para o sucesso empresarial se tiver um valor percebido para o gestor (utilizador) e simultaneamente contribua para fornecer produtos/prestação de serviços de qualidade aos seus clientes. Um TI/SI que:

- atender aos objectivos previstos
- proporcionar a melhoria e a optimização do processo de tomada de decisão;
- proporcionar a obtenção de vantagens competitivas;
- aumentar a lucratividade (eficácia);
- proporcionar o melhor posicionamento da empresa face à concorrência;
- proporcionar uma maior eficiência da gestão da organização;

será determinante para a sobrevivência das PME que competem numa sociedade e da informação e do

conhecimento cada vez mais digital, complexa e competitiva.

Um sistema de informação para gestão de PME

Para que as PME se adaptem a esta nova ordem mundial da economia digital e sociedade da informação e conhecimento, é necessária uma mudança na forma de gerir as organizações, que vise a melhoria da qualidade de gestão. Para tal é necessário que os gestores das PME estejam bem informados, o mais rapidamente possível, uma vez que a qualidade percebida da organização junto da sua clientela é dependente da qualidade e quantidade de informação colocada ao dispor do empresário, de forma racional e organizada. A informação ao ser transformada em conhecimento pode ser utilizada pelo empresário para melhorar continuamente o desempenho empresarial, logo promover o sucesso empresarial. Para que tal aconteça, um sistema de informação deve fornecer não somente informações necessárias para a gestão operacional quotidiana, mas também permitir diagnosticar e controlar os factores críticos do sucesso empresarial, como suporte fundamental para a gestão e planeamento das PME, proporcionando condições favoráveis para alcançar maior competitividade, eficiência e agilidade na tomada de decisão relativo a processos quer de gestão operacional quer de gestão estratégica.

No estudo empírico realizado por **Carmo e Pontes (1999)** junto de PME brasileiras que participaram em programas de qualidade total, identificaram os seguintes indicadores informacionais, essenciais para a qualidade total, logo para o sucesso empresarial, classificados em três categorias:

1. Gestão e planeamento

- Objectivos e metas
- Organograma
- Procedimentos operacionais
- Manual de processos
- Controlo de documentos
- Formação
- Fluxos de caixa
- Controlo de existências
- Controlo de custos

2. Fornecedores

- Especificações para compras
- Ficha de fornecedores
- Histórico de fornecedores

3. Clientes

- Utilização de marketing directo
- Utilização de telemarketing
- Utilização de folhetos
- Estudo de medição da satisfação de clientes
- Controlo de reclamações
- Controlo de devoluções

Carmo e Pontes (1999) verificaram que as principais fontes de informação interna utilizadas nas PME

foram os relatórios contabilísticos e financeiros e os relatórios de vendas e marketing. As fontes de informação externa mais utilizadas foram: jornais, clientes, fornecedores, distribuidores, amigos, revistas técnicas e cursos. Concluíram que um sistema de informação pode ser factor decisivo para o estabelecimento de uma estratégia competitiva da PME, a qual determinará as directrizes e, conseqüentemente, as actividades que deverão ser desenvolvidas para alcançar os objectivos planeados.

Face aos reduzidos recursos materiais e humanos ao dispor das PME existe uma grande concentração, das decisões relativas aos diversos níveis das funções vitais de gestão no empresário, o que conduz a uma falta de tempo, o que fortalece a necessidade de um sistema de informação que possa auxiliá-lo na melhoria da qualidade, da eficiência e eficácia da gestão da PME. Tal facto, coloca em evidência a necessidade de formação interna, tanto dos funcionários como dos empresários, recurso estratégico essencial para o desenvolvimento e permanência da PME no mercado (Carmo e Pontes, 1999).

Os sistemas de informação para gestores devem compreender três funções básicas na organização (Carmo e Pontes, 1999):

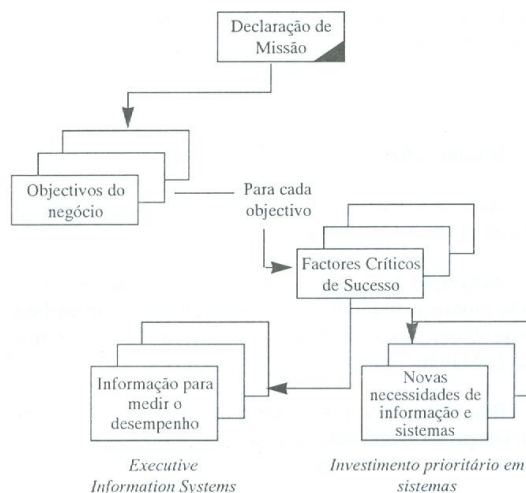
- **resolução de problemas** - mediante a equação de problemas e proposta de soluções para apoiar o gestor da empresa a actuar como agente transformador da sua organização;
- **produção de conhecimento** - através da obtenção de informações que seriam de difícil acesso por outros procedimentos; e
- **tomada de consciência** - proporcionando a sensibilização para um problema da organização e o desenvolvimento da consciência da empresa sobre a sua solução a curto e médio prazo.

Com a intenção de auxiliar os gestores no que se refere à percepção das suas necessidades de informação, utilizando a tecnologia da informação surge o EIS - Executive Information System, termo introduzido por Rockart e Treacy em 1982.

Segundo Watson et. al. (1997, 3) um sistema de informação para gestores (EIS) pode ser definido "como um sistema computadorizado que fornece ao gestor, de forma fácil e rápida, informação de origem interna e externa considerada relevante para os factores críticos de sucesso do negócio". Um sistema de informação assim desenvolvido caracteriza-se por:

- ser produzido de forma personalizada para cada utilizador;
- extrair, filtrar, resumir e fixar informação crítica para a organização;
- serem *user-friendly* e requerem pouca ou nenhuma aprendizagem de manuseamento;
- serem usados directamente pelos executivos sem intermediários; e
- apresentam informação gráfica, em tabelas e/ou em textos.

Uma vez definida a missão e estabelecidos os objectivos da organização, o acompanhamento e controlo de informações importantes para um melhor desempenho da empresa passa pelo conhecimento dos factores críticos de sucesso dentro da organização, sendo o EIS uma das maneiras de gerir a informação proveniente de fontes internas e externas aplicadas à gestão financeira, marketing e vendas, produção, recursos humanos etc..



Na seguinte tabela descrevem-se as categorias de indicadores chave de desempenho utilizados para medir se os FCS foram atingidos e que poderiam ser utilizados num sistema de informação de gestores de PME.

Categoria	Exemplo de um indicador
Quantitativos	Volume de negócios Número de clientes Número de fornecedores
Qualitativos	Nível de satisfação dos clientes Nível de motivação dos colaboradores
Custos de eficiência	Custo unitário de cada produto/serviço
Custos de eficácia	Custo unitário para atingir determinado nível vendas ou de prestação de serviços com determinada qualidade
Tempo de resposta	Tempo necessário para realizar determinado serviço Tempo de produção de determinado produto Tempo de resposta a reclamações de clientes
Produtividade	Número de unidades de produção por trabalhador Volume de negócio por vendedor

Considerações finais

Em suma o sucesso empresarial nas PME passa por colocar um sistema de informação de forma eficiente e eficaz ao serviço do empresário (gestor da PME) permitindo fornecer não somente informações necessárias

para a gestão operacional quotidiana, mas também permitir diagnosticar e controlar os factores críticos para o bom desempenho da organização, como suporte fundamental para a gestão corrente e planeamento das PME, proporcionando condições favoráveis para alcançar maior competitividade, eficiência e agilidade na tomada de decisão nas áreas da gestão operacional e estratégica.

Bibliografia

Alter, S. (1992). Information systems: a management perspective. Addison-Wesley.

Avison, D & Taylor, V. (1997). Information systems development methodologies: classifications according to problem situation. *Journal of Information Systems*. 12(1) March. 73-81.

Band, W. (1997). Competências críticas: dez novas ideias para revolucionar a empresa. Rio Janeiro: Campus.

Beraldi, L. (2000). Impacto da tecnologia de informação na gestão de pequenas empresas. *Revista Ciência da Informação*. 29(1). Jan-Abr, 46-50.

Carmo, V. e Pontes, C. (1999). Sistemas de informação gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de campinas. *Revista Ciência da Informação*. 28(1). Jan-Abr. 49-58.

Fitzgerald, G. (1998). Evaluating information systems projects: a multidimensional approach. *Journal of Information Technology*. 13(1). March. 33-43.

Moresi, E. (2000). Delineando o valor do sistema de informação. *Revista Ciência da Informação*. 29(1). Jan-Abr. 14-24.

Moura, L. (1995). Informação: a essência da qualidade. *Revista Ciência da Informação*. 25(1). Jan-Abr. 1-10.

Porter, M. (1980). Competitive strategy. Free Press, 1-8.

Rascão, J. (2001). Sistemas de Informação para as organizações - a informação chave para a tomada de decisão. Edições Sílabo.

Rockart, . (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*. 81-93.

Watson, H., Houdeshel, G. & Rainer, R. (1997). Building executive information systems and other decision support applications. ohn Wiley & Sons

Zimmerer, T. & Scarborough, N. (1994). Essentials of small business management. Macmillan College Publishing Company.

Zorrinho, C. (1995). Gestão da informação - condição para vencer. IAPMEI

¹ Artigo produzido no âmbito da comunicação efectuada no colóquio organizado na Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova (Instituto Politécnico de Castelo Branco) no passado dia 24 de Outubro de 2001, subordinado ao tema «A Importância dos sistemas de informação para a gestão de PME».

² Docente do Departamento de Contabilidade e Gestão da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova

³ Rockart (1979) introduziu o conceito definindo-o como as áreas da actividade empresarial consideradas chave cujos resultados são «absolutamente necessários» para o gestor atingir os objectivos. Os FCS para a organização compreende um conjunto limitado de áreas cujos resultados, que se forem satisfatórios, asseguram o desempenho competitivo da organização com sucesso.

⁴ Entende-se por sucesso empresarial quando uma empresa atinge os seus objectivos que basicamente podemos assumir como oferecer produtos e serviços que estejam de acordo com as expectativas e necessidades do mercado, a preços competitivos. Actuando assim no mercado é pressuposto que a empresa sobreviverá.