

CARACTERÍSTICAS E DECISÕES DE IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001:2008: ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO NO CENTRO OESTE PAULISTA

*FEATURES AND DEPLOYMENT DECISIONS THE ISO 9001:2008: MULTIPLE CASE STUDY IN THE
MIDWEST OF SÃO PAULO STATE*

Michele Cristina de Sousa Arroteia^a, Patrícia Zuccari^b e Washington Luiz Tomaz^c

^a **Michele Cristina de Sousa Arroteia**

Graduada em Administração pela Universidade Sagrado Coração – USC/Bauru

Endereço eletrônico: mikelesantos@hotmail.com

^b **Patrícia Zuccari**

Professora da Instituição Toledo de Ensino – ITE/Bauru

Graduada em Administração pela Instituição Toledo de Ensino – ITE/Bauru

Doutoranda do curso Ciência da Informação da UNESP/Marília

Mestre em Engenharia de Produção pela UNESP/Bauru

Endereço eletrônico: patzuccari@ite.edu.br

^c **Washington Luiz Tomaz**

Professor do Centro Paula Souza – ETEC Cidade do Livro/Lençóis Paulista

Graduado em Administração pela Universidade Sagrado Coração – USC/Bauru

Cursando Licenciatura em Administração pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR/ Cornélio Procópio

Cursando Especialização em Comunicação pela UNESP/Bauru

Endereço eletrônico: wltomaz18@gmail.com

Palavras-chave:

qualidade; certificação; contribuições ISO 9001:2008; vantagem competitiva.

Resumo O presente artigo teve por objetivo compreender as motivações que levam as organizações a buscarem a certificação de seus produtos e processos mediante a Norma ISO 9001:2008 e como esta mudança pode garantir o seu sucesso. Na revisão de literatura são contextualizados os temas qualidade, gestão da qualidade até a Norma ISO, como também os benefícios e dificuldades na implantação desta norma. Na metodologia do trabalho, optou-se por múltiplo estudo de casos em uma abordagem qualitativa e exploratória, em três empresas: uma do setor industrial, uma do setor de prestação de serviços e outra do setor público localizadas no centro oeste paulista. Os procedimentos para a coleta de dados foram: análise de documentos, observação *in loco* e entrevistas. Por fim, perante o levantamento bibliográfico e a pesquisa em campo, chega-se à conclusão de que as empresas que aderem à certificação da ISO acabam saindo na frente das outras por melhorarem seus processos, além de garantir a qualidade de seus produtos e com isso obtendo vantagem competitiva no mercado.

Keywords:

quality; certification; contributions ISO 9001:2008; competitive advantage.

Abstract *This article aims at understanding the motivations that drive organizations to seek certification of its products and processes through the ISO 9001:2008 and how this change can ensure their success. The literature contextualized quality review, quality management to ISO, as well as the benefits and difficulties in the implementation of this standard. The study's methodology was the multiple case studies in a qualitative approach, in three companies: one from the industrial sector, one from the services sector and one from the public sector, all located in the western-center region of the São Paulo state. The procedures for data collection were: document analysis, on-site observation and interviews. Finally, from the literature and research in the field, one comes to the conclusion that companies that adhere to the ISO certification end up coming out ahead of others by improving their processes, and ensuring the quality of their products and thus obtaining competitive advantage in the market.*

1 INTRODUÇÃO

Sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo representa um grande desafio para qualquer organização na atualidade. As grandes transformações da economia mundial têm definido um novo cenário e uma nova ordem: a competição. Segundo Índice de Competitividade Mundial de 2014 (IMC), realizado pela Fundação Dom Cabral (2014), o Brasil ocupa o 54º lugar em competitividade, no *ranking* geral composto por 60 países. Este indicador reflete problemas na produtividade brasileira, que em 2013 registrou um crescimento de apenas 0,8%, comparado com o índice chinês de 7,1%, o indicador brasileiro está muito aquém das expectativas de que o Brasil é o país do futuro (UOL, 2014).

A solução para as empresas brasileiras não ficarem para trás é buscar a melhoria dos seus processos e por consequência melhoria da produtividade. A ISO 9001 é uma forma das empresas buscarem esse diferencial. A ISO 9001 define os requisitos

de um sistema de gestão da qualidade e tem como objetivo melhorar o controle dos processos internos das empresas que a implementam, assim como o aumento na produtividade, melhoria no relacionamento com os *stakeholders* e destaque no mercado global.

Segundo Porter (2004) mediante o amplo contexto de competição entre as empresas com concorrentes diretos e indiretos, a inovação nos processos pode garantir mudanças na estrutura de uma empresa e diferenciá-la da concorrência.

No Brasil, desde 2001 até 2014 foram certificadas pela ISO 9001 cerca de 35 mil empresas, entretanto, apenas cerca de 3 mil dessas certificações permanecem válidas, indicando a dificuldade das empresas em manter implantadas as normas. (INMETRO, 2014).

Mediante tamanha importância desta temática, este estudo foi desenvolvido para entender os benefícios e as dificuldades que uma organização enfrenta para a certificação da ISO 9001:2008. Para

isso foram realizados três estudos de casos em organizações do centro oeste paulista, bem como levantamento da literatura existente sobre o tema, a fim de embasar as práticas encontradas nesses ambientes organizacionais.

A próxima seção desse artigo apresenta uma síntese da revisão bibliográfica a respeito da gestão da qualidade e ISO 9001. Em seguida, o método da pesquisa e na sequência os estudos de casos, com a intenção de confirmar o objeto da pesquisa. Finalmente, é apresentada a conclusão e as referências bibliográficas utilizadas no artigo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A evolução do conceito de gestão da qualidade à ISO 9001

O conceito qualidade veio do latim *qualita*, e apareceu pela primeira vez historicamente através de Aristóteles (384 – 322 A.C.), na obra Estudos e Formas Geométricas. E até hoje, para muitos ainda não se chegou a um consenso, pois o termo é um pouco abstrato, variando de pessoa para pessoa (RODRIGUES, 2008).

As práticas envolvendo a qualidade de um produto ou serviço remonta a antiguidade, um exemplo disso é o código de Hamurabi, de 2150 a. C, que relatava a preocupação em termos de durabilidade e funcionalidade das habitações produzidas na época, inclusive punindo o construtor ao sacrifício caso o imóvel não fosse sólido para atender a sua finalidade e/ou desabasse (OLIVEIRA, 2003).

Antes da Revolução Industrial, os artesãos participavam de todo o ciclo de produção do produto, desde a concepção até a pós-venda, por isso, a qualidade estava intimamente ligada ao atendimento das necessidades do cliente, pois os produtos eram fabricados sob medida para ele. Assim, naquela época o foco da gestão da qualidade era o produto e não o processo, visto que todos eles eram inspecionados pelo artesão e pelo cliente, sendo que o enfoque dessa inspeção era perceber defeitos dos produtos (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Carvalho e Paladini (2012) ainda salientam que após a Revolução Industrial, a customização dos produtos foi substituída pela padronização e produção em larga escala. Nesse sentido Feigenbaum (1994, apud COSTA JR, 2005) divide a história da gestão da qualidade em cinco fases após o fim do século XIX, conforme quadro 1, adaptado pelos autores:

Quadro 1 - Fases da gestão da qualidade.

1.ª fase:	Inspeção do processo. Todos os funcionários conheciam o processo produtivo.
2.ª fase:	Inspeção do produto (início do século XX). Devido à produção em massa, os funcionários tinham domínio apenas de seu processo, por isso, surgiram os capatazes como responsáveis pela inspeção das peças na linha de produção. Nesta fase as necessidades dos clientes deixaram de ser consideradas na concepção do produto.
3.ª fase:	Aferição tecnológica (da 1ª Guerra até os anos 30). Implementação da aferição devido ao aumento da complexidade dos processos de fabricação. Walter A. Shewhart criou gráficos de controle e fundiu conceitos de estatística à realidade da empresa. Nesta época o mesmo estudioso propôs o ciclo PDCA (<i>plan-do-check-act</i>).
4.ª fase:	Implementação de novas tecnologias (surgiu durante a 2ª Guerra). As novas tecnologias foram incorporadas para reduzir defeitos e aprimorar a qualidade dos produtos. Neste período também surgiu a técnica de amostragem, assim, a inspeção de produtos passou a ser feita utilizando essa técnica. Neste período, a Escola das Relações Humanas também passou a estudar a importância do trabalhador em todos os processos produtivos.
5.ª fase:	Organizações como sistemas abertos (a partir dos anos 50 e permanece até os dias atuais). Neste período foram priorizados aspectos administrativos e motivacionais, sendo que todo processo voltou a ter ênfase no cliente. Feigenbaum passou a tratar a qualidade de maneira sistêmica, formulando o Controle de Qualidade Total (TQC – <i>Total Quality Control</i>). Nessa década Juran publica <i>Planning and Practices in Quality Control</i> e Crosby lançou os elementos que criaram o programa <i>Zero Defeito</i> .

Fonte: Feigenbaum (1983, apud COSTA JR., 2005).

Outro fator que influenciou na evolução da gestão da qualidade foi a ida de Juran e Deming ao Japão, no período pós-guerra, fazendo parte da reconstrução daquele país. Naquele período foi criado o modelo japonês *Company Wide Quality Control* (Controle de Qualidade por toda a Empresa) que recebeu a influência dos estudiosos, principalmente de Deming, devido a sua especialidade e experiência em estatística e controle de qualidade (CARVALHO; PALADINI, 2012).

O modelo japonês visava principalmente a luta contra o desperdício e a melhoria contínua dos processos, para isso o modelo trabalhava o envolvimento dos trabalhadores. O modelo também trazia o sistema de parcerias e alianças com fornecedores como aliados da gestão da qualidade (OLIVEIRA, 2003).

Na busca pela evolução da gestão da qualidade, em 1987, surgiu o modelo normativo da ISO, *International Organization for Standardization* (Organização Internacional para a Padronização) série 9000, com normas e diretrizes internacionais para sistemas de gestão da qualidade. A ISO foi fundada em Genebra, na Suíça, em 1946, cujo objetivo é garantir que produtos e serviços tenham em suas características padrões desejáveis em relação à qualidade, ao meio ambiente, à segurança, à eficiência, à confiabilidade e à capacidade de substituição com custo adequado economicamente (NEE, 1996).

A ISO 9000 e sua família trazem alguns dos padrões mais conhecidos da ISO, que tem como intuito garantir que produtos e serviços atendam às necessidades dos clientes, visando a melhoria contínua da qualidade (ISO, 2014).

Conforme publicação da ISO (2014), a família da ISO 9000 é composta por:

ISO 9001:2008 - define os requisitos de um sistema de gestão da qualidade;

ISO 9000:2005 - aborda os conceitos básicos e linguagem;

ISO 9004:2009 - se concentra em como fazer um sistema de gestão da qualidade mais eficiente e eficaz;

ISO 19011:2011 - estabelece orientações sobre as auditorias internas e externas de sistemas de gestão de qualidade;

Em 2000 a série ISO 9000 foi totalmente revisada. Assim a sua visão deixou de ter apenas o foco na garantia, mas passou a adotar de fato a Gestão da Qualidade, inclusive com elementos da

gestão por processos, gestão por diretrizes e foco no cliente. Após essa revisão a ISO 9000 recupera alguns conceitos da época artesanal, como a busca da proximidade às demandas do cliente e maior customização do produto ou serviço (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Dentre a família da ISO 9000, a norma ISO 9001:2008 é a mais popular, pois através dela é possível iniciar o processo de certificação, cujo objetivo é especificar os requisitos que as organizações devem trabalhar para atender em conformidade as exigências dos clientes (ISO, 2014).

Existem oito princípios que a ISO 9001:2008 é apoiada. Esses princípios devem ser internalizados por toda a empresa, fazendo com que a norma seja de fato cumprida (ISO, 2014). São eles:

A) Foco no cliente: preocupa-se em atender as necessidades dos clientes e suas expectativas. Assim, a empresa venderá mais e por consequência lucrará mais;

B) Liderança: refere-se à liderança nos negócios e a forma como os líderes gerenciam a sua equipe, pois o próximo princípio, engajamento da equipe, depende da condução dos líderes nesse processo;

C) Engajamento das pessoas: todos os membros da equipe envolvidos com os objetivos da organização, contribuindo com suas habilidades em prol das melhorias para a empresa;

D) Abordagem por processos: os processos bem definidos na empresa, através do controle de suas entradas e saídas e sua relação com outros departamentos e organizações resultam no uso eficaz de todos os recursos, reduzindo ciclos de produção, custos, erros, tempo, além de aumentar a produtividade e melhorar o entendimento da equipe quanto as suas atribuições;

E) Abordagem sistêmica para a gestão: permite a análise e gestão de todos os processos da empresa, resultando em melhor entendimento das causas e problemas, para uma tomada de decisão mais assertiva;

F) Melhoria contínua: está relacionada aos produtos/serviços, processos e sistemas. A melhoria contínua faz com que a empresa seja mais competitiva e tenha melhores resultados;

G) Abordagem factual para a tomada de decisão: trata-se da análise de informações e dados antes da tomada de qualquer decisão;

H) Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores: a parceria sólida entre empresa e fornecedor deve perdurar nas práticas de gestão

da empresa, uma vez que resulta em vantagem competitiva e qualidade nos produtos/serviços;

Dentro desse cenário de globalização e padronização das normas internacionais de gestão, as empresas brasileiras, juntando esforços para não perder competitividade passaram a buscar a certificação ISO desde a década de 90, com a abertura comercial para mercados estrangeiros. A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é responsável pela versão brasileira da norma. A certificação é expedida por algumas instituições credenciadas pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO).

A certificação da ISO 9001, além de trazer mudanças para as empresas, pode interferir nos processos e na qualidade dos produtos (NEE, 1996).

Atualmente a ISO 9001 está sendo revisada, sendo que a versão atualizada está prevista para o fim de 2015 (ISO, 2014). A norma ISO 9001 começou a ser revisada em 2012 e atualmente está no estágio denominado pela ISO como DIS, este estágio é o penúltimo antes da publicação do documento como Norma Internacional e o último estágio sujeito a comentários pelos países membros. Vale ressaltar que as Normas ISO são revisadas com o intuito de aperfeiçoar pontos de melhorias das Normas

anteriores e conseqüentemente atualizar os métodos do Sistema de Gestão da Qualidade (MACIEL, 2014).

2.2 Benefícios e dificuldades na implantação da ISO

A busca pela certificação ISO 9001 é essencialmente motivada pela necessidade de acompanhar as mudanças no mercado global, por pressões da concorrência ou mesmo necessidade dos clientes, pois a qualidade tornou-se uma ferramenta de competitividade, por isso as empresas buscam cada vez mais a implantação desta norma em seus processos produtivos.

Pensando nos benefícios encontrados na implementação da ISO, sendo eles as principais motivações das empresas normatizarem seus processos, fez-se uma pesquisa na literatura a fim de encontrar os benefícios que as empresas buscam na implementação da ISO 9001 e correlacionando-os aos princípios que movem a norma, conforme citado anteriormente. Com os resultados obtidos, elaborou-se o quadro 2, onde são apresentados estes benefícios.

Quadro 2 - Benefícios com a implementação da ISO 9001.

Princípios	Benefícios com a implementação da ISO 9001	Autores			
		Tricker (2014)	Singels et al. (2001)	Bhuiyan e Alam (2005)	Leung et al. (1999)
A	Aumento da receita e participação de mercado	x	x	x	x
	Aumento do lucro				x
	Fidelização dos clientes	x	x		x
	Satisfação do cliente	x	x	x	x
B	Diminuição dos conflitos entre membros da equipe de trabalho				x
	Fazer as pessoas pensarem em melhoria contínua em todos os processos da organização	x			
C	Equipe mais motivada, comprometida e envolvida	x			x
	Fazer as pessoas responsáveis por seu próprio desempenho	x			
	Menores taxas de <i>turnover</i> (rotatividade de funcionários)				x
D	Coordenação de todas as possibilidades e atividades de melhoria	x	x		
	Melhor utilização dos recursos da organização	x	x		x
	Menor controle dos clientes nos processos				x
	O uso eficaz de recursos	x	x		x
	Redução de custos e ciclos de produção/operação	x	x		x
	Redução e erros e desperdícios	x	x		x

E	Maior capacidade de alcançar os resultados desejados	x	x		
	Maior capacidade de concentrar esforços no processo-chave	x			
	Melhor compreensão das razões para alcançar metas e objetivos da organização	x	x		x
F	Melhores níveis de comunicação em toda a organização	x	x		
	Melhoria da capacidade organizacional	x	x		x
	Melhoria na organização de documentos			x	
G	A resposta rápida às oportunidades do mercado	x	x		
	Decisões mais eficazes, pois são baseadas na análise de dados e informações	x			
H	Possibilidades de criação de valor para empresa, fornecedores e clientes	x	x	x	
	Promoção da confiança (aos interessados) sobre a organização eficaz, eficiência e capacidade.	x	x	x	x

Fonte: Autores (2015).

Apesar da ISO trazer muitos benefícios para as empresas, essas também encontram algumas dificuldades para a implementação. Por isso, foi

realizado um levantamento acerca das dificuldades encontradas através de uma pesquisa na literatura, conforme quadro 3.

Quadro 3 - Dificuldades para a implementação da ISO 9001

Dificuldades para a implementação da ISO 9001	Autores				
	Ribeiro (2012)	Carvalho e Ho (2008 apud Campos, 2011)	Gotzamani (2010)	Bhuiyan e Alam (2005)	
Adaptação à norma na fase inicial	x				
Altos investimentos	x	x			
Aumento dos custos	x				x
Complexidade das operações		x			
Dificuldades financeiras		x			x
Dificuldades na linguagem da norma	x				
Equipe de trabalho não qualificada		x			
Excesso de documentação	x				
Falha na comunicação			x		x
Falta de apoio da alta administração	x	x	x		
Falta de recursos humanos e materiais	x				
Falta de tempo	x		x		
Incompatibilidade com outros sistemas de gestão	x				
Resistência a mudança por parte dos funcionários	x		x		
Subestimação nos esforços necessários para a certificação					x

Fonte: Autores (2015).

Apesar das dificuldades encontradas, o número dos benefícios como visto nos quadros acima é maior e a definição dessa política de qualidade pela alta direção somente será implantada, de fato, como resultado de um amplo e consistente processo de comunicação. Que deve resultar no

comprometimento e envolvimento de todos os colaboradores, uma vez que a gestão da qualidade está fundamentada em uma visão integrada dos processos, sistemas e recursos disponíveis na organização (OAKLAND, 1994).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste artigo foi utilizada uma pesquisa qualitativa voltada para a compreensão e entendimento dos participantes, a fim de extrair informações de como eles agem em atividades concretas, de acordo com Grahame (1999), buscando atingir o objetivo do trabalho, que é levantar os benefícios e as dificuldades envolvidos na implementação da ISO 9001. Ludke (1986) explica que a pesquisa qualitativa tem como fonte direta de dados do ambiente natural e o seu principal instrumento é o pesquisador.

Quanto ao objetivo da pesquisa, segundo Gil (2008), teve caráter exploratório, uma vez que envolveu um levantamento bibliográfico e entrevistas visando uma maior familiaridade com o problema, tornando-o mais visível. Tendo como base o conceito de Sellitz (1967), o levantamento bibliográfico, a entrevista, o contato com o entrevistado e a observação na empresa fornecem um conjunto de coleta de dados.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa contou com estudo de caso múltiplos, pois para Yin (2005) o estudo de caso permite uma melhor compreensão dos fenômenos ocorridos, pois investiga a realidade de forma completa e profunda.

Os instrumentos metodológicos utilizados para a coleta de dados foram a análise de documentos, observação *in loco* e entrevistas, conforme sugere Miguel (2007), a fim de levantar as evidências que proporcionam sólida interpretação da realidade estudada.

Dentre os documentos analisados estão o manual da qualidade, normativas de trabalhos como

os POPs (Procedimento Operacional Padrão) e as ITs (Instrução de trabalho), alguns registros e boletins que envolvem a gestão da qualidade. A observação foi realizada através de visitas técnicas até as empresas. Já as entrevistas ocorreram com proprietários e responsáveis pela gestão da qualidade nas empresas pesquisadas.

O enfoque da pesquisa foi identificar as razões que levam uma organização a buscar a certificação da ISO, assim como seus benefícios e dificuldades. Nesse contexto, foram procuradas organizações de diferentes setores que implementaram a ISO 9001:2008, no sentido de verificar se elas compartilhavam das mesmas razões. Por isso, foi escolhida uma do setor público e duas empresas privadas, sendo uma do setor industrial e outra prestadora de serviços.

Ainda sobre os critérios para a seleção das empresas, um outro quesito foi de que elas estivessem localizadas no centro oeste paulista e tivessem implementado a Norma ISO 9001:2008, que entrou em vigor no ano de 2008.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos benefícios e dificuldades enfrentados na implementação da ISO 9001 teve como foco de estudo três organizações localizadas no centro oeste paulista, sendo uma no setor industrial, outra no setor de serviços e uma do setor público. O quadro 4 apresenta as características dessas empresas, bem como informações sobre a fase de implementação da ISO.

Quadro 4 - Empresas estudadas.

	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Ano de Fundação	1975	2000	1959
Número de Funcionários	70	8	104
Setor	Industrial	Serviços	Público
Cidade	Bariri	Lençóis Paulista	Lençóis Paulista
Atuação	Mercado têxtil e calçadista	Laboratórios clínicos	Saneamento – Tratamento de água e esgoto
N.º Unidades	5	1	1
Tipo	Média empresa	Microempresa	Média empresa
Ano da certificação ISO 9001	2008	2012	2012
Duração da Implementação	9 meses	12 meses	12 meses
Consultoria	Externa	Externa	Externa
Valor investido	Cerca de R\$ 200 mil	Cerca de R\$ 15 mil	Cerca de R\$ 300 mil

Fonte: Autores (2015).

A coleta de dados foi realizada com a intenção de compreender as razões que levaram as empresas a certificarem seus processos, bem como as dificuldades que enfrentaram.

Dentre os benefícios apontados pelas empresas, conforme quadro 5, percebem-se muitas

similaridades, principalmente nos blocos que dizem respeito aos princípios: foco no cliente (A), abordagem por processos (D), abordagem sistêmica para a gestão (E), melhoria contínua (F), abordagem factual para a tomada de decisão (G) e benefícios mútuos nas relações com os fornecedores (H).

Quadro 5 - Benefícios na implementação da ISO 9001 nas empresas estudadas.

Princípios	Benefícios com a implementação da ISO 9001	EMPRESA X	EMPRESA Y	EMPRESA Z
A	Aumento da receita e participação de mercado	x	x	
	Aumento do lucro	x	x	
	Fidelização dos clientes	x		x
	Satisfação do cliente	x	x	x
B	Diminuição dos conflitos entre membros da equipe de trabalho	x	x	x
	Fazer as pessoas pensarem em melhoria contínua em todos os processos da organização			x
C	Equipe mais motivada, comprometida e envolvida	x	x	x
	Fazer as pessoas responsáveis por seu próprio desempenho			
	Menores taxas de <i>turnover</i> (rotatividade de funcionários)		x	
D	Coordenação de todas as possibilidades e atividades de melhoria		x	x
	Melhor utilização dos recursos da organização	x	x	x
	Menor controle dos clientes nos processos	x	x	x
	O uso eficaz de recursos	x	x	x
	Redução de custos e ciclos de produção/operação	x	x	x
	Redução e erros e desperdícios	x	x	x
E	Maior capacidade de alcançar os resultados desejados	x	x	x
	Maior capacidade de concentrar esforços no processo-chave		x	x
	Melhor compreensão das razões para alcançar metas e objetivos da organização	x	x	x
F	Melhores níveis de comunicação em toda a organização	x	x	x
	Melhoria da capacidade organizacional		x	x
	Melhoria na organização de documentos	x	x	x
G	A resposta rápida às oportunidades do mercado	x		
	Decisões mais eficazes, pois são baseadas na análise de dados e informações	x	x	x
H	Possibilidades de criação de valor para empresa, fornecedores e clientes.	x		x
	Promoção da confiança (aos interessados) sobre a organização eficaz, eficiência e capacidade	x	x	x

Fonte: Autores (2015).

Em relação ao foco no cliente, a empresa X destacou que após a certificação melhorou a pontualidade nas entregas e a qualidade de seus produtos, sendo que seus clientes sentiram tais diferenças e passaram a comprar mais, inclusive a empresa apontou que houve um número maior de clientes solicitando fechamento de contratos. Já a empresa Y disse que percebeu ampliação em seu mercado, uma vez que aumentou o número de novos clientes; a empresa também relatou que o número de clientes indicados por outros clientes aumentou, inclusive com indicações e solicitações dos médicos da cidade aos pacientes para realizações dos exames clínicos na empresa, devido à certificação da ISO 9001:2008. Todas as empresas destacaram que recuperaram o investimento realizado em menos de três anos. Para a empresa Z a implantação da ISO 9001:2008 vem defronte a melhorar o atendimento de seus usuários. De acordo com o diretor da autarquia, “todo serviço público deveria se certificar na ISO 9001:2008 ou em outro sistema de qualidade, porque é função do setor público atender as pessoas e atender bem, com qualidade e cordialidade”.

Outro ponto destacado pela autarquia é a satisfação de seus clientes, antes da implantação da ISO. Em pesquisas promovidas pela autarquia quanto à satisfação da população (clientes) mediante a prestação de serviço, já obtinha um índice muito satisfatório, chegando a 80% nos campos entre bom e ótimo. Após a implantação da ISO este índice obteve maior escala com 94% de seus clientes optando entre bom e ótimo o serviço prestado, tendo o reconhecimento das melhorias implantadas perante a população.

Quanto à abordagem nos processos, a empresa X relatou que promoveu melhorias em 50% de seus processos, sendo que obteve ganho de 20% na eficiência dos processos. A empresa Y destacou que promoveu melhorias em 100% de seus processos. Ainda nesta empresa, a redução de custos mais significativa ocorreu com a gestão de compras baseada no controle de estoque, onde a empresa passou a comprar apenas o necessário, evitando aquisição de materiais desnecessários e evitando perdas de produtos devido ao seu vencimento. Para a empresa Z as melhorias de seus processos chegaram em 60%, sendo que obteve ganho de 25% na eficiência dos processos.

A partir da criação da missão e visão da empresa, determinação de metas e objetivos em relação a eles, mapeamento dos processos para que as metas e objetivos fossem cumpridos e informações sobre o desempenho de cada processo, ambos os empresários e o diretor da autarquia relataram que a tomada de decisão ficou mais assertiva, contribuindo para os princípios abordagem sistêmica para a gestão e abordagem factual para a tomada de decisão.

Dentro do princípio melhoria contínua, a empresa X destacou que a comunicação entre os departamentos melhorou significativamente após a melhoria dos processos, principalmente entre os departamentos vendas, finanças e produção.

Da mesma forma a empresa Z também destacou a melhoria na comunicação entre os departamentos em consequência à melhoria dos seus processos, visto que a empresa permitiu uma abertura no processo de comunicação dos departamentos, como também abertura de opiniões, elogios, críticas e participação da população por meio do *site* da Instituição, via telefone ou na própria unidade. Além de ter proporcionado esse canal de comunicação, a empresa estimula seus funcionários a participarem e com esta integralização, eles sabem da sua importância no processo sistêmico da organização, melhorando significativamente o clima organizacional.

Ainda dentro desse contexto de melhoria contínua, o diretor da autarquia pública, aqui designada empresa Z, considerou tão importante o Sistema de Gestão de Qualidade que deu continuidade nesses processos e atualmente está implantando a Norma ISO 17025:2005, e relatou que após a certificação desta norma, a autarquia almeja iniciar a implantação da OHSAS 18001:2007.

Nas entrevistas, as três organizações apontaram um melhor controle e organização dos documentos, resultando numa melhor imagem da empresa perante clientes e fornecedores, contribuindo também para o princípio dos benefícios mútuos nas relações com os fornecedores.

O quadro 6 apresenta as dificuldades enfrentadas pelas empresas X, Y e Z durante a implementação da ISO 9001.

Quadro 6 - Dificuldades para a implementação da ISO 9001 nas empresas estudadas.

Dificuldades para a implementação da ISO 9001	Autores		
	EMPRESA X	EMPRESA Y	EMPRESA Z
Adaptação à norma na fase inicial	x		x
Altos investimentos	x	x	
Aumento dos custos	x		
Complexidade das operações			
Dificuldades financeiras			
Dificuldades na linguagem da norma			
Equipe de trabalho não qualificada	x	x	x
Excesso de documentação			x
Falha na comunicação			x
Falta de apoio da alta administração			x
Falta de recursos humanos e materiais			
Falta de tempo			
Incompatibilidade com outros sistemas de gestão			
Resistência a mudança por parte dos funcionários	x	x	x
Subestimação nos esforços necessários para a certificação			x

Fonte: Autores (2015).

A empresa X e Y destacaram como dificuldade o alto investimento financeiro que tiveram que fazer para obter a certificação da ISO 9001, inclusive a empresa X relatou que se preparou estruturalmente e financeiramente dois anos antes da implementação da ISO, porém, tal investimento foi recuperado em menos de três anos. Quanto a empresa Z, o diretor citou que foram gastos R\$ 75.000,00 com a empresa contratada de consultoria. Porém, o maior gasto foi com a estrutura predial e adequações que a norma pede. Vale ressaltar, que por mais custoso que foi este processo para a empresa, em nenhum momento o diretor da autarquia disse ter passado por problemas ou dificuldades financeiras para dar andamento no processo de implementação, apenas citou que a legislação pública é burocrática e para compra ou contratação de altos valores precisam ter paciência para tramitar mediante a lei vigente e abrir processos de licitações para suas aquisições; processo bem dicotômico em relação as empresas X e Y, que tiveram esta dificuldade financeira.

Já as dificuldades mais relevantes apontadas por todas as empresas foram em relação aos funcionários, principalmente no que tange a resistência deles. No início da fase de implementação, os funcionários da empresa X foram tão resistentes que a empresa precisou fazer adequações em seu quadro de funcionários, dispensando alguns e contratando outros. Somente após essas adequações houve maior envolvimento dos funcionários no projeto. Já

a empresa Y também apontou resistência de seus funcionários, porém, esta dificuldade foi sanada ao longo do projeto.

Do mesmo modo, a organização Z enfrentou resistência dos funcionários, considerando que a maioria do corpo funcional trabalhava na organização há pelo menos 20 anos, acabaram se acomodando em suas atribuições rotineiras, sendo, num primeiro momento, resistentes às mudanças propostas. Essa resistência no início da fase de implementação incluiu alguns funcionários da alta administração e a solução para essa resistência foi à aplicação de um treinamento específico e destinado a eles para entenderem a importância da implementação da ISO 9001 e como eles poderiam colaborar em vez de desestimular. Outro ponto interessante neste processo, é que, somente o diretor (alta direção) tinha interesse e que os demais funcionários, inclusive o próprio RD – Representante da Direção, pelo comodismo do funcionalismo, lutavam contra o andamento e o sucesso da implantação. Após análise de dois meses, o diretor precisou participar de vários processos, principalmente nas reuniões e treinamentos com todos os funcionários e incentivar o mesmo desejo que ele tinha para que todos na organização tivessem quanto à realização da implantação.

Os funcionários de todas as empresas precisaram qualificar-se para receber a certificação. A empresa X destacou que o papel dos gerentes e dos supervisores

foi fundamental no processo de capacitação dos funcionários e no diálogo com os mesmos, fazendo com que os funcionários ficassem mais motivados. A empresa Y também ressaltou que os treinamentos foram fundamentais para promover o engajamento e conscientização dos colaboradores.

O diretor da empresa Z destacou que o papel dos membros do Comitê da Qualidade foi fundamental no processo de capacitação, principalmente do membro que envolvia o RH, onde eles criaram um planejamento anual para que todos os funcionários tivessem no mínimo um treinamento ao ano, tanto envolvendo a melhoria de seus processos com a ferramenta da qualidade ISO 9001, como também em sua área de atuação e que este planejamento é bem sucedido, visto que conscientiza todo o corpo de funcionário e amadurece a equipe para futuras melhorias implantadas na empresa.

5 CONCLUSÃO

No contexto global, a busca pela certificação ISO 9001 é marcada por empresas empreendedoras, que veem na certificação uma forma de sobressair-se em relação à concorrência, através de um atendimento ao cliente eficaz e eficiente, com processos internos e recursos otimizados, buscando a melhoria contínua e sendo cada vez mais competitiva.

O estudo foi realizado através de uma pesquisa qualitativa baseada no método de estudo de casos múltiplos, utilizando instrumentos metodológicos para coleta de dados, sendo que tais métodos foram apropriados, uma vez que possibilitaram que a pesquisa atingisse seu objetivo, ou seja, realizasse o levantamento dos benefícios e dificuldades que envolvem a implementação da ISO 9001:2008.

Os estudos demonstraram correlação entre a teoria e a prática no que diz respeito aos benefícios, uma vez que dos 25 pontos elencados, 23 foram listados por uma ou pelas três organizações estudadas. Os benefícios foram agrupados de acordo com os oito princípios da ISO 9001:2008, sendo que as três empresas apresentaram benefícios relativos aos princípios: foco no cliente, abordagem por processos, abordagem sistêmica para a gestão, melhoria contínua, abordagem factual para a tomada de decisão e benefícios mútuos nas relações com os fornecedores. Já em relação às dificuldades, a sinergia entre a teoria e a prática foi de menor densidade, visto que das 15 elencadas, apenas 9

delas foram listadas por uma ou pelas três empresas. A maior dificuldade relatada pelas empresas foi a resistência dos funcionários durante o período de implementação, inclusive em uma das empresas essa razão ocasionou alteração no quadro de funcionários e na outra a resistência dos membros da alta direção.

Ao comparar os benefícios e dificuldades levantadas pelas empresas no processo de implantação, são perceptíveis determinadas diferenças com as duas empresas privadas em relação à autarquia pública. Por ser órgão público, não foram relatadas dificuldades financeiras, em comparação às demais organizações. Porém, em muitos casos, houve determinadas restrições mediante a burocracia jurídica específica que os órgãos públicos se enquadram, e quanto ao corpo funcional, diferente das duas empresas que têm a flexibilidade de alterar o seu corpo de funcionários, o órgão público precisou driblar o comodismo dos seus funcionários com treinamentos e palestras motivacionais, integrando a equipe para que a implantação da norma obtivesse êxito.

Mediante esta análise, é comprovado que a Norma ISO 9001:2008 pode ser implantada em qualquer empresa, até pela sua estrutura generalizada, só que as dificuldades e os benefícios são variáveis de empresa para empresa e de ambiente para ambiente, por mais que haja sinergia das teorias encontradas na literatura vigente quanto à prática. Portanto, não dá para afirmar que todas as empresas que implantarem a ISO 9001:2008 terão o mesmo benefício, como a mesma dificuldade. Porém, no atual cenário econômico, as empresas que aderem esta certificação saem à frente de seus concorrentes, tendo como diferencial a padronização de seus processos e produtos, buscando a melhoria contínua da qualidade.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de entrevistas com clientes e fornecedores das empresas estudadas, no intuito de confirmar os benefícios sob outro ponto de vista, assim como as dificuldades que esses personagens encontraram no relacionamento com a empresa estudada durante o período de implementação da ISO 9001 e fazer uma pesquisa com objetivo de comparar o processo de implantação em empresas privadas com as empresas públicas.

REFERÊNCIAS

BHUIYAN, Nadia.; ALAM, Nadeem. An investigation into issues related to the latest version of ISO 9000. **Total Quality Management**, v. 16, n. 2, p. 199-213, 2005.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: Teoria e Casos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, ABEPRO, 2012.

CAMPOS, Danielle Fernandes. **Avaliação do impacto da certificação ISO 9001 e do conhecimento acumulado no desempenho das organizações do setor automobilístico**. 105 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2011.

COSTA JÚNIOR, Antônio Gil da. **Avaliação do impacto da certificação ISO 9001:2000 no desempenho organizacional nas empresas do sul de Minas Gerais**. 120 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2005.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Brasil perde três posições no ranking mundial de competitividade do IMD 2014**. Disponível em http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/indice_competitividade_mundial2014.pdf. Acesso em 24 jun. 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOTZAMANI, Katerina D.; TSIOTRAS, George. An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 10, 1326-1342, 2001.

GRAHAME, P. **Doing qualitative research: Three problematics**. Boston: University of Massachusetts, 1999.

INMETRO. **Dados Estatísticos**. Disponível em http://www.inmetro.gov.br/gestao9000/dados_estat.asp?Chamador=INMETROCB25&tipo=INMETROEXT. Acesso em 24 jun. 2014.

ISO. **Quality management principles**. Disponível em http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf. Acesso em 24 jun. 2014.

LEUNG, Hareton K. N., CHAN, Keith C. C., LEE, T. Y., Cost and benefits of ISO 9000 series: a practical study. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 16, n. 7, pp. 675690, 1999.

LUDKE, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACIEL, Rafael. **Revisão da Norma ISO 9001:2015: Principais alterações**. 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/revisao-da-norma-iso-90012015-principais-alteracoes/80357/>. Acesso em 11 mar. 2015.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução**. Produção. v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

NEE, Paul A. **ISO 9000 in construction**. New York. John Wiley & Sons, 1996.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da Qualidade Total (TQM)**. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Otávio J. (org.). **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RODRIGUES, R. C. **Viajem no tempo a historia da qualidade. Oficina da net**, 2008. Disponível em: http://www.oficinadanet.com.br/artigo/846/viajem_no_tempo_da_Qualidade. Acesso em: 14 Fev. 2014.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SINGELS, Jeroen, RUËL, Gwenny, VAN DE WATER, Henny, ISO 9000 series certification and performance, **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 18, n. 1, pp. 6275, 2001.

TRICKER, Ray. **ISO 9001: 2008 For small businesses**. 5. ed. New Yourk. Taylor and Francis, 2014.

UOL. **Entenda por que a produtividade no Brasil não cresce**. Seção Economia. Disponível em: < <http://economia.uol.com.br/noticias/bbc/2014/05/27/entenda-por-que-a-produtividade-no-brasil-nao-cresce.htm>>. Acesso em 24 jun. 2014.

YIN, Robert K. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.