

VIII Congresso Brasileiro de Administração e Contabilidade - AdCont 2017

19 a 21 de outubro de 2017 - Rio de Janeiro, RJ

Um Estudo sobre a Certificação ISO 9001:2008: Mapeamento de Motivações, Benefícios e Dificuldades em uma Empresa Fabricante de Etiquetas

Layza Sayara Sobral Melo – Graduada em Administração
Universidade Federal de Pernambuco
layza_sobral@outlook.com.br

Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo – Doutora em Engenharia de Produção
Professora Adjunta – Universidade Federal de Pernambuco
madonmelo@hotmail.com

Ane Izabelle Bezerra de Arruda – Graduada em Administração
Universidade Federal de Pernambuco
anearruda12@gmail.com

Ewerton Carlos de Amorim Santos- Graduado em Administração
Universidade Federal de Pernambuco
ewerton_ddj@hotmail.com

Resumo

Com a competição cada vez mais acirrada no mercado atual, as empresas identificaram a necessidade de utilizar novas práticas de gestão para adaptarem-se a essa realidade e, muitas dessas, optaram por práticas de gestão voltadas a qualidade, mais especificamente, relacionadas aos Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ). Este trabalho tem como objetivo abordar as motivações, benefícios e dificuldades de um SGQ, seguindo o referencial normativo da ISO 9001 em uma empresa fabricante de etiquetas. O estudo foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica qualitativa, com o uso de livros, revistas científicas e artigos. A parte empírica consiste na realização de um estudo de caso com entrevista realizada na empresa em estudo, localizada na cidade de Caruaru- PE. Pôde-se concluir que as motivações, os benefícios e as dificuldades condizem com os autores de referência na área, utilizados neste trabalho.

Palavras-chaves: Gestão da qualidade; ISO 9001; Motivações para a certificação; Vantagens

VIII Congresso Brasileiro de Administração e Contabilidade - AdCont 2017

19 a 21 de outubro de 2017 - Rio de Janeiro, RJ

da certificação; Dificuldades na Certificação.

1. Introdução

As empresas atuam em um ambiente altamente competitivo, complexo e com mudanças constantes, este cenário faz com que as empresas tenham que se adaptar para sua sobrevivência no mercado, implementando mudanças em sua gestão, como novas tecnologias e métodos de gerenciamento. Com essas implementações, a empresa estará atendendo as necessidades dos clientes, satisfazendo-os e obtendo a melhoria constante de seus processos e produtos.

Segundo Carvalho et al (2005), Garvin diz que a qualidade passou por algumas eras e foi evoluindo até nossos dias, são elas: Inspeção; Controle estatístico do processo; Garantia da qualidade e Gestão total da qualidade. A inspeção deu ênfase à padronização dos produtos, criando a figura do supervisor para no final do processo separar os produtos bons dos ruins. Com o tempo chegou-se a conclusão de que a inspeção era uma técnica cara e ineficaz, surgindo então o controle estatístico do processo, onde o foco era controlar a qualidade através de métodos estatísticos, com ênfase no controle da variabilidade do processo.

Através de estudos foi enfatizada a necessidade de controlar toda cadeia de fabricação desde o projeto, caracterizando a garantia da qualidade, assim todos os departamentos focaram no planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas com o intuito de garantir a qualidade. A última era persiste até os dias atuais, sendo chamada de gestão da qualidade. Esta era “consiste no conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade, englobando o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade”. (Carvalho et al, 2005).

A ISO 9001 (*International Organization for Standardization*) é uma norma certificável, que apresenta requisitos básicos para um SGQ, com a sua implementação nas empresas, o processo produtivo melhora, suprimindo assim as necessidades do cliente, quantidade e prazo de entrega, a ISO 9001 quando implantada, deverá trazer a garantia da qualidade interna e externa para as empresas. É necessário que a empresa obtenha uma visão sistêmica de seus processos e atividades de realização do seu produto ou serviço para melhor gerenciar o atendimento aos requisitos dos clientes por todo o ciclo de produção (FRAGA, 2002).

Assim, este trabalho de pesquisa foi realizado através de uma entrevista semi-estruturada, com o supervisor da qualidade da empresa, o encarregado da qualidade/produção e um operário. O principal objetivo deste estudo é identificar como se caracterizou o processo de implantação do SGQ na empresa, quais foram as motivações, dificuldades e benefícios obtidos pela mesma.

A empresa estudo de caso foi selecionada por seu destaque na região no setor de produção de etiquetas, e por ser a única que tem certificação ISO no setor em que atua.

A estrutura deste trabalho está dividida em cinco capítulos. Além deste capítulo, o capítulo dois, descreve-se a revisão de literatura, apresentando as informações teóricas necessárias para realização da pesquisa voltadas a Gestão da Qualidade, Sistema da Qualidade e ISO 9001. No capítulo três, expõe-se a metodologia de estudo. No capítulo quatro, são exibidos os dados sobre a apresentação e análise dos resultados da pesquisa, relacionados ao processo de implantação da ISO 9001 na empresa em estudo. No capítulo cinco, apresenta-se

as considerações finais.

2. Referencial Teórico

2.1 Evolução Histórica – Gestão da Qualidade

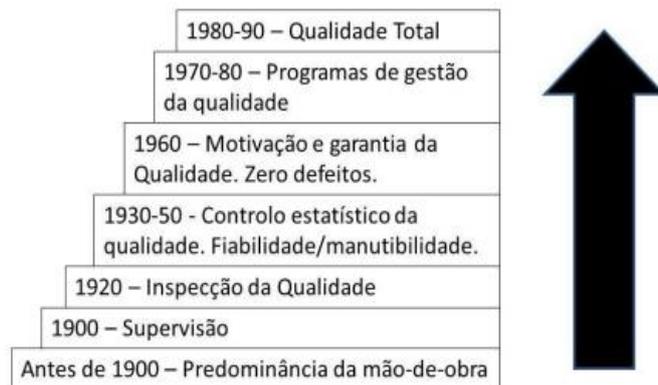
A busca pela qualidade de produtos e serviços não é uma preocupação recente. Existem vários conceitos que a definem e que podem ser distintos de acordo com o contexto aplicado.

No início, era o artesão que garantia a qualidade do produto, verificando e atuando para que não houvesse defeitos na cadeia de produção. Com o decorrer do tempo, surgiu o cargo de mestre que chefiava vários artesãos e que, posteriormente, deu lugar ao cargo de inspetor, pois o trabalho de verificação de produtos era cada vez maior (GARVIN, 2002, p.51).

Carvalho e Paladini (2005) relatam que conceitos importantes para a área de qualidade não eram considerados, como o de confiabilidade, conformidade, metrologia, tolerância e especificação. O foco era o produto e não o processo, onde era realizada a inspeção de todos os produtos pelo artesão.

Na era do taylorismo, as etapas de concepção e planejamento do produto foram retiradas dos trabalhadores, e surgiu a função do inspetor, responsável pela qualidade dos produtos. O método de produção em série foi instalado e trouxe graves problemas para a qualidade dos produtos, como os problemas de qualidade durante a Primeira Grande Guerra. As falhas existentes nos equipamentos militares deviam-se ao fato de estes serem fornecidos sem as especificações requisitadas (GANHÃO; PEREIRA, 1992; PIRES, 2007).

Figura 2.1 – Evolução histórica da qualidade



Fonte: adaptado de PIRES (2007:34)

Segundo a evolução apresentada, desde a Segunda Guerra Mundial até os dias atuais, o controle da qualidade evoluiu nas seguintes formas (GANHÃO; PEREIRA, 1992; PIRES, 2007 *apud* GARVIN, 2002, p.51), destacando quatro etapas: “Inspeção; Controle Estatístico da Qualidade; Garantia da Qualidade; e Gerenciamento Estratégico da Qualidade”. As duas

primeiras etapas tratam de métodos e ferramentas para certificar a qualidade do produto e da produção, seja através de inspeção ou controle estatístico. A terceira etapa traz uma inovação ao buscar a garantia da qualidade de uma forma total, através da qualidade em todos os processos, desde a concepção e desenvolvimento até a entrega ao cliente através de bons serviços. Já a última etapa trata de utilizar a qualidade como um fator estratégico e competitivo, relacionando qualidade à lucratividade.

2.2 Definição de Qualidade

De acordo com Perissé (2010), a palavra qualidade procede do latim *qualitatem*, termo criado por Cícero, quando traduzia obras do filósofo Platão. A base é o pronome *qualis*, "de que natureza" e tem a ver com a pergunta "qual?".

Garvin (2002, p. 53) que diz que a qualidade pode ser definida dentro de cinco abordagens principais, são elas: Transcendente: Qualidade vai além das definições racionais e científicas, qualidade é uma percepção intuitiva, não se sabe porque algo possui qualidade, mas se sente e se percebe.

Baseada no produto: A qualidade é baseada em uma série de especificações mensuráveis que a garante e a certifica;

Baseada no usuário: A qualidade parte da percepção do cliente sobre aquilo que o mesmo considera bom e satisfatório.

Baseada na produção: A qualidade é a eficiência em se produzir exatamente o que foi projetado, de forma otimizada e sem perdas;

Baseada no valor: É a definição que passa pelo custo e preço, quanto maior o desempenho com o menor preço ou custo, mais qualificado será o produto.

Ainda de acordo com Garvin (2002) dessas cinco abordagens pode-se identificar oito dimensões ou categorias da qualidade. Dentro da abordagem baseada no produto tem-se as dimensões de desempenho, características e durabilidade. Na abordagem baseada no usuário podem ser identificadas as dimensões de atendimento, estética e qualidade percebida. Na abordagem baseada na produção têm-se as dimensões de conformidade e confiabilidade.

2.3 Sistema de Gestão da Qualidade

Com a definição de qualidade pode ainda definir-se SGQ como “o conjunto coerente e interatuante da estrutura organizacional, das responsabilidades, dos procedimentos, dos processos e dos recursos utilizados para implementar a Gestão da Qualidade” (FURTADO, 2003)

Segundo Otávio J. Oliveira (2004)

“ Os sistemas da qualidade são um conjunto de elementos dinamicamente inter-relacionados, formando uma atividade que opera sobre entradas e, após processamento, transforma-as em saídas, visando sempre ao objetivo de assegurar que seus produtos e diversos processos satisfaçam às necessidades dos usuários e às expectativas dos clientes externos e internos”

Um SGQ deve incluir todas as atividades que contribuem para a qualidade na

organização, para que todos os procedimentos sejam identificados, assim como, os seus objetivos e não conformidades futuras. Um SGQ deve ser capaz de decrescer os erros na produção ou produtos, para que a insatisfação dos clientes seja cada vez menor. Por sua vez, Otávio J. Oliveira (2004) refere que “faz-se necessário o desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade nas organizações, para que se garanta o comprometimento de todos com o objetivo de conquistar a excelência nos processos e produtos da empresa, possibilitando seu aprimoramento contínuo”.

2.4 ISO

A ISO (*International Organization for Standardization* - Organização Internacional de Padronização) - é uma entidade não governamental criada em 1946 com sede em Genebra - Suíça. A organização passou a funcionar oficialmente em 23 de fevereiro de 1947, quando 25 países decidiram criar uma nova organização “com a importância que seria de facilitar a coordenação internacional e unificação dos padrões industriais” (ISO, 2011).

A ISO está presente em mais de 130 países. Sua representante no Brasil é a ABNT – Associação brasileira de Normas Técnicas. A ISO sofreu revisões desde sua primeira publicação em 1987, a primeira foi em 1994, a segunda em dezembro de 2000 e em 2008, a ISO 9001:2008 veio trazer mais clareza no que se refere à ISO 9001: 2000 e compatibilidade com a NP EN ISO 14001:2004 (APCER, 2010).

De acordo com Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2007), o sistema de qualidade da ISO 9001 destina-se a empresas interessadas em implementar um sistema de gestão da qualidade, tanto por exigência de seus clientes, quanto para a empresa melhorar a sua eficiência e eficácia no atendimento aos mesmos. Duas normas complementam o entendimento dos requisitos estabelecidos na ISO 9001:2008. São elas:

- ISO 9000:2005 – Sistema de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário;
- ISO 9004:2009 – Sistema de gestão da qualidade – diretrizes para melhoria de desempenho.

2.6 Motivações para a Certificação ISO 9001

Qualquer empresa que pense implementar ou certificar o seu SGQ tem motivos que a levaram a tomar tal decisão. Diversas pesquisas têm sido realizadas na área, de modo a investigar as principais razões que levam as empresas a implantar e certificar sistemas de gestão da qualidade. Dentre tais trabalhos, cita-se Boulter e Bendell (2002), que apresentam o resultado de uma pesquisa realizada no Reino Unido com 1066 organizações de pequeno e médio porte, certificadas pela ISO 9000 versão 1994.

Para essas empresas, a melhoria da qualidade dos produtos foi o principal motivo para a busca da certificação, seguido de razões ligadas a marketing. Já Buttle (1997) realiza uma pesquisa com 1220 empresas certificadas na ISO 9000 em todo o mundo. O autor verifica que os benefícios mais procurados pelas empresas são, respectivamente, o aumento da lucratividade, a melhoria dos processos e benefícios de marketing, como atrair novos consumidores, manter os consumidores atuais, utilizar a certificação como uma ferramenta promocional, aumentar a fatia de mercado e aumentar a satisfação dos consumidores.

Percebe-se, portanto, que as razões para a busca da certificação são muito variáveis, uma vez que dependem da situação específica de cada empresa, do mercado de atuação, das exigências governamentais ou de outros órgãos de controle. Entretanto, pode-se classificar os motivos em dois grupos: internos e externos (WILLIAMS, 2004).

Os motivos internos referem-se a aspectos como a necessidade de melhoria dos processos da organização, redução de custo, redução de desperdício e aumento da produtividade. Já os motivos externos têm origem em uma imposição feita pelo mercado, como requisito contratual, exigência governamental ou pelo aumento da concorrência. Esses dois grupos de razões para a certificação implicam em posturas diferentes das empresas frente à normalização, o que pode influenciar a futura percepção de benefícios obtidos (CASADESÚS; KARAPETROVIC, 2005c).

2.7 Os Benefícios da Certificação ISO 9001

Os benefícios da certificação estão diretamente relacionados com as características das motivações para a implantação do SGQ, ou seja, quando as empresas se certificam principalmente devido a motivações externas, as melhorias obtidas são, em geral, de natureza externa. Por outro lado, as motivações internas levam aos benefícios de dimensões mais globais (SAMPAIO; SARAIVA; RODRIGUES, 2009).

Estudos apontam que os benefícios internos podem estar relacionados às questões de eficiência e questões gerenciais. Os relacionados à eficiência são: redução de custos; melhoria da produtividade; redução de setup; redução de tempo de ciclo e tempo de parada de equipamentos; menores tempos de entrega; menores taxas de defeitos; redução de etapas desnecessárias de processos; eliminação de movimentações desnecessárias de produto/pessoal; e redução de reclamações dos consumidores (SHIH; HUARNG; LIN, 1996; VLOEBERGHES; BELLENS, 1996; TERZIOVSKI; SOHAL, 2000; PINTO; CARVALHO; HO, 2008; SAMPAIO; SARAIVA; RODRIGUES, 2009).

Já os relacionados à natureza gerencial são: melhoria do ambiente de trabalho; melhoria do sistema de documentação; e clareza na distribuição de responsabilidades (MOTWANI; KUMAR; CHENG, 1996; PINTO; CARVALHO; HO, 2008; SAMPAIO; SARAIVA; RODRIGUES, 2009; SCOTT; WILCOCK; KANETKAR, 2009).

Soma-se a isso o fato de que a implantação bem-sucedida de sistemas da qualidade estabelece e aumenta o processo de previsibilidade do produto, aumentando a eficiência, a redução de desperdícios, a qualidade e a lucratividade. Também se verifica redução na variabilidade, no custo de retrabalho, na emissão de resíduos, no tempo de ciclo e no tempo de inatividade dos equipamentos (ZU, 2009; PSOMAS; FOTOPOULOS; KAFETZOPOULOS, 2011).

2.8 Dificuldades na Certificação ISO 9001

No processo de certificação da ISO 9001 podem também surgir dificuldades ou barreiras. Dick (2000), no seu estudo sobre o desempenho das organizações certificadas pela ISO 9001, apurou que a implementação da norma obriga a vários documentos, que as

organizações se preocupam demasiado em documentar o sistema em vez de verificarem se está a funcionar corretamente, e que esta norma não tem compatibilidade com outros sistemas de gestão.

Bhuiyan e Alam (2010) apontam em um estudo, as dificuldades ou barreiras na certificação da ISO 9001, as restrições nos recursos, a subestimação nos esforços necessários para a certificação, o desenvolvimento de conjuntos de procedimentos e os custos elevados de preparação. Em relação aos vinte e um processos da nova versão da ISO 9001:2008, os autores mencionam que nenhuma empresa apontou um grau elevado de dificuldade na sua implementação. Os cinco pontos mais difíceis de implementar na ISO 9001:2008, considerados pelas empresas canadenses alvo do estudo de Bhuiyan e Alam (2010), foram o processo de necessidades dos clientes, o de comunicação com os clientes, o de monitorização e medição, o de design de produtos e o processo de gestão da qualidade.

2. Procedimentos Metodológicos

Trata-se de uma pesquisa qualitativa a qual, é de natureza exploratório-descritiva, e utilizou-se um método de Estudo de Caso. Foi realizada uma pesquisa de campo onde nesta obteve-se através de uma entrevista semi-estruturada com o gestor da qualidade, o encarregado da qualidade na empresa e um operário do setor, informações pertinentes ao objetivo do estudo. Além disto, utilizou-se o apoio documental e bibliográfico como base para a realização desta pesquisa.

3.1 Apresentação da empresa

A empresa em estudo fabricante de Etiquetas, foi implantada desde 1996, no distrito industrial de Caruaru, possui uma área construída de 5100 m², onde funciona o seu parque fabril, constituído por teares eletrônicos de alta performance, equipamentos para acabamento e aplicação de acessórios. Conta com cerca de 400 colaboradores diretos, a empresa visa à satisfação dos clientes através da oferta de produtos e serviços com alta qualidade, fato que, culminou com a certificação da ISO 9001 no ano de 2006, com três renovações consecutivas.

A empresa tem como missão oferecer soluções personalizadas em etiquetas, valorizando a marca do cliente, com rentabilidade, em um ambiente que prima pelo crescimento profissional dos colaboradores com responsabilidade social. Como princípios a qualidade, profissionalismo, satisfação do cliente, credibilidade, crescimento e agilidade. A empresa produz etiquetas personalizadas e cadarços.

4. Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo apresenta as informações coletadas para a elaboração do presente estudo, bem como, as análises e interpretações das mesmas.

Realizou-se o procedimento de Triangulação, proposto por Stake (1995, *apud* Mendes 2011), com o intuito de comparar as respostas acerca do tema objeto de pesquisa, buscando-se identificar e avaliar pontos convergentes e divergentes, além de confrontá-las com a teoria sobre a certificação ISO 9001. Em seguida, utilizou-se a análise de conteúdo para gerar

conclusões acerca das informações coletadas e apresentadas no capítulo anterior. Para facilitar a compreensão das respostas, estas foram agrupadas em eixos temáticos, conforme próxima seção.

Eixo temático I: Relato de como surgiu (motivação), o interesse em implantar a ISO 9001.

Quadro 4.1: motivações para implantar a ISO 9001

<p>Motivações para implantar a ISO 90001 e envolvimento da gestão de topo</p>	<p><i>“na verdade quem sugeriu a ideia da certificação foi o diretor da empresa, ele participou de uma palestra, onde ele viu que a empresa participando da certificação, poderia conquistar novos mercados, na época estava o BOOM de ISO 9001, e a empresa no momento estava precisando se reestruturar, porque a ISO ela trás isso, com certas ferramentas e indicadores de desempenho que ajudam na gestão da qualidade, outra motivação foi que dois dos principais clientes, cobraram a certificação ISO 9001, que foram a Alpargata e a loja pernambucanas...” (gestor da qualidade)</i></p>
	<p><i>“o diretor queria que a empresa conquistasse novos mercados e aumentasse o numero de pedidos e clientes, só que estava ocorrendo muitos erros na produção, com grandes percas e quando ele voltou dessa palestra, ele convocou uma reunião e falou da possibilidade da empresa conquistar a certificação.” (Encarregado da qualidade/produção)</i></p>

Fonte: a autora (2017)

A primeira e segunda questão do roteiro abordou sobre como surgiu a motivação para implantar a certificação na empresa e como foi o envolvimento do gestor de topo. O gestor da qualidade afirma que quem se interessou foi a gestão de topo da empresa, pois almejava conquistar novos mercados. Já o encarregado da qualidade afirma que a motivação se iniciou também com o diretor, mas que outra motivação também foi considerada, a de erros na produção/produto. Não houve relato na entrevista de clientes que exigiram a certificação da empresa, pois os principais clientes são pequenas e médias empresas, principalmente de confecção, onde muitas ainda são informais.

As respostas estão em conformidade com uma pesquisa realizada por Buttle (1997), com 1220 empresas certificadas na ISO 9000, em todo o mundo. O autor verifica que os benefícios mais procurados pelas empresas são, respectivamente, o aumento da lucratividade, a melhoria dos processos e benefícios de marketing, como atrair novos consumidores, manter os consumidores atuais, utilizar a certificação como uma ferramenta promocional, aumentar a fatia de mercado e aumentar a satisfação dos consumidores.

O eixo temático II abordou as dificuldades, barreiras e resistência a mudanças.

Eixo temático II: percepção dos respondentes acerca das dificuldades, barreiras e

resistências no processo de certificação da ISO 9001.

Quadro 4.2: percepção sobre as dificuldades, barreiras e resistências na certificação ISO 9001.

<p>Percepção sobre as dificuldades, barreiras e resistências na certificação ISO 9001</p>	<p><i>"houve certas barreiras sim, o pessoal ainda não estava treinado, poucas pessoas sabiam o que era, a nossa mão de obra tem escolaridade baixa, muitos são semianalfabetos, característica da nossa região, muitas são de sítio, desfavorecidos, foi uma das principais, mas tivemos também em relação a custos, porque o primeiro contrato que fechamos com uma certificadora foi R\$10.000,00, e também com auditoria interna e externa que é em média 1000 reais, em relação a substituição de máquinas e processos não tivemos custos, outra dificuldade foi a parte burocrática que dificulta bastante o andamento do processo."</i> (Gestor da Qualidade)</p>
	<p><i>"a principal dificuldade que encontramos foi com nossa mão de obra, muitos resistiram, com receio de perder o emprego porque não confiavam que seriam capazes de ser treinados, e executar bem a função, tivemos que fazer várias palestras de treinamento, conscientizar da importância de conseguir a certificação, aos poucos eles foram amadurecendo, outra dificuldade foi que eles pedem muitos relatórios de acompanhamento e arquivos que não tinhamos controle, então tivemos que introduzir novas ferramentas da qualidade e isso leva um tempo"</i> (Encarregado da qualidade/produção)</p>
	<p><i>"A minha dificuldade ou resistência quando começaram a implantar a ISO foi que eu não conhecia o que era, e foi falado que o setor que trabalho (bordado) iria ter algumas mudanças, então eu com medo de não gostar da mudança ou saber usar novos equipamentos, mas quando aconteceu as mudanças eu percebi que foi melhor, as condições de trabalho melhoraram."</i> (Operário/bordado)</p>

Fonte: a autora (2017)

As questões quatro, cinco e seis abordaram a percepção dos entrevistados em relação às dificuldades, barreiras e resistência no processo de certificação da ISO 9001.

O primeiro respondente cita várias dificuldades, como falta de conhecimento por parte dos colaboradores sobre o que é a certificação ISO 9001, os altos custos que enfrentaram com auditorias internas e externas e a burocracia no processo de implantação, onde é exigida a apresentação de documentos/arquivos, e a empresa não apresentava esse controle, devido à falhas na gestão. Sabe-se que essa é uma das grandes falhas nas empresas, não utilizam sistemas de informação para controle dos processos, como relata os autores Pinto e Soares (2010) e Bhuiyan e Alam (2010) referenciados no estudo.

O encarregado da qualidade relata que houve dificuldades também para implementar algumas ferramentas da qualidade que a empresa ainda não utilizava, como o gráfico de controle e fluxograma, foi necessário algumas reuniões para adaptar o fluxograma da empresa, por exemplo.

O operário citou que encontrou dificuldades/barreiras quando a ISO estava em

processo de implantação, ele relata que ficou com receio de não conseguir se adaptar às mudanças que aconteceriam em seu setor, isso é muito comum de ocorrer quando se é exposto a mudanças.

O eixo temático III abordou como foi o processo de implantação da ISO 9001 na empresa.

Eixo temático III: Relato do processo de implantação da ISO 9001 na empresa

Quadro 4.3: Processo de implantação da ISO 9001

<p>Processo de implantação da ISO 9001</p>	<p><i>“quando o diretor chegou da palestra, ele convocou uma reunião com os gestores para comunicar do plano de certificar a empresa, logo após agendamos uma data para fazer uma palestra com os funcionários e depois da palestra, fizemos um orçamento com três empresa de auditoria interna e externa. Contratamos uma e iniciamos o processo de organização da empresa, com as modificações que a auditoria viu que era necessário, esse processo durou cerca de 1 ano, e no final, solicitamos uma empresa certificadora para dar início a avaliação de certificação. Foi um processo muito árduo porque fiquei sobrecarregado, já tinha feito um treinamento sobre ISO , então o diretor me responsabilizou de todo o processo”</i> (Gestor da qualidade)</p>
---	--

Fonte: a autora (2017)

No relato do entrevistado, o diretor da empresa foi quem iniciou o processo, o envolvimento da gestão de topo é considerado um dos elementos cruciais para o êxito da certificação das empresas, com a oferta de treinamentos, palestras de esclarecimento e conhecimento sobre ISO 9001, e relata também que foi um processo complicado, pois ele quem foi o responsável por todo o andamento, devido ao seu conhecimento sobre o SGQ.

“Através da liderança e das medidas tomadas, a gestão de topo pode criar um ambiente em que as pessoas sejam completamente envolvidas e onde um sistema de gestão da qualidade possa funcionar de forma eficaz” (IPQ, 2005:11). O papel do líder da organização no processo de implantação é muito importante, pois o líder cumprirá o papel de divulgar a importância da certificação para toda a empresa e motivar frequentemente os colaboradores, realizando palestras e treinamentos.

Eixo temático IV abordou os benefícios e importância da ISO 9001 para a empresa.

Eixo temático IV: Percepção dos benefícios, da importância da certificação ISO 9001 para a empresa e a motivação interna.

Quadro 4.4: Benefícios, importância da certificação ISO 9001 para a empresa e motivação interna

<p>Benefícios, importância da certificação ISO 9001 para a empresa e motivação interna.</p>	<p><i>“...os benefícios foram a padronização interna, os indicadores de produção, de perda, de retrabalho, algumas ferramentas da qualidade que introduzimos, a política de qualidade que a isso exige isso, diretrizes para cada setor, benefícios externos eu considero que não teve, porque nossos clientes não cobravam a certificação, apenas 2 clientes que eu lembro que cobravam, não atendeu as expectativas da direção nesse sentido, porque queríamos aumentar nossa demanda de clientes, e não aconteceu, a ISO ela trouxe muitos benefícios internos para a empresa, mas externos não houve.”. (Gestor da qualidade)</i></p>
	<p><i>“...a questão do controle interno, a padronização, não tínhamos o mapeamento do processo, hoje eu sei qual a máquina que quebra mais, quais os fios que estão me dando problema, as ferramentas da qualidade nos trouxe isso, que a ISO exige muito, hoje usamos “a risca”. Criamos um sistema interno chamado Haver, para acompanhar cada setor da produção, então eu acompanho cada máquina, o que está ocorrendo de errado, qual a origem, isso fez com que a incidência de erros diminuisse, por exemplo, antes eram geradas em média 150 planilhas de ocorrência, e hoje são 15”. (Encarregado da qualidade/produção)</i></p>
	<p><i>“...houve muitos benefícios, no meu setor, a gente trabalhava em pé, acontecia muitos erros na etiqueta, os clientes reclamavam, e depois da ISO o gerente colocou cadeiras, ficou muito melhor de trabalhar, tínhamos muitas dores na coluna, me sentia menos motivado, e agora não, me sinto mais reconhecido.” (operário)</i></p>

Fonte: a autora (2017)

No relato dos entrevistados sobre as questões sete, nove e treze do questionário, eles relatam sobre os benefícios e a importância da ISO.

a primeira fala do gestor da qualidade, ele cita os benefícios que obtiveram com a certificação, como padronização interna. Através do sistema que criaram, é possível um acompanhamento de toda a produção, possibilitando ações corretivas efetivas. Em relação a benefícios externos, a empresa não obteve, segundo o entrevistado. A demanda de pedidos não foi alterada, não atendendo ao principal objetivo da direção.

O segundo entrevistado relata que, principalmente, o setor de produção foi beneficiado com a certificação, devido ao acompanhamento contínuo da produção conhecendo, por exemplo, máquina qual apresenta mais defeitos, e a aplicação das ferramentas da qualidade que associam nesse acompanhamento, junto com o sistema da empresa, foi identificado que a empresa utiliza todas as ferramentas da qualidade, e estão integralizadas no sistema. Através da visita no setor de produção, foi possível identificar que cada setor tem seu fluxograma de produção, facilitando o desempenho dos funcionários e evitando possíveis erros na produção.

O terceiro entrevistado, o operador, relata que no setor em que trabalha, houve benefícios principalmente nas condições de trabalho, antes da certificação, o trabalho era executado em pé, ocorriam muitos erros, ele não se sentia motivado e reconhecido, problemas de saúde eram frequentes, e com a certificação, cadeiras foram instaladas após um estudo realizado pelo setor de qualidade identificar que a causa de erros no setor era devido ao trabalho em pé.

Estudos apontam que os benefícios internos podem ser relacionados às questões de eficiência e questões gerenciais. Os relacionados à eficiência são: redução de custos; melhoria da produtividade; redução de *setup*; redução de tempo de ciclo e tempo de parada de equipamentos; menores tempos de entrega; menores taxas de defeitos; redução de etapas desnecessárias de processos; eliminação de movimentações desnecessárias de produto/pessoal; e redução de reclamações dos consumidores (SHIH; HUARNG; LIN, 1996; VLOEBERGHES; BELLENS, 1996; TERZIOVSKI; SOHAL, 2000; PINTO; CARVALHO; HO, 2008; SAMPAIO; SARAIVA; RODRIGUES, 2009).

5. Conclusão

Os principais resultados deste estudo dizem respeito às motivações, benefícios e dificuldades na certificação da qualidade, segundo o referencial normativo ISO 9001. Através da análise da revisão da literatura e do estudo de caso foi possível chegar a um conjunto de conclusões sobre o tema desta pesquisa.

Cruzando os dados obtidos da revisão de literatura e do estudo de caso, pôde-se verificar que as motivações internas e externas — enumeradas nos capítulos dedicados a este último — estão de acordo com as motivações dos autores estudados neste domínio, as motivações externas foram em relação a cobranças de clientes para a empresa ser certificada, as motivações internas foram oriundas da gestão de topo da empresa, com o objetivo de promover da empresa para conquistar novos clientes e padronizar os processos para corrigir erros na produção.

Quanto aos benefícios elencados pelos entrevistados pode-se concluir que os principais são: motivação dos colaboradores, melhoria na comunicação interna, melhoria na qualidade do produto, diminuição de retrabalho e das não conformidades, aumento da satisfação dos clientes, melhoria na relação e na comunicação com o cliente e redução no número de reclamações.

Verificou-se também que não foi atendida a motivação da direção que pretendia aumentar o número de clientes, fato este que pode está associado a ações de *marketing*, o que pode ser estudado e aperfeiçoado para que haja uma maior divulgação da certificação alcançada pela empresa.

Apesar dos benefícios associados à certificação, durante a entrevista foi possível

identificar por parte do gestor da qualidade, críticas em relação à certificação ISO 9001, ele relata que a empresa reguladora não fiscaliza porque a empresa não atingiu uma certa meta estipulada, segundo ele, a ISO não investiga quais as causas que levaram a não atingir a meta, outra crítica está relacionada a responsabilidade social que a ISO não se atenta, ele relata que a ISO não fiscaliza as condições de trabalho, benefícios trabalhistas e segurança de trabalho.

A empresa tem a certificação ABVTEX - Associação Brasileira do Varejo Têxtil, onde o foco está na responsabilidade social, a ética e o respeito à legislação, apoiando ações que visem a responsabilidade social, a formalização nas relações comerciais e o combate à concorrência fraudulenta, a empresa se certificou, devido as exigências das grandes empresas, como Riachuelo, C&A.

Em relação às principais dificuldades, destaca-se: a implementação de procedimentos definidos, a resistência dos colaboradores, o custo elevado de preparação e implementação e o desenvolvimento da documentação.

Verifica-se, ainda, que uma das dificuldades mencionadas pelos entrevistados vai ao encontro das apresentadas como conclusivas - a resistência dos colaboradores. A outra dificuldade apontada é a escassez de tempo que alguns colaboradores têm para se dedicarem à ISO 9001, dado que algumas vezes desempenham mais do que uma função na estrutura da organização. Este aspecto deve ser comum a várias organizações, uma vez que optam por utilizar os recursos humanos existentes ao passo de contratar pessoas com formação específica na área da qualidade.

Deste modo, pode-se concluir que um SGQ implementado e certificado corretamente pode trazer mais-valias para as organizações, através da melhoria contínua, do aumento da satisfação dos clientes, internos e externos, o aumento da qualidade do serviço/produto e da redução de erros ou defeitos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APCER (2010). Guia Interpretativo NP EN ISO 9001:2008, Leça da Palmeira. Acesso em 22/08/2016, em <http://www.simplessolucoes.com.br/blog/2010/06/apcer-disponibiliza-guiainterpretativo-np-en-iso-90012008/>
- BHUIYAN, N. e Alam, N. (2005). An investigation into issues related to the latest version of ISO 9000. *Total Quality Management*, Vol. 16, N.º 2, 199-213.
- BOULTER, L.; BENDELL, T. How can ISO 9000:2000 help companies achieve excellence? what the companies think. *Measuring Business Excellence*, v. 6, n. 2, p. 37-41, 2002.
- BUTTLE, F. ISO 9000: marketing motivations and benefits. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 14, n. 9, p. 936-947, 1997.
- CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. *Gestão da Qualidade: teoria e casos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005
- Casadesús, M. e Karapetrovic, S. (2005). An Empirical study of the benefits and costs of ISO 9001:2000 compared to ISO 9001/2/3; 1994. *Total Quality Management*, Vol. 16, N.º 1. 105-120.
- DICK, Gavin P. M. (2000). ISO 9000 certification benefits, reality or myth?. *The TQM Magazine*, Vol. 12, N.º 6, 365-371.
- FRAGA, Maria E. Freitas, *Análise da implantação da ISO 9000 em micro e pequenas empresas*. 2002. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- FURTADO, Artur (2003). Impacte da Certificação ISO 9000 nas empresas portuguesas. *Portuguese Journal of Management Studies*, 8 (2), 173-203.
- GARVIN, D. A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002
- IPQ (2011). *Norma Portuguesa EN ISO 9004:2011 - Gestão do sucesso sustentado de uma organização - Uma abordagem da gestão pela qualidade*. Caparica, Instituto Português da Qualidade.
- OLIVEIRA, O. J. (Org) (2004) *Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados*. São Paulo: Thomson Pioneira.
- PERISSÉ, G. *Palavras e origens*. São Paulo: Saraiva. 2. ed, 2010.
- PINTO, S. H. B.; CARVALHO, M. M.; HO, L. L. Main quality programs characteristics in large size Brazilian companies. *International Journal of Quality and Reliability Management*, v. 25, n. 3, p. 276 - 291, 2008. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710810854287>
- SAMPAIO, P.; Saraiva, P. e Rodrigues, A. G. (2009). ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 6 N.º 1, 38- 58.

SHIH, L. H.; HUARNG, F.; LIN, B. ISO in Taiwan: a survey. *Total Quality Management*, v. 7, n. 6, p. 681-690, 1996. <http://dx.doi.org/10.1080/09544129610568>

TERZIOVSKI, M.; SOHAL, A. S. The adoption of continuous improvement and innovation strategies in Australian manufacturing firms. *Technovation*, v. 20, p. 539-550, 2000. [http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972\(99\)00173-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972(99)00173-X)

WILLIAMS, J.A. The impact of motivating factors on implementation of ISO 9001: 2000 registration process. *Management Research News*, v. 27, n. 1/ 2, p. 74-84, 2004.

ZU, X. Infrastructure and core quality management practices: how do they affect quality? *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 26, n. 2, p. 129-49, 2009. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710910928789>