

Área Temática: Operações

Efeitos da Implantação e Certificação da Norma ISO 9001:2000: principais mudanças, custos e efeitos mercadológicos desse processo

AUTORAS

PATRÍCIA FERREIRA MAGALHÃES ALVES

Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira - FUNCESI
patricia.ferreira.malves@hotmail.com

MARÍLIA DA CONCEIÇÃO FONSECA

Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira - FUNCESI
mariliadafonseca@yahoo.com.br

MEYKE VILAS BOAS PINTO

Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira - FUNCESI
meykevilas@gmail.com

O presente trabalho teve como objetivo analisar os reflexos da implantação e certificação da Norma ISO 9001:2000, as mudanças e os custos decorrentes desse processo bem como efeitos mercadológicos em empresas dos segmentos de indústria e prestação de serviços da cidade de Itabira/MG. O método que caracteriza o trabalho é a pesquisa de campo, através de entrevistas com representantes da direção responsáveis pelo sistema de gestão da qualidade de cinco empresas da cidade. A abordagem é predominantemente descritivo-qualitativa, pois buscou analisar, classificar e interpretar fatos, sem a interferência da pesquisadora. O método de análise aplicado foi a análise de conteúdo, que buscou descrever o conteúdo das comunicações. Os resultados da pesquisa mostraram que a adoção e certificação do sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2000 nas empresas estudadas teve mudança organizacional planejada, de caráter incremental. Os custos operacionais das empresas após a adoção e certificação da Norma foram reduzidos, assim como houve a padronização dos processos e a rápida recuperação dos investimentos. Observou-se que as empresas tiveram projeção no mercado, ficaram mais competitivas, e com isso, aumentaram a carteira de clientes.

Palavras-Chave: ISO 9001:2000, qualidade, custos da qualidade.

The current research aims to analyze the consequences of the implementation and certification of ISO 9001:2000, changes and costs resulting from this process and effects of marketing companies in segments of industry and services in the city of Itabira / MG. The method that characterizes the work is the field research through interviews with representatives of management who are responsible for the quality management system of five companies in this city. The approach is predominantly descriptive and qualitative, because it sought to analyze, classify and interpret facts, without the interference of the researcher. The analysis method applied was the content analysis, which sought to describe the content of communications. The survey results showed that the adoption and certification of quality management system ISO 9001:2000 in the companies studied had planned organizational change of incremental character. The operational costs of firms after the adoption and certification of standard were

reduced, also there was the standardization of the processes and the rapid recovery of investments. It was observed that companies had projection in the market and they became more competitive and thus, increased the customer base.

Keywords: ISO 9001:2000, quality, quality costs.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade percebe-se um intenso esforço por parte das organizações em busca da qualidade. Produtos e serviços de qualidade não são mais uma estratégia de diferenciação no mercado, e sim uma condição de preexistência. Com o mercado aberto a produtos importados, a implantação e certificação de um sistema de gestão da qualidade são a evidência do compromisso da empresa em atender às necessidades de seus clientes (OLIVEIRA, 2004; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2008).

Ao implantar a gestão da qualidade, as empresas além de buscar atender seus clientes com maior qualidade possível, acabam por propiciar um ambiente de mais qualidade também para seus colaboradores, que são os responsáveis pela efetiva produção dos materiais e serviços oferecidos pela organização. Isto porque a qualidade possibilita uma mudança não somente nos processos de produção e/ou comercialização de produtos e serviços, mas também em todos os funcionários da organização, envolvendo-os de forma coletiva e individual (WILLIAMS, 1995; MELLO, 2002).

De acordo com a ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT/CB-25 (2000), as Normas ISO 9000 não se restringem apenas ao cliente, mas abrangem toda a organização, no envolvimento das pessoas; na abordagem dos processos que conduz a resultados mais concisos e melhor utilização dos recursos; na parceria com os fornecedores e na melhoria contínua da empresa, colaboradores, processos, produtos e clientes.

Roth (1998) ressalta a carência de pesquisas que evidenciam a efetiva mudança organizacional e os custos incidentes da implantação de Sistemas de Qualidade. Diante disso, destaca-se a relevância da realização de um estudo sobre os efeitos da implantação da Norma ISO 9001:2000 em empresas da cidade de Itabira/MG.

O estudo buscou trazer informações à academia, com o objetivo de mensuração dos custos da implantação, descrição da mudança organizacional ocorrida, impactos mercadológicos e, também às empresas itabiranas que se encontram no dilema de implantar ou não um sistema de gestão da qualidade.

1.1 Problema

Considerando-se que a qualidade é requerida de todas as empresas que pretendem se manter competitivas e diferenciadas nesse mercado exigente e global e que as normas ISO têm sido mais utilizadas para atender a essa demanda (ROTH, 1998), foi proposto o seguinte problema de pesquisa: Quais os efeitos decorrentes da implantação da Norma ISO 9001:2000 na percepção dos gestores das empresas dos segmentos de prestação de serviços e indústrias da cidade de Itabira/MG?

1.2 Objetivos

Como objetivo geral buscou-se analisar os efeitos decorrentes da implantação da Norma ISO 9001:2000 na percepção dos gestores das empresas dos segmentos de prestação de serviços e indústrias da cidade de Itabira/MG. E a fim de contribuir para o alcance do objetivo de pesquisa foram propostos os seguintes objetivos específicos: descrever o processo de implantação da Norma ISO 9001:2000 nas empresas estudadas; analisar os reflexos da implantação no que tange aos custos das empresas em estudo; e evidenciar os efeitos mercadológicos gerados pela implantação.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Contexto histórico da qualidade

A qualidade surgiu como ferramenta contundente para as organizações recentemente, a partir da década de 80, e vem ao longo dos anos tomando cada vez maior relevância. Entretanto, como busca pelo aperfeiçoamento, melhoria e realização constante, a qualidade já era conhecida desde o século XVIII, época em que os produtos eram feitos por artesãos habilidosos e experientes e a produção era limitada ao consumo local, à comunidade e ao varejo (CAMPOS, 2004; GARVIN, 2002). Ainda segundo o autor, a relação produtor-consumidor era pessoal, e a qualidade do produto era resultado da confiança nos artífices que inspecionavam as peças manualmente, quando o faziam.

A inspeção formal só passou a ser necessária a partir da revolução industrial, pois, em decorrência do aumento da produção, as peças não poderiam mais ser fabricadas e analisadas manualmente. Em 1819, havia um sofisticado sistema norte-americano de medidas, conhecido como gabaritos e acessórios, no qual as peças eram colocadas presas para que as máquinas pudessem realizar operações com exatidão e precisão e inspetores controlavam o processo produtivo (CAMPOS, 2004; GARVIN, 2002). Esse sistema permitiu maior confiabilidade pois substituiu a análise manual por um procedimento mais objetivo e verificável.

Em 1922, G. S. Radford publicou o livro “O controle da qualidade na manufatura” tratando a qualidade pela primeira vez como função independente, mas seu enfoque principal ainda era a inspeção. Já em 1931, a obra “Controle Econômico da Qualidade do Produto Manufaturado” de W. A. Shewhart representou um marco na história da qualidade, sendo o precursor dos controles estatísticos. Shewhart juntamente com Harold Dodge, Harry Roming e C. D. Edwards trabalhavam no departamento de garantia da qualidade dos *Bell Laboratories* e verificaram que a variabilidade no processo produtivo era improvável, sendo necessários métodos que tivessem como distinguir as variações aceitáveis das não-aceitáveis. Diante disso, foram desenvolvidos os controles estatísticos do processo e a amostragem, aparecendo então o Controle da Qualidade (GARVIN, 2002).

Nenhuma mudança significativa ocorreu até o advento da Segunda Guerra Mundial. A necessidade de produção de grandes quantidades de armamentos com um nível mínimo de qualidade aceitável levou a disseminação de cursos sobre controle estatístico da qualidade, amostragem e inspeção, ministrados por W. Edwards Deming, na Universidade de Standford, para mais de 30 mil alunos nos Estados Unidos. Desse trabalho, foi criada, em 1946, a Sociedade Americana para o Controle da Qualidade (ASQC), sendo Deming membro honorário (GARVIN, 2002; GOMES, 2004).

Já na década de 50, Deming desenvolveu os 14 princípios da qualidade, que foram chamados “14 Princípios Deming”, ressaltando a participação dos empregados e a responsabilidade dos gestores. Logo após, Joseph Juran que trabalhou com Shewhart nos *Bell Laboratories*, publicou o livro “Manual de Bolso do Controle da Qualidade” apresentando os modelos de custos da qualidade que eram divididos em custos de falhas e custos de controle e, em 1956, Armand Figenbaum dando continuidade às pesquisas de Juran, desenvolveu o Controle Total da Qualidade. Juran destacou que a qualidade resulta de um esforço coletivo e da melhoria da comunicação entre os departamentos funcionais e propôs a criação da engenharia de controle da qualidade, para dar suporte à gestão (GARVIN, 2002; GOMES, 2004).

De acordo com as considerações e estudos de Figenbaum, surgiu o conceito da engenharia da confiabilidade com foco no desempenho do produto ao longo do tempo, sem falhas. Como base nisso, Phillip Crosby desenvolveu o programa “Zero Defeito”. Segundo ele, a qualidade perfeita era aquela livre de defeitos e a mesma poderia ser tecnicamente

possível e economicamente desejável (GARVIN, 2002). Logo após, em 1962, K. Ishikawa desenvolve os Círculos de controle da qualidade (CCQ) consistindo em grupos de empregados das organizações que discutiam e investigavam as falhas concretas e potenciais na qualidade dos produtos (GOMES, 2004).

Após todas essas contribuições dos estudiosos da qualidade, a mesma passou a ser gerida de forma estratégica e surgiram na década de 80, as Normas ISO, desenvolvidas pela Organização Internacional para a Normalização (ISO) – órgão europeu para a qualidade e padrões – a fim de estabelecer normas para o desenvolvimento dos sistemas de qualidade dentro das organizações. Paralelamente à ISO, surgiu a Gestão da Qualidade Total, um conceito abrangente que envolve além dos aspectos da qualidade, o projeto de produtos, solução de problemas e está fortemente baseada no envolvimento de todas as pessoas da organização. Esses modelos são os considerados mais aceitos pelas organizações na atualidade (MARTINS; LAUGENI, 2006).

2.2 As organizações e os conceitos da qualidade

A palavra qualidade, apesar de ser um termo bastante discutido, muitas vezes, pode ter significados diferentes para pessoas, organizações e grupos diferentes. Qualidade significa, segundo Arnold (1999, p.474), “satisfação dos usuários dos produtos ou serviços que satisfazem as necessidades e expectativas dos usuários.” Ainda para o autor, a mesma deve ser considerada em relação à política, ao projeto, à produção e à utilização final do produto.

Ainda considerando o cliente, Campos (2004) confirma a idéia de Arnold (1999), dizendo que qualidade é a preferência do consumidor, sendo ela o fator que garante a sobrevivência e a preferência da empresa em relação aos concorrentes. Destaca-se que a Norma ISO 9001:2000 já prevê que o seu principal foco é atender de forma satisfatória e sustentável a necessidade dos clientes e ao mesmo tempo encaminhar as necessidades de todas as partes relacionadas. A Sociedade Americana de Controle da Qualidade afirma que a satisfação relaciona-se com o que a concorrência oferece e é conseguida durante a vida útil do produto, não apenas na ocasião da compra. Baseia-se em um conjunto de atributos para proporcionar o máximo de satisfação àqueles a quem o produto atende (GARVIN, 2002).

Já Martins e Laugeni (2006) são mais abrangentes ao considerarem o conjunto de diversos enfoques: qualidade transcendental, constituída de padrões bastante elevados; qualidade focada no produto, pois possui atributos que podem ser medidos e controlados; qualidade focada no usuário, seguindo o conceito de qualidade como adequação ao uso; qualidade focada na fabricação, que é a adequação às normas e especificações e a qualidade focada no valor, cujo produto deve ser adequado ao uso e ao preço. Entretanto, segundo Mañas (2004), a qualidade pode ter várias escalas de valorização. Contribui para a satisfação do trabalhador e, com isso, aumenta a produtividade e lucratividade da empresa; dos administradores pelos bons resultados e dos clientes, quando estes entendem que estão consumindo o melhor.

Diante das definições acima, nota-se que a qualidade deve ser uma preocupação e satisfação, não somente do cliente como também de todos os envolvidos no processo de elaboração, produção, distribuição e utilização dos produtos e serviços oferecidos.

2.3 Sistemas de gestão da qualidade

A qualidade tornou-se uma função importante dentro da empresa, assim como todas as outras. A fim de que a mesma seja eficiente em toda a organização, faz-se então necessário um Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ, de forma a garantir o comprometimento de todos

com o objetivo de alcançar a excelência nos processos e produtos da empresa, possibilitando o aprimoramento contínuo (OLIVEIRA, 2004).

Conforme Maranhão (2005), um sistema de gestão da qualidade visa nortear os processos da empresa de forma integrada para que a qualidade seja exercida pela organização no seu todo, em busca dos resultados pretendidos.

Oficializadas em 1987 pela ISO, a família de normas ISO 9000 é um conjunto de normas e diretrizes internacionais para sistemas de gestão da qualidade e são conhecidas como normas genéricas de sistemas de gestão (MELLO, 2002). Depois de sua publicação em 1987, a série passou a ter grande peso nas organizações européias, pois explicitava várias soluções em termos de problemas tecnológicos e econômicos decorrentes de sua associação e esta, passou a ser a base dos sistemas de gestão europeus. Em 1994, ano da primeira revisão, 73 países de maior PIB mundial já tinham adotado as Normas ISO 9000 como norma nacional (MARANHÃO, 2005). Mello (2002) explica que a versão 1994 compreende um sistema de cinco normas que dizem respeito apenas ao sistema de gestão da qualidade e podem ser divididas em Normas Diretrizes (ISO 9000 e ISO 9004) e Normas Contratuais (ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003).

A ISO 9000: Norma de Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade – Diretrizes para Seleção e Uso tem por objetivo elucidar as diferenças e a relação existente entre os principais conceitos da qualidade e fornece diretrizes para escolha e aplicação das outras normas da série. A ISO 9001 estabelece um modelo de garantia da qualidade desde o projeto do produto até a assistência técnica; a ISO 9002 a qualidade em produção e instalação; a ISO 9003 requisitos para a garantia da qualidade em inspeção e ensaios finais e a ISO 9004 diretrizes para a implantação da gestão da qualidade e elementos do sistema de gestão (MELLO, 2002).

No ano de 2000, foi publicada a nova série de normas ISO 9000, para tal, foram ouvidos usuários da norma em todas as partes do mundo que muito criticaram a ISO 9001 de 1994, com a intenção de estimular os usuários a agregar valor às suas atividades com melhoramento contínuo, agregar na norma o monitoramento da satisfação dos clientes e desburocratizar os documentos (MARANHÃO, 2005; MELLO, 2002).

Na nova versão ISO 9000:2000, deixaram de existir as normas certificadoras 9002 e 9003, sendo que os sistemas de gestão da qualidade devem ser enquadrados na norma 9001. A composição da versão ficou apenas com a ISO 9000 descrevendo os fundamentos e vocabulário para o sistema; a ISO 9001 especificando os requisitos para um sistema de gestão da qualidade, objetivando a satisfação dos clientes e a ISO 9004 que estabelece diretrizes para a melhoria de desempenho da organização (MELLO, 2002).

As normas ISO 9000:2000 e ISO 9004:2000 apresentam oito princípios de gestão da qualidade que são entendidos, segundo a ABNT/CB-25 (2000), como regra fundamental e abrangente para operar e guiar uma organização, com vistas à melhoria contínua, foco nos clientes e atendimento das necessidades de todos os agentes envolvidos com a organização.

Para Mello (2002), os princípios de gestão da qualidade são de fundamental importância para a gestão de todo o processo de implantação e certificação de um sistema de gestão da qualidade. Os mesmos asseguram o foco no cliente, principal interessado na qualidade dos produtos e serviços; a liderança, que estabelece os propósitos e o rumo da organização a fim de que todos os envolvidos no processo tenham o mesmo objetivo, com destaque para a necessidade de envolvimento das pessoas para garantia da qualidade, a abordagem com base em processos, no princípio da melhoria contínua, na premissa de que as informações devem ser realistas e concretas, para que a tomada de decisão seja feita de forma pertinente à realidade da organização e por fim, no princípio dos benefícios mútuos nas relações de interdependência com os fornecedores.

Para se implantar um SGQ é necessário, conforme ressalta Mello (2002), o comprometimento da alta direção, a fim de que disponibilizar os recursos necessários para os

objetivos da qualidade sejam implantados e comunicar a importância de se atender aos requisitos dos clientes bem como aos requisitos regulamentares e estatutários. Cabe ainda a ela a indicação do responsável pelo processo de implementação do SGQ que representa a direção na condução do projeto (MARANHÃO, 2005). Deve, ainda, elaborar e formalizar a política de qualidade de forma a estabelecer o sistema de qualidade adotado pela organização, deixando claros os objetivos pretendidos, considerando a missão e a visão da organização. O documento deve explicitar de forma sintética, o compromisso da alta direção com a qualidade, servindo de diretriz para as ações gerenciais, técnicas e operacionais (OLIVEIRA, 2004).

Depois de definida a política da qualidade, é necessário que haja uma disseminação adequada da informação, de acordo com cada nível hierárquico, esclarecendo a intenção da empresa de se implementar um SGQ. Isso contribui para minimizar a formação resistências à implementação do sistema. Em seguida, deve-se elaborar o manual de qualidade, a documentação e os registros requeridos pela norma ISO 9001:2000. O manual da qualidade é o documento que vai definir as linhas-mestras do sistema. Deve ser elaborado por um responsável da direção pelo Sistema de gestão da qualidade e deve ser complementado com as diretrizes estratégicas da cultura da empresa. É essencial que o mesmo contenha os itens obrigatórios estabelecidos pela norma ISO 9001:2000, podendo ou não conter os itens não-obrigatórios. Após esta etapa, a organização deve providenciar toda a documentação e evidenciar os registros pertinentes aos processos, em concordância com o manual da qualidade e com os objetivos da qualidade pretendidos pela empresa (MARANHÃO, 2005).

Para se documentar e registrar de forma adequada deve-se definir e identificar os processos concernentes ao planejamento, elaboração e distribuição dos produtos e serviços oferecidos pela organização. Depois de mapeados e definidos os processos pertinentes, a organização deve se preocupar com a padronização dos mesmos. A implementação da padronização, segundo Mello (2002), busca obter resultados previsíveis nos processos efetuados de forma idêntica e eliminar a dependência das atividades realizadas dos conhecimentos individuais das pessoas responsáveis pelas mesmas.

A padronização não deve se limitar apenas ao delineamento do padrão, mas incluir sua utilização, uma vez que procedimentos e padrões redigidos devem ser norteadores para a execução das tarefas e os colaboradores devem ser exaustivamente treinados nesses padrões para que os utilizem em seu cotidiano (CAMPOS, 2004).

Uma vez implementados os padrões, devem-se programar auditorias internas para avaliar o desempenho, corrigindo eventuais falhas e buscando a melhoria contínua. Para que o SGQ funcione de forma efetiva, faz-se necessário o seu monitoramento regular, detectando falhas eventuais e potenciais, e agindo de forma corretiva e preventiva nas mesmas. A auditoria interna deve ser realizada em intervalos planejados, de preferência alguns meses antes das auditorias externas de certificação ou manutenção, e são úteis para eliminar não-conformidades reais e potenciais (MARANHÃO, 2005; MELLO, 2002).

Depois de todo o processo de implementação de um sistema de gestão da qualidade, faz-se necessário à organização comunicar aos seus clientes e ao mercado a adequação de seu SGQ às normas da NBR ISO 9001:2000 através da certificação. A certificação é um conjunto de atividades desenvolvidas por uma entidade externa e independente, sem relação contratual, com o objetivo de declarar publicamente e por escrito, que determinado produto e/ou processo está em conformidade com os requisitos especificados que podem ser nacionais, estrangeiros ou internacionais. No âmbito do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade (SBAC), o organismo de certificação (a entidade externa) deve ser credenciado no Instituto Nacional De Metrologia - INMETRO para exercer tal atividade (MARSHALL Jr., 2005).

A certificação pode ser da empresa, produto, processo, item, etc. e tem caráter mandatório e voluntário. A certificação mandatória é aquela exigida por lei como meio de proteger a sociedade e a voluntária é solicitada e realizada beneficiando uma determinada

organização para fins de registro, aprovação, credenciamento, etc. A realização da auditoria de certificação é o fechamento do ciclo de implementação do sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2000. É nela que serão verificados o funcionamento do sistema e a conseqüente melhoria da organização. Na auditoria, o auditor externo, enviado pelo órgão certificador, pode detectar não-conformidades passíveis de solução, atestando assim o funcionamento do sistema e enviando o parecer favorável à certificação. Entretanto, podem ser detectadas não-conformidades graves que vulnerabilizam o SGQ da empresa, não recomendando a certificação (MARANHÃO, 2005).

A qualidade atualmente não tem sido vista apenas como um sistema de gestão para melhorar os processos de produção de bens e serviços. Cada vez um número maior de empresas, através de seus diretores passou a focar a qualidade com uma outra visão, associando-a a lucratividade e uma estratégia contra a concorrência (GARVIN, 2002; OLIVEIRA, 2004). Infere-se, que a qualidade atua de forma a padronizar os processos internos, treinar as pessoas envolvidas, mas também pode ser usada como estratégia de concorrência no mercado. As metas devem ser orientadas para atender às necessidades dos clientes e com isso, a organização que implanta um sistema de gestão da qualidade, obtém benefícios em competitividade ao adotar padrões que correspondam a necessidade do cliente.

2.4 Custos da qualidade

A gestão dos custos da qualidade tem sido de grande importância dentro da gerência das organizações, visto que, trabalhar com qualidade gera custos mais baixos e vantagem competitiva para as organizações frente seus concorrentes e clientes potenciais (CALIXTO; OLIVEIRA, 2004; SOUZA; COLLAZIOL, 2005).

Os custos da qualidade são divididos em custos de prevenção, custos de avaliação, custos de falhas internas e custos de falhas externas. Os custos de prevenção são aqueles relativos às atividades desenvolvidas para manter em níveis mínimos os custos das falhas e de avaliação. Incluem recursos gastos na observação e identificação de problemas antes da execução ou produção do bem ou serviço, contando com treinamento, controle estatístico do processo, manutenção das máquinas e equipamentos, a fim de evitar retrabalho. São exemplos: análise de novos produtos, avaliação da qualidade do fornecedor, programas de melhoria da qualidade (ARNOLD, 1999; MARTINS; LAUGENI, 2006).

Os custos de avaliação da qualidade são relativos às atividades desenvolvidas pelos envolvidos diretamente no processo de produção para avaliar a possibilidade da existência de problemas e erros que podem acontecer durante o processo de fabricação. São exemplos: inspeções no recebimento e no processo, testes, aferição e calibração dos equipamentos, auditorias de qualidade (ARNOLD, 1999; MARTINS; LAUGENI, 2006).

Os custos de falhas internas decorrem de falhas, defeitos ou falta de conformidade às especificações, enquanto os produtos ainda estão nas dependências da produção. Correspondem a problemas com estragos diversos, refugos, retrabalho e perda de tempo durante o processo produtivo. Por exemplo: correção de produtos defeituosos, reparos nos equipamentos, perda de rendimento, sucata (ARNOLD, 1999; MARTINS; LAUGENI, 2006).

Já os custos de falhas externas ocorrem após o produto ou serviço defeituoso ser disponibilizado no mercado. Esses são considerados os custos de maior impacto, pois os clientes podem perder a confiança que tinham no produto e, conseqüentemente o interesse na empresa que o fabricou. Incluem a assistência técnica, descontos, garantias, devoluções, substituições e todos os demais custos associados à tentativa de atender e sanar as reclamações dos clientes (ARNOLD, 1999; MARTINS; LAUGENI, 2006).

Depois de implementado o SGQ nas empresas, as mesmas podem se ater aos custos da qualidade e agir de forma sempre preventiva. Garvin (2002) afirma que “há muito tempo os

gerentes conhecem os custos da qualidade, mas só há pouco tempo é que descobriram a relação entre qualidade e produtividade.” Com os processos mapeados, a identificação das falhas torna-se mais rápida e menos onerosa.

É importante mensurar os custos da qualidade, visto que, uma postura estratégica em relação ao controle de custos e desperdícios nas atividades de produção é fundamental para o desenvolvimento da organização. A partir da gestão dos custos da qualidade pode-se identificar a perda da empresa com a falta de qualidade, melhorar o treinamento de pessoal, propiciar a elaboração de orçamentos de custos da qualidade, além de aumentar a produtividade (OLIVEIRA, 2004; ROBLES JR., 1996).

2.6 Mudança organizacional

A adoção de novos modelos de gestão gera transformações em dimensões estruturais, processuais, comportamentais e no desempenho organizacional. Portanto, não é possível implementar de um sistema de gestão da qualidade sem discorrer sobre o conceito de mudança organizacional (HALL, 2006).

Para Silva (2003), a mudança é um processo de transformação, modificação ou inovação de um modo de ver a vida atual para outro desejado. Segundo o autor, as mudanças ocorrem nas organizações pelo princípio da continuidade, com o objetivo de sobrevivência, ou seja, o mercado, a concorrência, os clientes e demais agentes correlacionados à organização demandam mudanças na sua realidade atual.

A mudança organizacional, portanto, pode ser definida como um processo de transformação pelo qual a organização passa para garantir a sua sobrevivência, se adequar a novas estruturas e sistemas de gestão, atendendo às suas metas organizacionais, satisfazendo seus clientes e melhorando sua postura perante o mercado e a concorrência.

Diversos são os tipos de mudanças que podem ocorrer nas organizações. Um deles é a mudança radical, que é o resultado de uma revolução importante na organização e nos sistemas que a compõem. São geralmente iniciadas por um acontecimento crítico ou por causa de péssimos resultados operacionais. É intensa e envolve a todos os colaboradores da organização (SCHERMERHORN Jr.; HUNT; OSBORN, 2005).

Outro tipo de mudança organizacional é a mudança de dimensionamento de estrutura. Esta, diferente da radical, é menos traumática e conta na maioria das vezes com a introdução de novos sistemas, novas linhas de produtos, novas tecnologias e processos. Esse tipo de mudança visa melhorar e/ou ampliar a estrutura já existente da empresa (SCHERMERHORN Jr.; HUNT; OSBORN, 2005).

Assim como os autores citados acima, Robbins (1999) também classifica o processo de mudança organizacional em dois tipos. A primeira não implica mudanças fundamentais nas percepções dos empregados com relação ao ambiente e é linear e contínua. A segunda é multidimensional, descontínua, radical e abrangente a todos os níveis hierárquicos, envolvendo o re-enquadramento de pressupostos sobre a empresa e seu ambiente de negócio.

Para conduzir com sucesso os processos de mudança, Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (2005) afirmam que é necessária a participação dos agentes de mudança – pessoas que apóiam, conduzem os processos de mudança e assumem a responsabilidade pela mudança dos padrões de comportamento existentes.

Entretanto, podem ocorrer mudanças não-planejadas resultantes de sinistros, de acontecimentos espontâneos e aleatórios, sendo estas benéficas como a descoberta de uma nova forma de realizar um processo e malélicas como uma greve setorial. Deve-se agir rapidamente minimizando as conseqüências negativas e explorando os benefícios possíveis. Já a mudança planejada, ocorre por intermédio dos agentes de mudança, com vistas à percepção

de uma pessoa ou um grupo de pessoas de uma situação real diferente de uma situação desejada, mas possível (SCHERMERHORN Jr, HUNT e OSBORN, 2005).

A mudança planejada condiz com o processo de melhoria contínua da NBR ISO 9001:2000, pois é um esforço projetado para adequar a organização e as pessoas a situações melhores, que representam oportunidades de ação.

De acordo com Lewin (1952 *apud* SCHERMERHORN Jr.; HUNT; OSBORN, 2005), a mudança planejada deve obedecer a três etapas distintas: descongelamento, mudança e recongelamento. O descongelamento refere-se à responsabilidade gerencial de preparar o ambiente para a mudança e criar o sentimento de necessidade por algo novo. A mudança em si é a implantação de medidas que modifiquem a situação atual, alterando pessoas, tarefas, estruturas, sistemas e tecnologia da organização. O recongelamento busca manter o ritmo da mudança e institucionalizá-la como rotina, de forma a evitar o retorno a estado anterior a mudança.

Apesar de a mudança ser reconhecidamente importante para o desenvolvimento e sustentabilidade da organização, geralmente as mudanças causam reações adversas, como a resistência. A resistência à mudança, para Robbins (1999), pode ser individual ou organizacional. As primeiras decorrem de hábitos, características de personalidade, inseguranças, baixo grau de escolaridade, entre outros. Já as causas da resistência organizacional decorrem de uma postura acomodada por parte de todo o grupo.

As pessoas resistem à mudança por vários motivos, podendo ser o medo do desconhecido, insegurança com relação a aprendizado, interesses adversos, falta de necessidade de mudança, interpretações divergentes, entre outros. Cabe aos agentes da mudança, atuar diminuindo a resistência, certificando-se de que todos os colaboradores conhecem os benefícios, a compatibilidade com seus interesses e a facilidade da mudança (SCHERMERHORN Jr.; HUNT; OSBORN, 2005). Entende-se que a resistência à mudança decorre de diversos fatores, tanto individuais quanto coletivos e organizacionais. A mesma não pode ser evitada, pois envolve pessoas, sentimentos e várias expectativas e pode ser até benéfica, dependendo das circunstâncias.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi qualitativa do tipo descritiva possibilitando obter uma maior riqueza de informações com relação à percepção dos envolvidos no processo. Quanto aos procedimentos adotados, foi escolhida a pesquisa de campo, com a aplicação de cinco entrevistas semi-estruturadas junto a gestores de empresas certificadas pela Norma ISO 9001:2000 na cidade de Itabira-MG. Todos os entrevistados eram representantes da direção, responsáveis por implementar e manter o sistema, interiorizando a cultura da qualidade na organização, fazendo também o papel de agentes de mudança.

A natureza dos dados coletados refere-se à opinião visto que procurou-se identificar a percepção dos entrevistados com relação aos efeitos no que tange aos custos, a mudança organizacional, evidenciados os efeitos mercadológicos e verificadas as principais limitações da implantação e certificação da Norma NBR ISO 9001:2000.

Neste estudo, optou-se por determinar a amostra não-probabilística pelo critério de acessibilidade. Ela foi representativa, pois foram pesquisadas as organizações que tiveram mais disponibilidade de colaboração com a pesquisa. Foram pesquisadas 05 empresas de uma população total de 06 empresas que obtiveram certificação pela Norma ISO 9001:2000 em Itabira até o ano de 2007. Os dados foram analisados de forma qualitativa, de forma a estabelecer a relação entre os depoimentos obtidos nas entrevistas e o referencial teórico desta pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 O processo de implantação da ISO 9001:2000

Com a adoção e implementação de um sistema de gestão da qualidade, as empresas sofrem mudanças para se adequar ao mesmo. De acordo com Hall (2006), as organizações que buscam melhoria contínua sofrem mudanças organizacionais, que ele define como uma alteração do estado atual para continuar sobrevivendo no ambiente. Essa percepção do autor foi confirmada nas entrevistas realizadas, pois todos os entrevistados afirmam que o que levou a organização a implantar um sistema de gestão da qualidade foi a necessidade e exigência do mercado.

“O mercado exige que você tenha um padrão de excelência no que você está fazendo.” (ENTREVISTADO 03). O entrevistado afirma que o mercado é exigente, e tem sua opinião reforçada por outro depoimento: “Bem, a empresa que não se adequar à qualidade está fora do mercado.” (ENTREVISTADO 02). Nota-se que a visão de Hall (2006) é a mesma percebida nos depoimentos obtidos nas empresas estudadas, pois vêm a mudança para adequação à qualidade como ferramenta para se manterem atuantes no mercado.

A mudança ocorrida nas empresas estudadas foi de caráter incremental, que, segundo Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (2005), é aquela que tem um impacto menos traumático na organização e caracteriza-se, dentre outros, pela adoção de novos sistemas. Não se verificou em nenhuma empresa que as causas da implantação do sistema de gestão da qualidade foram motivos críticos ou resultados operacionais insatisfatórios.

As organizações estudadas perceberam a seleção natural do mercado e decidiram incrementar a sua estrutura implantando um sistema de gestão da qualidade, que vale, segundo os entrevistados, como item de competitividade para garantir a sobrevivência no mercado. Essa percepção também é condiz com o exposto por Oliveira (2004) quando assevera que a qualidade é uma ferramenta essencial contra a concorrência, pois suas metas estão associadas às mudanças nas necessidades dos consumidores.

Conforme o acima citado, um entrevistado afirma: “O que levou a organização a implantar a ISO foi primeiro a questão comercial, para poder atender clientes que exigiam a certificação.” (ENTREVISTADO 04), e outro depoimento afirma que “O certificado da ISO é um diferencial.” (ENTREVISTADO 02).

Outro ponto importante a ser ressaltado é que em todas as empresas estudadas, verifica-se a ocorrência de mudança planejada que segundo Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (2005), resulta de esforços específicos do agente de mudança e conta como requisito exigido pela NBR ISO 9001:2000. Desde o início do processo de implantação, os empregados foram informados e treinados pelos representantes da direção (RDs), para se adequarem ao novo sistema e poderem colaborar de forma satisfatória tanto pessoal como profissionalmente, com acompanhamento da direção. “Fizemos um treinamento de pré-certificação, para que os funcionários ficassem mais tranquilos e continuamos treinando ao longo da implantação, para que processo fluísse.” (ENTREVISTADO 01)

Com relação ao acompanhamento da direção, um entrevistado afirma que “Temos auditoria anual da diretoria que vai às áreas, e volta depois de seis meses pra ver se as ações sugeridas foram implantadas.” (ENTREVISTADO 03) e outro depoimento complementa “A direção esteve envolvida em todo o tempo e ainda continua.” (ENTREVISTADO 04)

Os depoimentos acima citados indicam um ponto comum relevante entre as empresas estudadas, que as mesmas estão procedendo a mudança de forma adequada, visto que a mudança não-planejada poderia acarretar prejuízos e atuar de forma desestabilizadora na empresa. Nota-se que o treinamento e a comunicação são percebidos como elementos facilitadores para a aceitação do novo sistema, uma vez que o agente de mudança instrui os

empregados nos novos procedimentos, na padronização dos processos e esclarece dúvidas, proporcionando resultados condizentes com os esperados.

Entretanto, por mais necessária que uma mudança seja para a organização, a mesma causa resistência. Como ressalta Robbins (1999), as resistências podem estar ligadas à hábitos, personalidade, insegurança, baixa escolaridade e outros. Fato confirmado pela pesquisa, pois a maior dificuldade encontrada pelos empregados para assimilar o sistema de qualidade, conforme observa um entrevistado, “a maior dificuldade foi a mudança de cultura. A mudança cultural sempre é um problema. Aquela velha história de que sempre fiz assim, não entendo porque tenho que mudar agora.” (ENTREVISTADO 04)

Outra questão relacionada a não adequação à mudança é a possibilidade da perda do emprego, confirmado por um depoimento: “No início, todo mundo fazia a qualidade por medo de demissão, de responder as coisas erradas nas auditorias.” (ENTREVISTADO 03) O medo do desconhecido e a insegurança com relação ao aprendizado são um dos motivos pelos quais as pessoas resistem às mudanças, de acordo com Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (2005).

Das empresas 5 pesquisadas, houve demissões em apenas uma. Na maioria delas, os funcionários que eram de setores que tiveram redução de pessoas, foram remanejados para outras áreas onde havia déficit de funcionários, conforme afirma o depoimento: “Houve remanejamento. Nós tínhamos profissionais que estavam deficitários em algumas áreas e outras precisando de pessoal, então aproveitamos melhor o funcionário em cada área.” (ENTREVISTADO 01)

Por outro lado, os entrevistados notaram uma efetiva mudança na percepção dos empregados no que diz respeito a trabalhar em uma empresa que segue padrões de qualidade. “O próprio funcionário que trabalha em uma empresa que é certificada tem um crescimento pessoal e profissional.” (ENTREVISTADO 03) Maranhão (2005) ressalta que o empregado empenhado em agir em conformidade com a qualidade melhora sua empregabilidade, sua qualidade de vida e seu autodesenvolvimento.

Os empregados depois da certificação praticam qualidade não mais por obrigação, se sentem como multiplicadores da qualidade na empresa e entendem a importância de trabalhar com qualidade. “Os próprios funcionários já ensinam e cobram dos novos funcionários a qualidade.” (ENTREVISTADO 02) Outro entrevistado afirma: “Eles colaboram muito, um acaba policiando o outro com relação à qualidade.” (ENTREVISTADO 05)

Apesar de no início da implantação ISO 9001:2000 os empregados reagirem com resistência, percebe-se que a aceitação da mudança para a adoção efetiva da qualidade foi apenas uma questão de adaptação. Os investimentos em treinamento para mostrar como a qualidade contribui para a melhoria da organização como um todo e a transparência da direção com relação aos motivos da implantação foram importantes para que os empregados pudessem perceber que além da empresa, eles também obteriam melhores desempenhos profissionais e pessoais ao se tornarem colaboradores da qualidade.

Ante o disposto, fica evidenciado que o processo de mudança organizacional para implementação do sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2000 foi efetivamente planejado pelas empresas. A decisão de mudar, ou seja, implementar a ISO foi decorrente do mercado no qual as mesmas estão inseridas, que exige cada vez mais um certificado de qualidade. Não raro em processos de mudança, houve resistência por parte de alguns empregados, mas a mesma esvaiu-se no decorrer do processo, pois na visão dos entrevistados, a maioria dos empregados entendeu que trabalhar com qualidade acarreta benefícios não só para a empresa, mas para eles próprios.

4.2 Reflexos da implementação da Norma ISO 9001:2000 no que tange aos custos

Neste tópico, procurou-se analisar os reflexos nos custos operacionais das empresas, nos custos da qualidade, nos planejamentos financeiros das 5 organizações estudadas e verificar o retorno dos investimentos em qualidade. A Norma ISO 9001:2000, em seu requisito 5.4 – Responsabilidade da Direção no planejamento do sistema de qualidade, prevê que a alta direção deve “assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos.” (ABNT, 2000, p. 5)

O planejamento dos recursos a serem disponibilizados para a implementação e manutenção do sistema de qualidade é o primeiro quesito de implantação da norma que deve ser observado, a fim de garantir que a empresa tenha controle interno sobre os dispêndios de capital que terá que realizar para implementar a norma e efetivar a certificação.

Embora as empresas tenham planejado a mudança organizacional, pôde-se notar que nem todas fizeram um planejamento financeiro para a implantação do Sistema de Gestão de Qualidade. Uma empresa contratou uma consultoria externa, para melhor mensurar o que seria investido na qualidade dos seus produtos e serviços, “[...] quando resolvemos implantar, contratamos uma empresa de fora para nos dar consultoria, então, junto com eles a gente já fez essa planilha de custo-benefício. E hoje uma implantação da ISO não é barata, então você tem que estruturar.”(ENTREVISTADO 02) De acordo com outro entrevistado: “a própria norma já exige um planejamento financeiro para a implantação. Então já encaixando dentro da norma, atende esse planejamento” (ENTREVISTADO 01).

Ao contrário outras duas empresas não fizeram planejamento financeiro, alegando que a implantação era projeto da empresa, independente do quanto seria gasto. “Não houve um planejamento financeiro porque o proprietário indiferente de custos queria muito a certificação para se manter no mercado [...]” (ENTREVISTADO 05)

Percebe-se nos depoimentos supracitados que embora alguns tenham feito planejamento financeiro, já se preocupando em adequar aos requisitos da norma, outros não levaram em conta as contribuições do planejamento financeiro de projetos como esse, tais como o impedimento de dispêndios de capital desnecessários ou em momentos inoportunos.

O segundo quesito a ser considerado na implantação e que pode gerar custos, destacado pelos entrevistados refere-se aos treinamentos de pessoal. Evidenciando isso, um entrevistado afirma: “Com certeza gastamos mais em treinamento” (ENTREVISTADO 05). Confirmado por outro que diz que em relação a gastos, “a principal área foi em treinamento do pessoal da operação, que representa 90% do quadro de funcionários.” (ENTREVISTADO 01).

Outro quesito confirmado nas empresas estudadas foi a efetiva adoção do princípio da abordagem de processos que, conforme afirma Mello (2002), conduz a resultados mais previsíveis, com redução de custos, melhor utilização dos recursos, processos mais eficientes de produção e gestão eficaz das perdas. “Com o processo de implantação, você fica mais rigoroso naquilo que você está fazendo. Por exemplo: no caso de aquisição de peças e materiais, a gente não tinha um controle de entrada e saída, hoje nós temos [...]” (ENTREVISTADO 03)

Para os entrevistados, em atendimento aos requisitos da norma ISO 9001:2000, foram implementados procedimentos em todos os níveis da organização e treinados os empregados em tais procedimentos, reduzindo o retrabalho e as perdas, o que conseqüentemente reduziu os custos internos.

Ainda acerca da abordagem de processos, infere-se que a padronização dos processos, com a adoção de procedimentos documentados faz com que as organizações possam melhor gerir recursos e atividades, propiciam uma mensuração das perdas e desperdícios e favorecem a análise de desempenho.

À vista do exposto, pode-se afirmar que depois da implementação da Norma as empresas se focaram nos custos de prevenção, conceituados por Calixto e Oliveira (2004, p. 46) como “o que se gasta durante a observação e identificação de problemas antes da execução de determinado produto ou serviço.” Com isso, as mesmas impedem a ocorrência dos custos de falhas internas, que ocorrem no tratamento das não conformidades (ARNOLD, 1999) gerando assim, uma produção mais eficiente e um resultado operacional mais próximo do almejado.

O quarto quesito observado nas entrevistas realizadas foi a recuperação dos investimentos realizados para a implantação do sistema de qualidade ISO. Mesmo as empresas que não realizaram planejamento financeiro, conseguiram identificar os principais dispêndios de capital com a implementação da ISO, e com isso, analisar o retorno dos mesmos. “[...] A empresa cresceu de forma organizada, mais clientes vieram, porque a empresa passa a ser referência, então pra nós foi bastante vantajoso. Fizemos uma estimativa de retorno em torno de um ano, mas recuperamos em três meses.” (ENTREVISTADO 02).

Maranhão (2005) afirma que operando com qualidade a empresa terá menores custos globais, podendo praticar preços de mercado com menores custos, obtendo maior lucro nas negociações e, conseqüentemente alcançando de forma mais rápida o retorno esperado. Quando questionado sobre possíveis desvantagens da implantação um dos entrevistados afirmou: “Desvantagem nenhuma. Em todo lugar que eu já fui, todo lugar que tem qualidade, nenhuma organização teve perda. Se o empresário tiver a visão que qualidade é custo ele está muito enganado, qualidade é investimento [...]” (ENTREVISTADO 03).

Porém, um entrevistado citou o custo do órgão certificador como desvantagem, que é bastante alto em seu ponto de vista. Outro entrevistado afirma: “Com relação ao custo do órgão certificador você gasta em torno de 5 a 10 mil reais por ano, só com auditorias de manutenção.” (ENTREVISTADO 04)

Nota-se uma desvalorização do investimento comprometido nas auditorias, o que pode demonstrar que os mesmos não têm uma cultura de valorizar a contribuição de terceiros como consultores e auditores. Segundo Maranhão (2005), a auditoria de terceira parte é contratada e paga pela empresa em benefício próprio, pois, em geral, o maior interesse é divulgar a certificação para todo o mercado, evidenciando que a empresa foi certificada e está continuamente em conformidade com os requisitos da norma. Diante disso, entende-se que o dispêndio de capital com órgãos certificadores não deve ser visto como desvantagem e sim como um investimento inerente ao processo de implantação, certificação e constante manutenção do sistema.

Em conformidade com o acima exposto, Oliveira e Calixto (2004) asseveram que qualidade não é despesa, e sim investimento, pois segundo eles, é possível auferir economia e lucros de diversas ordens com a adoção de um sistema de gestão da qualidade. Os custos são gastos efetuados no processo de fabricação de bens ou na prestação de serviços, ao contrário dos investimentos que são gastos que tem como finalidade beneficiar a empresa em períodos futuros (WERNKE, 2004). Confirmando a visão dos autores, um entrevistado afirma que “qualidade não é custo, é investimento. Mas acaba reduzindo custos operacionais das empresas, pois um simples procedimento é uma economia de custos.” (ENTREVISTADO 03).

Observa-se que a implementação de um sistema de qualidade interfere diretamente nos custos das organizações, otimizando os processos e, conseqüentemente, reduzindo custos operacionais, conforme afirmado pelos entrevistados. Os investimentos realizados na implantação e certificação são rapidamente recuperados, visto que as empresas tornam-se mais produtivas e competitivas, pois obtêm credibilidade no mercado com a conquista do certificado de qualidade e podem praticar preços mais baixos, em conseqüência da redução de custos.

4.3 Efeitos mercadológicos

A gestão estratégica da qualidade tem sido usada pelas empresas como meio de competitividade e diferencial no mercado. De acordo com Oliveira (2004, p. 14) “a qualidade passa a ser vista como arma agressiva de concorrência.” A qualidade atualmente vincula satisfação dos clientes com aumento da lucratividade. Para os entrevistados, conforme já citado, o mercado exige que as empresas trabalhem com qualidade e tenham o certificado, senão são drasticamente ultrapassadas pelos seus concorrentes.

Com a adoção do sistema de gestão da qualidade NBR ISO 9001:2000, a maioria dos entrevistados afirma que houve aumento da carteira de clientes e conseqüentemente aumento do faturamento, pois passaram a ter mais credibilidade e confiabilidade no mercado. “Os clientes passaram a ter mais confiança em nós, passamos a ter mais credibilidade no mercado, pois garantimos que nossos clientes vão receber produtos conformes.” (ENTREVISTADO 02) O que é confirmado por outro entrevistado: “Aumentaram os clientes e a qualificação dos clientes. Temos clientes do nível da Vale, MBR, Petrobrás, antes trabalhávamos com clientes menores.” (ENTREVISTADO 03)

Com relação ao faturamento, a maioria dos entrevistados afirma que o mesmo aumentou em decorrência da certificação, pela conquista de novos clientes. Mas esse resultado não é verificado em todas as empresas, visto que um entrevistado afirma que teve aumento na demanda e conseqüentemente no faturamento não em decorrência da implantação e certificação da norma ISO 9001:2000, e sim por momentos de mercado interno e externo que favoreceram a venda de seus produtos. “Ano passado tivemos um mau momento de mercado e o faturamento caiu, hoje a empresa não consegue produzir o que vende, mas independente da certificação ou não, o faturamento estaria da mesma forma.” (ENTREVISTADO 04)

Não se deve entender, portanto, que a ISO 9001:2000 é totalmente responsável pelo aumento do faturamento nas empresas estudadas, devendo levar em conta também os aspectos mercadológicos externos à organização, que podem colaborar ou não com o sucesso de uma empresa.

No que tange ao relacionamento com os fornecedores, todos os entrevistados alegaram que passaram a exigir mais dos mesmos, conforme afirma um entrevistado: “Passamos a ser mais exigentes com os fornecedores, que tiveram que se adequar às nossas necessidades, é um processo em cadeia.” (ENTREVISTADO 03) A seleção dos fornecedores tornou-se mais rigorosa, principalmente, na exigência de certificados de qualidade de matérias primas críticas aos processos produtivos. “Com os fornecedores, nós ficamos mais exigentes, porque eles também têm que se adequar ao que a norma exige Certificados de qualidade, principalmente.” (ENTREVISTADO 02)

Tais afirmações confirmam o exposto por um dos princípios da qualidade de benefícios mútuos nas relações com os fornecedores, tendendo à criação de vantagem competitiva com boas alianças e relacionamentos que proporcionem fornecimentos sem defeitos, nos prazos combinados (MELLO, 2002).

Infere-se que a adoção dos procedimentos exigidos pela NBR ISO 9001:2000 faz com que as empresas, se a seguirem em conformidade com os requisitos, consigam um maior controle de seus processos, eliminando retrabalho, manutenções corretivas e reclamações dos clientes, o que resulta em custos operacionais mais baixos. A seleção de fornecedores faz com que a empresa crie vantagem na parceria com os mesmos, possibilitando a organização concorrer com preços de mercado, margem de lucro, e crescimento sustentado no tempo.

Por conseguinte, observa-se a projeção da empresa certificada no mercado, conquistando novos clientes, mais confiabilidade e referência de produtos com qualidade assegurada. Vários entrevistados citaram que a certificação contribui para a colocação da

empresa no mercado, inclusive no internacional. Foi observado que mesmo que os clientes atuais da empresa não exijam o certificado de qualidade, a carteira de clientes aumenta, pelo fato do mercado reconhecer aqueles que o obtiveram.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi analisar os custos e descrever o processo de implantação da Norma ISO 9001:2000 das empresas certificadas em Itabira/MG. Objetivou-se também evidenciar os efeitos mercadológicos da adoção e certificação de um sistema de gestão da qualidade.

Quanto ao processo de implantação observou-se que as empresas certificadas pela NBR ISO 9001:2000 fizeram a mudança organizacional de forma planejada com caráter incremental. Desde o início do processo, houve a preocupação com relação a treinamentos e capacitação de pessoas, o que contribuiu de forma bastante significativa para o sucesso da implantação. No entanto, alguns empregados se mostraram resistentes à mudança até o momento em que entenderam que a adoção de um sistema de gestão da qualidade traria vantagens não somente para a empresa, mas também para a vida profissional deles.

Quanto aos custos, notou-se que as empresas tiveram redução nos seus custos operacionais internos decorrentes da implementação da ISO. Com a padronização dos processos, investimentos em treinamentos de pessoas, adoção de procedimentos documentados, as empresas puderam melhor gerir suas informações e resultados e obtiveram custos mais baixos.

Ainda com relação aos custos, foi observado que todas as empresas recuperaram seus investimentos para a implantação da NBR ISO 9001:2000 rapidamente, embora duas delas não tenham feito planejamento financeiro para a implantação, os investimentos puderam ser identificados e recuperados.

Observou-se, que com a certificação ISO 9001:2000, as empresas tornaram-se mais competitivas no mercado em que atuam, obtiveram um aumento na carteira de clientes, mais confiabilidade e aceitabilidade. A maioria dos entrevistados afirmou que o faturamento aumentou em decorrência da certificação, embora, também constatado, que a mesma não deve ser vista como fator único para a projeção da empresa no mercado, e sim fator colaborador de tal fato.

Diante do exposto acima, percebe-se que a adoção e certificação de um sistema de gestão de qualidade ISO 9001:2000 trouxeram mais benefícios que limitações para as empresas que o implantaram. A diminuição dos custos operacionais, a projeção da empresa no mercado com confiabilidade, a qualificação da mão-de-obra, e a mudança organizacional planejada são benefícios que sobrepõem às possíveis desvantagens, tornando a implantação viável e com retorno de investimento seguro, caso a norma seja implantada e seguida diariamente.

BIBLIOGRAFIA

- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**. Trad. Celso Rinoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 1999. 521 p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - **ABNT/CB-25**: Comitê brasileiro da qualidade. 2000. Disponível em: <http://www.abntcb25.com.br>. Acesso em: 07/04/2008.
- CALIXTO, Rosângela; OLIVEIRA, Otávio J. Custos e desperdícios na qualidade. In OLIVEIRA, Otávio J.(Org.). **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Thomson, 2004. p. 43-56.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da qualidade total** (no estilo japonês). 8. ed. Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços, 2004. 256 p.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Trad. João Ferreira Bezerra de Souza. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 356 p.

GOMES, Paulo J. P. A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufaturados aos serviços de informação. **Revista Cadernos Bad**, Lisboa: 2004.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. Trad. Roberto Galman. 8. ed. São Paulo: Pearson Pentice Hall, 2006. 322 p.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **NBR ISO 9001**: Sistemas de gestão da qualidade – requisitos. ABNT, 2000.

LEWIN, Kurt. “Group Decision and Social Change” em G. E. Swanson, T.M. Newcomb e E. L. Hartley, eds., *Readings in social psychology*. New York: Holt, Rinehart e Winston, 1952. p. 459-473, citado por SCHERMERHORN Jr.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Trad. Sara Rivka Gedanke. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 328 p.

MAÑAS, Antônio Vico. Inovação e competitividade: um enfoque na qualidade. In OLIVEIRA, Otávio J. (Org.). **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Thomson, 2004. p. 21-40.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000 (versão 2000)**: manual de implementação. 7. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 198 p.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 562 p.

MARSHAL Jr., Isnard *et al.* **Gestão da qualidade**. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MELLO, Carlos Henrique Pereira *et al.* **ISO 9001:2000**: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2002. 224 p.

OLIVEIRA, Otávio J. (org.). **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004. 243 p.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**: mudança organizacional e administração do estresse. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROTH, J. L. **Impactos da ISO 9000 sobre a gestão das empresas**: inferências a partir de três estudos de casos. Porto Alegre, RS, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998.

ROBLES Jr. **Custos da qualidade**: uma estratégia para a competição global. São Paulo: Atlas, 1996. 135 p.

SCHERMERHORN Jr.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Trad. Sara Rivka Gedanke. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 328 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, **SEBRAE**. 2008. Disponível em <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em 07/04/2008.

SILVA, Gustavo Melo. **Implementação de mudança**: uma aplicação de um sistema de medição de desempenho – SMD. Belo Horizonte, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia), Universidade Federal de Minas Gerais, 2003.

SOUZA, Marcos Antônio de; COLLAZIOL, Elisandra. Planejamento e controle dos custos da qualidade: uma Investigação da Prática Empresarial. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVIII. **Anais...** Rio de Janeiro, 2005.

WILLIAMS, Richard L. **Como implementar a qualidade total na sua empresa**. Trad. Joselita Vieira Wasniewski. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 130 p.