

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Maria Eni Freitas Fraga**

**ANÁLISE DOS EFEITOS DA IMPLANTAÇÃO DA ISO 9000 EM MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS**

**Porto Alegre, 2002**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Maria Eni Freitas Fraga**

**ANÁLISE DOS EFEITOS DA IMPLANTAÇÃO DA ISO 9000 EM MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Professor Dr. Paulo Antônio Zawislak**

**Porto Alegre, 2002**

**“Só há vento favorável para quem sabe onde quer chegar”**

Homero

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Prof. Dr. Paulo Zawislak, por sua orientação, direcionamento e contribuições para a realização deste trabalho.

À amiga Aurélia Mello, pela compreensão e ensinamentos.

Aos colegas de curso e também colegas de trabalho, agradeço o companheirismo e estímulo.

Ao SEBRAE, em especial aos Diretores, pela iniciativa de investir no desenvolvimento das pessoas, pela oportunidade oferecida e apoio.

Aos professores e colaboradores da UFRGS CEP/PPGA, em especial, à Maria de Lourdes e Ana Rita, agradeço a atenção, dedicação e direcionamentos.

Aos meus pais e irmãos pela aceitação, constante incentivo, paciência e compreensão.

Em especial, à minha filha Suelen, que é a minha inspiração e razão de tudo o que faço e que, na inocência de seus gestos, com muito amor, soube entender a minha ausência e angústias, sendo uma incentivadora constante para mais esta etapa.

À memória de meu esposo, que mesmo em outra dimensão deu-me forças para continuar...

A todas as pessoas que, de alguma forma, prestaram sua colaboração meu sincero agradecimento.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1 OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
1.1 OBJETIVO GERAL .....	15
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
<b>2 COMPETITIVIDADE .....</b>	<b>16</b>
2.1 COMPETITIVIDADE NAS PEQUENAS EMPRESAS.....	18
2.2 A BUSCA DA COMPETITIVIDADE PELA QUALIDADE TOTAL.....	20
2.3 COMPETITIVIDADE COMO CAMINHO PARA O MAIOR LUCRO.....	21

<b>3</b>	<b>PADRONIZAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS .....</b>	<b>23</b>
3.1	QUALIDADE E PADRONIZAÇÃO DO SISTEMA DE MPLANTAÇÃO DO CONTROLE DA QUALIDADE .....	24
3.2	NORMAS ISO.....	26
3.3	CERTIFICAÇÃO ISO 9000.....	28
3.4	EXIGÊNCIAS DE CERTIFICAÇÃO NO MERCADO.....	29
3.5	RELAÇÃO ENTRE OS CRITÉRIOS E OS INDICADORES MEDIDOS .....	30
<b>4</b>	<b>O PROGRAMA SEBRAE/RS - RUMO À ISO 9000 .....</b>	<b>32</b>
<b>5</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>36</b>
5.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
5.2	DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO.....	37
5.3	DEFINIÇÃO DA AMOSTRA .....	37
5.4	VARIÁVEIS DA PESQUISA .....	38
5.5	MÉTODO DE COLETA DOS DADOS .....	40
<b>6</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>42</b>
6.1	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	42
6.2	INDICADORES FINANCEIROS/CONTÁBEIS:.....	43
6.3	INDICADORES DE MERCADO .....	46
6.4	INDICADORES INTERNOS .....	48
6.5	INDICADORES DE QUALIDADE.....	48
6.6	AVALIAÇÃO TÉCNICA DO PROGRAMA E DIFICULDADES DE IMPLANTAÇÃO.....	54

6.7	NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO DOS EMPRESÁRIOS .....	56
<b>7</b>	<b>ANÁLISE.....</b>	<b>58</b>
	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>61</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXOS</b>		
	<b>ANEXO A - ANÁLISE DOS RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO DA ISO 9000 - PESQUISA DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>67</b>
	<b>ANEXO B - CORRESPONDÊNCIA PARA OS EMPRESÁRIOS .....</b>	<b>70</b>
	<b>ANEXO C - QUADRO RESUMO DAS QUESTÕES DA PESQUISA.....</b>	<b>71</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégia competitiva no nível da empresa .....	18
Figura 2 - Crescimento anual de certificações ISO 9000 no Brasil .....	28
Figura 3 - Critérios e indicadores utilizados na pesquisa.....	31
Figura 4 - Classificação do porte das empresas segundo o número de pessoas ocupadas.....	33
Figura 5 - Fases do Programa Rumo à ISO 9000 .....	34
Figura 6 - Localização e segmento das empresas estudadas .....	38
Figura 7 - Idade e Ano de Certificação das empresas pesquisadas.....	43

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Demonstrativa da variação de Faturamento/Lucro e nº de Clientes nas empresas pesquisadas .....	44
Tabela 2 - Demonstrativo dos Indicadores da Qualidade no período pesquisado ....	49
Tabela 3 - Demonstrativo das melhorias intensificadas/implantadas .....	52
Tabela 4 - Avaliação do Programa Rumo à ISO 9000.....	54
Tabela 5 - Dificuldades de Implantação da Certificação .....	55
Tabela 6 - Necessidades de Desenvolvimento dos Empresários.....	56

## RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de analisar o efeito da implantação da Norma ISO 9000 em Micro e Pequenas Empresas, elaborado através de uma pesquisa quali/quantitativa em um grupo de empresas de micro e pequeno porte no estado do Rio Grande do Sul, empresas estas certificadas pelas Normas NBR ISO 9000, no período de 1998 a dezembro de 2000, com o apoio do SEBRAE/RS por meio do Programa Rumo à ISO 9000. Para tanto, abordaram-se questões referentes a competitividade, qualidade e sistema de garantia da qualidade. Foram pesquisadas 60 empresas e obteve-se um retorno de 53% da amostra pesquisada. Das empresas que responderam, 28% representam o setor de serviços; 10%, o comércio e 62% são representantes da indústria. Essas empresas estão estabelecidas 25% em Porto Alegre, 22% na região metropolitana e 53% no interior do estado, destacando-se como maioria empresas da região serrana. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, enviado via correio e também algumas entrevistas por telefone. Os resultados obtidos evidenciaram que as empresas tornaram-se mais competitivas após a certificação pela ISO 9000. Destacou-se também que a maior dificuldade encontrada pelas empresas durante e após o processo de certificação foi a falta de preparação e comprometimento das pessoas que compõem as empresas.

## **ABSTRACT**

This paper has the goal of analyzing the effect of the implementation of the ISO 9000 regulation in micro and small companies by means of a qualitative/quantitative research conducted in a group of micro and small companies in Rio Grande do Sul state. These companies were certified according to the NBR ISO 9000 regulations from 1998 through December 2000, supported by SEBRAE/RS through "Rumo a ISO 9000" program. With this purpose, issues regarding competitiveness, quality and quality guarantee system were approached. 60 companies were researched and we obtained results from 53% of the subjects. Of the companies that participated, 28% belong to service sector, 10% to commerce and 62% to industry. 25% of these companies are located in Porto Alegre, 22% in the metropolitan region and 53% in the inland, most of these in the sierra. Data collection was carried out using a structured questionnaire, sent by mail, in addition to some interviews by phone. The results show that the companies became more competitive after attaining an ISO 9000 certification. It was also apparent that the greatest difficulty faced by the companies during and after the certification process was the lack of preparation and commitment of the individuals that took part in these companies.

## INTRODUÇÃO

A globalização exige que as empresas sejam cada vez mais competitivas. A oferta de produtos e serviços aumenta excessivamente e, em conseqüência, os clientes tornam-se cada vez mais exigentes. Dessa forma, é premente a necessidade dos empresários estarem preparados para decisões desafiadoras e imediatas e, para isso, precisam de informações, técnicas e ferramentas gerenciais que sirvam de apoio às suas decisões.

No final do século XX, dado ao acirramento da concorrência entre as empresas, observou-se um foco muito intenso sobre as questões ligadas à qualidade. E a qualidade, seja em seu sentido mais amplo ou mais restrito, passou a ser a palavra de ordem no cotidiano empresarial.

Dentre as ações tomadas no sentido de operacionalizá-la, podem-se citar as Normas ISO 9000 que têm como objetivo oferecer critérios mínimos para a implantação do Sistema de Gestão pela Qualidade.

As Normas ISO 9000 tiveram intensa difusão no Brasil na década de 90, época de grande demanda pela certificação. Demanda esta originada pelos clientes e também pela necessidade das empresas garantirem posições competitivas no mercado, uma vez que o processo de certificação não serviu somente como argumento de marketing, mas para atender às exigências do mercado externo.

Conforme atesta o relatório da pesquisa “Brasil e a Certificação ISO 9000”, realizada, em 1996, pelo Ministério da Ciência e Tecnologia com 592 empresas que obtiveram os primeiros certificados da qualidade, o processo de globalização da economia impõe que as nações estejam atentas ao desenvolvimento de suas empresas de forma que elas possam fazer frente à concorrência externa, ao mesmo tempo em que se preparam para competir no mercado global. Nesse sentido, o relatório afirma que um dos indicadores que pode ser empregado para medir a capacidade de disputa e a excelência da população de um país é o número de empresas certificadas (MICT, 1996).

Entre os importantes resultados revelados pela pesquisa do Ministério de Ciência e Tecnologia, destaca-se a informação de que, dentre as empresas pesquisadas, mais de 60% eram pequenas ou médias. Este dado vai de encontro à tese de que a certificação só se aplicava a grandes empresas. Outro ponto positivo é que se verificaram melhorias nas relações capital-trabalho, visto que um número expressivo de empresas certificadas adotava programas de participação dos funcionários nos resultados da empresa. A pesquisa também salienta que, nos casos em que a implantação das normas ISO provocou redução dos postos de trabalho, houve realocação dos funcionários em outras atividades após estes terem participado de programas de qualificação.

Entretanto, dentre as empresas classificadas de pequeno porte, 68,9% utilizaram consultoria externa para a implantação das práticas necessárias à certificação ISO 9000. Fica clara, dessa forma, a necessidade de ampliar os programas de acesso das pequenas e médias empresas aos projetos de desenvolvimento.

Diante desse contexto, o Serviço Brasileiro de Apoio às Empresas - SEBRAE, entidade reconhecida como responsável pelo desenvolvimento dos empresários e fomento ao empreendedorismo, tem desempenhado importante papel no segmento das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), destacando-se, principalmente, pela sua constante preocupação em disponibilizar técnicas de gestão modernas e inovadoras para as empresas. Nesse sentido, promove uma série de ações voltadas para o estímulo ao empreendedorismo.

As ações desenvolvidas têm o objetivo de preparar os empreendedores para que administrem seus negócios de forma planejada e orientada para resultados. Utilizando-se de ferramentas gerenciais que apoiem os empresários na tomada de decisão, estas ações permitem que suas empresas tornem-se mais competitivas, contribuindo para o desenvolvimento social e econômico do país

Especificamente, no que tange à aplicação dos conceitos de Gestão pela Qualidade, o SEBRAE/RS desenvolveu o **Programa RUMO à ISO 9000** com o intuito de apoiar os empresários no processo de preparação e implantação da Certificação pelas Normas ISO 9000.

Ciente da necessidade de desenvolvimento dos empresários e da importância atribuída às normas ISO 9000, cuja função é estabelecer os elementos mínimos para a elaboração de um Sistema da Qualidade, esta dissertação propõe-se a identificar os efeitos proporcionados pela implantação destas normas em empresas de micro e pequeno porte por meio de uma pesquisa realizada junto a um grupo de empresas que participaram do **Programa Rumo à ISO 9000**.

Para tanto, fez-se necessária a escolha de critérios norteadores para a análise dos resultados encontrados. Sendo assim, optou-se por critérios como o aumento da competitividade das empresas expresso pelo aumento do número de clientes e de faturamento, a padronização das atividades como uma decorrência da estruturação de um sistema da qualidade, segundo padrão ISO 9000 e, por fim, o incremento na qualidade dos serviços e produtos oferecidos pelas empresas e a preocupação com as necessidades dos clientes. Esses critérios foram avaliados por meio de indicadores, como aumento do número de clientes e de faturamento, redução de custos, satisfação dos clientes, padronização de processos e redução de peças com defeito, os quais são apresentados neste trabalho.

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos.

Primeiro Capítulo: Objetivos - Expõe o objetivo geral do trabalho, bem como os objetivos específicos.

Segundo Capítulo: Competitividade - Fundamenta e enfoca a importância da competitividade no cotidiano empresarial, principalmente nas pequenas empresas.

Terceiro Capítulo: Padronização - Enfoca a importância da Padronização como ferramenta gerencial indispensável no caminho da qualidade e produtividade. Aborda a qualidade como diferencial competitivo e as Normas ISO 9000, como garantia da qualidade. Demonstra o crescimento da certificação ISO 9000 no Brasil e as exigências de certificação no mercado. Relaciona, também, os critérios e indicadores utilizados para a realização desta dissertação.

Quarto Capítulo: Programa Rumo à ISO 9000 - Apresenta o Programa Rumo à ISO 9000 do SEBRAE/RS com o detalhamento metodológico, programa este que capacitou os empresários e deu suporte à certificação das empresas pesquisadas.

Quinto Capítulo: Método: Apresenta o método de realização da pesquisa, definição da população alvo, amostra, as variáveis usadas e o método de coleta dos dados.

Sexto Capítulo: Resultados da Pesquisa - Relatam-se os resultados da pesquisa com os dados compilados, comentários dos empresários e apresenta também, a avaliação técnica do Programa Rumo a ISO 9000 e a identificação das necessidades de desenvolvimento dos empresários pesquisados.

Posteriormente, apresenta-se uma análise dos resultados coletados com algumas considerações, a conclusão e os anexos que complementam o trabalho.

## **1 OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GERAL**

Identificar e analisar os efeitos que a implantação da ISO 9000 proporcionou a um grupo de Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Identificar se as MPEs. tornaram-se mais competitivas após a certificação pela ISO 9000;
- b) Conhecer as melhorias implantadas pelas MPEs após a Certificação pela ISO 9000;
- c) Identificar as áreas de interesse e necessidades de desenvolvimento dos empresários/empreendedores.

## 2 COMPETITIVIDADE

Aumentar a competitividade das empresas em curtíssimo espaço de tempo é atualmente o maior desafio para os empresários. Do aumento da competitividade sustenta-se a sobrevivência das pequenas empresas no mercado. Esta ação exige dos empresários uma posição de flexibilidade e adequação às mudanças com atitudes ágeis e precisas, buscando todas as formas de melhorias em gestão dos negócios, produtos e processos para garantirem suas posições no mercado.

Conforme Ferraz et al. (1997), grande parte dos estudos costuma tratar a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características de desempenho ou de eficiência técnica apresentadas pelas empresas em produtos e mercados, e considera a competitividade das nações como a agregação desses resultados. Por conta disso, os autores definem competitividade sob duas perspectivas.

De um lado, competitividade é vista como desempenho, ou seja, a competitividade revelada, que é expressa na participação de mercado - *Market-Share* - alcançada por uma empresa em um mercado, em um certo momento. A participação nas exportações, o volume de vendas e o aumento do número de clientes aparecem como seus indicadores mais imediatos.

De outro lado os autores vêem competitividade como eficiência, ou seja, competitividade potencial. Busca-se traduzir a competitividade através da relação

insumo-produto praticada pela empresa, isto é, a capacidade da empresa em converter insumos em produtos com o máximo de rendimento.

Em síntese, os autores a definem como sendo a capacidade de a empresa formular e implantar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Dessa forma, competitividade é definida a partir de uma perspectiva dinâmica.

O desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem das capacitações acumuladas pelas empresas. Estas, por sua vez, refletem as estratégias competitivas adotadas em função das percepções quanto ao processo concorrencial e ao ambiente em que as empresas estão inseridas.

Para efeito de análise da competitividade, Ferraz et al.(1997) consideram quatro áreas de competitividade empresarial: gestão, inovação, produção e recursos humanos.

Para analisar a gestão, são consideradas as atividades administrativas, planejamento estratégico e o suporte à tomada de decisão, finanças e marketing. A inovação compreende os esforços de pesquisa e desenvolvimento de processos e produtos, transferências de tecnologia e intercâmbio tecnológico. No tocante à produção, os autores referem-se ao arsenal de recursos manejados na tarefa manufatureira, considerando tanto os equipamentos e instalações como os métodos de organização da produção e controle da qualidade. Por fim, no que diz respeito aos recursos humanos, Ferraz et al. (1997) contemplam todo o conjunto de condições que caracterizam as relações de trabalho, envolvendo os diversos aspectos que influenciam a produtividade, qualificação e flexibilidade da mão-de-obra.

A Figura 1 mostra as interações entre desempenho, capacitações e estratégia competitiva no nível de uma empresa individualmente considerada.

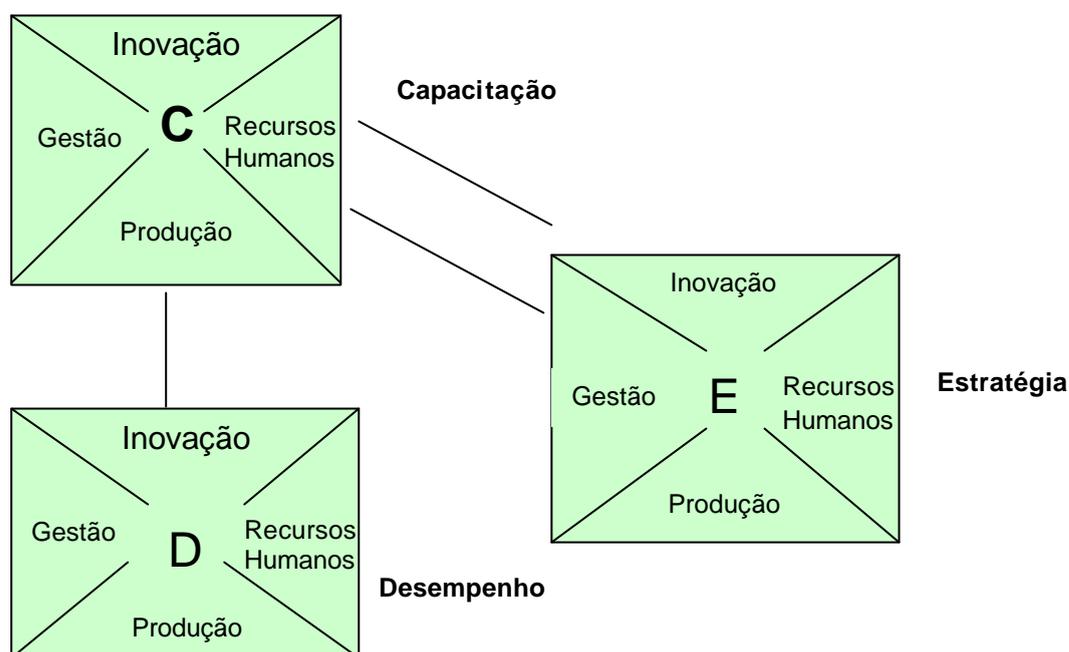


Figura 1 - Estratégia competitiva no nível da empresa

Fonte: FERRAZ, João Carlos et al. Made in Brasil. São Paulo: Atlas 1997.

Este conceito comprova que a interatividade entre capacitação e estratégia, como um movimento de “mão dupla”, é o suporte ao desempenho competitivo empresarial.

## 2.1 COMPETITIVIDADE NAS PEQUENAS EMPRESAS

Nas duas últimas décadas do século XX, com o advento da terceirização, as Micro e Pequenas empresas salientaram-se no contexto econômico crescendo, marcando seu espaço e fornecendo seus produtos e serviços para as grandes empresas.

No Brasil, as pequenas empresas desempenham um papel importante na economia. Atualmente, de cada 100 empresas brasileiras, 98 são micro ou pequenas empresas. Juntas, elas empregam cerca de 40 milhões de trabalhadores,

são as responsáveis por aproximadamente 59% dos empregos e representam 29% das empresas exportadoras do país.

Porém, sabe-se que, mesmo com esta representação no contexto econômico e social, estes pequenos negócios são administrados com dificuldades e muitos fecham nos primeiros anos de vida. Conforme a pesquisa "Fatores condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas" (SEBRAE, 1999) as maiores dificuldades de manutenção das pequenas empresas no mercado são decorrentes da carência de capacitação no que se refere a técnicas de gestão e produção.

A pequena empresa possui características bastante peculiares no que se refere à sua estrutura e cultura se comparada com empresas de médio e grande porte. Os pequenos negócios surgem, normalmente, a partir de três iniciativas pessoais (Vieira Filho *apud* Panigas, 1998):

- 1) **Profissionais liberais ou trabalhadores autônomos** das mais diversas áreas que criam uma pequena estrutura empresarial com o objetivo de sustentar sua atividade profissional;
- 2) **Empreendedores**, que são pessoas com pouco ou nenhum conhecimento de mercado, mas com fortes características empreendedoras iniciam seus negócios, normalmente na informalidade;
- 3) **Profissionais de grandes empresas** que, ao saírem de seus empregos, iniciam um empreendimento com o objetivo de se tornarem auto-suficientes.

Existe uma diversificação de perfis das pequenas empresas, originadas das características pessoais dos empresários que as criam. Os profissionais liberais e trabalhadores autônomos, normalmente, têm curso superior, possuem pouca ou nenhuma vivência empresarial prática, porém possuem um conhecimento técnico bastante sólido que facilita, mas, também, força-os a formalizarem seus empreendimentos na busca de sustentação legal para o exercício de suas profissões, como médicos, advogados, dentistas, engenheiros e outros.

Os empreendedores, em sua maioria, são pessoas com fortes características empreendedoras, iniciativa e vontade de produzir. Essas pessoas com poucos

recursos se estabelecem como empresários, atuando geralmente na informalidade e, somente após obterem resultados, passam a formalizar suas empresas. São os pequenos armazéns, salões de beleza, marcenarias, serralherias, padarias e outros.

Os empresários que eram funcionários de grandes empresas, na maioria das vezes, têm escolaridade de nível superior das mais diversas formações, mas já possuem noções de organização empresarial, conhecem e usam algumas ferramentas de controle gerencial, enfim, têm condições de fazer o gerenciamento básico de sua empresa.

De uma forma geral, todos têm o objetivo de desenvolver sua empresa, ter saúde financeira e posição definida no mercado. Algumas empresas alcançam o sucesso, tornam-se médias e até grandes empresas, mas, conforme a pesquisa “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas” (SEBRAE, 1999), 73% delas encerram suas atividades até os três primeiros anos de formalização.

Analisando o relatório dessa pesquisa, percebe-se que uma das maiores dificuldades das empresas pesquisadas é enfrentar a concorrência. Esse dado leva a concluir que o baixo grau de competitividade que apresentam é conseqüência da falta de técnicas adequadas de gestão e capacidade de produção, também apontada na pesquisa como uma das principais causas da grande mortalidade.

Estes fatos foram os principais motivadores para a realização dessa dissertação, pois cada vez é mais premente a necessidade de estudar, analisar, aperfeiçoar e criar ferramentas que desenvolvam os empresários e empreendedores no sentido de prepará-los para prevenir e corrigir as dificuldades das pequenas empresas, tornando-as mais fortalecidas e competitivas.

## 2.2 A BUSCA DA COMPETITIVIDADE PELA QUALIDADE TOTAL

No Brasil, a ênfase na qualidade evidenciou-se a partir de 1990, época em que teve início uma série de mudanças conjunturais importantes, como a estabilização da moeda e a abertura do mercado brasileiro à economia mundial. Essas mudanças vieram para ficar e determinam o nível de competitividade a ser

atingido pelas pequenas empresas que quiserem sobreviver e se beneficiar de um mercado de nível mundial. Reforçando esta idéia e salientando o potencial de crescimento do mercado brasileiro, Kanitz (*apud* Panigas, 1998) afirma que: “O Brasil passou, ao longo dos últimos dez anos, por grandes mudanças que não transparecem nas estatísticas econômicas. Graças a essas mudanças, o país vive um novo ciclo de desenvolvimento, iniciado timidamente em 1992 e consolidado em 1994, que provavelmente se estenderá até 2005.

Conforme afirmação do presidente da Metal Leve, Sr. José Mindlin (1995), no Brasil a competitividade é condição de sobrevivência para qualquer empresa. Por sua vez, a qualidade total é condição básica de competitividade. Essa consideração confirma a necessidade das pequenas empresas estarem inseridas na cultura de gestão pela qualidade utilizando-se de técnicas e ferramentas capazes de apoiá-las nas tomadas de decisão.

Fusco, em 1994, ressalta que a implantação de procedimentos, visando à conformidade com as normas série ISO 9000, corresponde ao primeiro grande passo em direção à competitividade, pois traz consigo a necessidade de uma série de mudanças de comportamento e atitudes em relação à qualidade, inserindo, na cultura das empresas, variáveis de auto-questionamento básicas que conduzem a um aperfeiçoamento contínuo.

### 2.3 COMPETITIVIDADE COMO CAMINHO PARA O MAIOR LUCRO

Braga (1989) afirma que todas as atividades empresariais envolvem recursos financeiros e orientam-se para a obtenção de lucros, onde o lucro ou prejuízo de cada período resulta da confrontação de receitas e despesas, observando-se o regime de competência de exercício. Tomado isoladamente, o lucro apenas indica o excedente das receitas sobre os custos e despesas incorridos, sendo esta, portanto, a razão deste indicador ser utilizado como medida de aumento de competitividade. Observa-se, com esta dissertação, se houve aumento do lucro nas empresas pesquisadas após a certificação ISO 9000, considerando-se a diferença entre a receita proveniente da venda de produtos e serviços menos o total dos custos e

despesas em tais empresas, no mesmo período. Com isso, confirma-se a eficiência na gestão dos recursos financeiros segundo a percepção dos empresários

De acordo com este autor, lucratividade é definida como o percentual de ganho das empresas sobre suas vendas, representa o percentual de lucro líquido sobre o faturamento apurado no mesmo período. Com essa informação, pode-se avaliar o crescimento financeiro da empresa, analisando-se os valores de faturamento, receitas, custos e despesas em períodos correspondentes. Tal preocupação pode ser corroborada pela afirmação de Maranhão (1999) ao considerar que um bom sistema da qualidade deve aumentar a lucratividade.

Conforme Campos (1998), é consenso que o objetivo de uma empresa é a melhoria progressiva dos seus produtos, serviços e desempenho em todos os setores, acompanhada da gradativa redução de custos, eliminação de desperdícios e diminuição dos prazos de entrega e retrabalhos. A empresa que implantar ações nesse sentido terá condições de apresentar melhores produtos, com preços mais competitivos e terá mais facilidade para ganhar ou manter sua fatia de mercado.

### **3 PADRONIZAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS**

Nas empresas modernas, a padronização é considerada como uma das ferramentas gerenciais fundamentais. O padrão é o instrumento básico do gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Para Campos (1999), ele é o instrumento que indica a meta (fim), os procedimentos (meios) para a execução dos trabalhos de tal forma que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade pelos resultados da atividade.

A padronização é um caminho seguro para a produtividade e competitividade, pois é a base para moderno gerenciamento das organizações. Segundo Ishikawa:

“Nem um pouco do sucesso japonês na qualidade teria sido possível se nós não tivéssemos unido o progresso em controle da qualidade com os avanços da padronização: eles são tão inseparáveis como as rodas de uma charrete. Se este relacionamento não é entendido, se a padronização for implantada de forma desordenada, então o controle da qualidade certamente será um fracasso” (Ishikawa apud Campos, 1999).

Sendo assim, a padronização deve ser vista dentro das empresas como algo que trará melhorias em qualidade, menor custo, ferramenta de auxílio para o cumprimento dos prazos, maior segurança e garantia da continuidade de melhorias no processo. Considerando esse fato, a padronização é utilizada, nesse trabalho, como um dos critérios para avaliação dos efeitos da implantação das normas ISO 9000, em micro e pequenas empresas.

### 3.1 QUALIDADE E PADRONIZAÇÃO DO SISTEMA DE IMPLANTAÇÃO DO CONTROLE DA QUALIDADE

Apesar da importância atribuída à padronização, conforme visto acima, é importante ressaltar a dificuldade de se obtê-la. Rebelo (1999), por exemplo, conclui que qualidade não é uma medida absoluta, mas sim um alvo em constante deslocamento, uma vez que as necessidades e expectativas dos clientes estão em constante evolução. O que foi excelente para um cliente ontem, hoje pode ser simplesmente razoável ou até mesmo não atendê-lo mais.

Nesse sentido, a padronização carrega consigo um compromisso paradoxal que é o de estar sempre mudando. Conforme Deming (1990), mudar deve ser uma meta constante para as empresa. Existe um processo para a mudança, do mesmo modo que existem processos para a produção de algum bem. Entretanto, reconhece-se que é difícil mudar quando se faz as coisas da mesma forma durante muito tempo. Mas, no mundo dos negócios, as mudanças na postura dos consumidores e o acirramento da concorrência forçam as organizações a mudarem apenas para permanecer na competição.

Nesse caso, os conceitos associados estão fortemente ligados à necessidade de quebra de paradigmas para que as empresas sejam capazes de operar as mudanças essenciais ao seu sucesso.

Tem-se observado que as empresas vêm recebendo forte impacto pelas crescentes expectativas por parte dos clientes e usuários em relação à qualidade dos produtos e serviços. A humanidade está vivendo uma transformação constante. A profundidade e a rapidez das mudanças econômicas, sociais, políticas, culturais e tecnológicas vêm despertando a consciência de que é imprescindível a busca de melhorias contínuas por parte das empresas para garantir um bom desempenho global. Para Rebelo (1999), um dos principais fatores de desempenho das organizações é a qualidade de seus produtos e serviços.

Na qualidade total, todos controlam e, conseqüentemente, utilizam o padrão. De acordo com Ishikawa (*apud* Campos, 1999), a alta e média administração devem ser suficientemente corajosas e delegar o máximo de autoridade, o que deve ser

feito através da padronização, cujo objetivo é conduzir para a qualidade total de forma sistemática e efetiva.

Para Moller (1994), o interesse e a consciência pela qualidade estão em ascensão em todo o mundo. Clientes e usuários tornam-se cada vez mais exigentes. *“A qualidade pode determinar o futuro de uma empresa, se ela viverá ou morrerá”*. Nesse caso, o futuro de uma empresa ou organização depende dela conseguir satisfazer às exigências do mercado, produzindo e entregando bens e serviços que atendam às expectativas de clientes e usuários. No entanto, essas expectativas estão sempre em um crescente, ou seja, a qualidade aceita hoje, talvez não seja o suficiente para manter os mesmos clientes em um futuro próximo, fato este que exige das empresas uma constante melhoria em todos os sentidos a fim de que consigam permanecer no mercado.

Nota-se que um número crescente de empresas reconhece, hoje, que o investimento em qualidade é um dos mais lucrativos que podem fazer. Não fazer nada custa muito mais caro. Maranhão (1999) afirma que se faz qualidade para ganhar dinheiro.

Apesar da importância que a qualidade vem assumindo no cotidiano das empresas, a pesquisa “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas”, realizada pelo SEBRAE (1999), demonstra que algumas empresas gastam de 20 a 30% de seu faturamento na produção e no reparo de trabalhos mal feitos, corrigindo defeitos, sucateando produtos defeituosos, resolvendo conflitos internos e lidando com reclamações.

Essa pesquisa confirma que a maioria dos consumidores não reclama da qualidade inferior; eles, simplesmente, mudam de fornecedores. Os clientes insatisfeitos deveriam ensinar alguma coisa às empresas, mas como, em sua maioria, eles não reclamam, isso raramente acontece. Ao invés de beneficiar as empresas, as experiências dos clientes insatisfeitos servem simplesmente para afastar clientes em potencial.

Investir em qualidade significa fazer produtos melhores, com menos defeitos, atingir uma posição financeira saudável, bem-estar das pessoas, menor giro de pessoal, clientes mais satisfeitos e uma melhor imagem para a empresa.

Uma empresa ou organização eficaz não pode ignorar a qualidade. Desenvolver qualidade, em todas as áreas, deve ser um processo tão natural da vida da empresa quanto elaborar orçamentos, planejamento e projetos de produtos.

Para Maranhão (1999), a qualidade é uma função sistêmica, uma vez que influencia as outras funções da empresa e é influenciada por todas elas. Sendo função sistêmica, necessita de um sistema que a regule; daí a necessidade de um Sistema da Qualidade, que é o conjunto de regras escritas a fim de organizar o funcionamento eficiente da função qualidade na empresa.

Esse autor define Sistema da Qualidade como um conjunto de regras mínimas com o objetivo de orientar cada parte da empresa, para que execute, corretamente e no tempo devido, a sua tarefa em harmonia com as outras, estando todas direcionadas para o objetivo comum da empresa que é o lucro.

Conforme Maranhão (1999), existem vários modelos de Sistemas de Qualidade, porém o modelo família ISO 9000 é o que vem sendo cada vez mais adotado no mundo, pela sua simplicidade e eficácia.

### 3.2 NORMAS ISO

As normas ISO 9000 foram elaboradas pela *International Organization for Standardization* (ISO), um órgão técnico da ONU criado em 1946, com sede em Genebra, na Suíça. Segundo Delizário Filho (*apud* Melo, 1999), sua criação se deu a partir de um encontro de delegados de 25 países, realizado em Londres, que teve o objetivo de criar uma entidade voltada à unificação de padrões industriais

O Brasil é membro fundador da ISO, sendo representado pela ABNT/CB25 (Associação Brasileira de Normas Técnicas/Comitê Brasileiro de Qualidade), que é composto por diversos segmentos e empresas do mercado brasileiro.

As normas ISO série 9000 têm como principais objetivos:

- a) fixar normas técnicas essenciais de âmbito internacional; e

- b) estabelecer normas técnicas que representem e traduzam o consenso dos diferentes países do mundo.

A proteção aos países menos desenvolvidos é proporcionada por intermédio de uma regra válida para todos, ou seja, a série das Normas Técnicas ISO, que trata da Gestão da Qualidade, a qual, cada vez mais, transforma-se no diferencial de riqueza dos países. Maranhão (1999) afirma que o grande objetivo na implementação do Sistema da Qualidade deve ser a melhoria da qualidade e da competitividade: um bom sistema da qualidade deve aumentar a competitividade.

Analisando a evolução histórica das Normas ISO 9000, verifica-se que, em 1979, houve a Constituição do Comitê Técnico 176 que tratava de assuntos ligados à qualidade. A primeira edição da Norma ISO 9000 foi em 1987, posteriormente, em 1994 foi revisada e passou a ser conhecida como “família ISO”. Em 2000, houve a segunda revisão das Normas ISO 9000, quando foi redefinida a “família ISO 9000” como sendo:

- a) NBR ISO 9000 2000 – Sistema de gestão da qualidade, fundamentos e vocabulário;
- b) NBR ISO 9001 2000 – Sistema de gestão da qualidade requisitos;
- c) NBR ISO 9004 2000 – Sistemas de gestão da qualidade, diretrizes para melhoria do desempenho.

As normas ISO 9000 são normas internacionais que tratam da garantia da qualidade, com enfoque nas relações contratuais entre clientes e fornecedores de bens e serviços.

Percebe-se que as Normas ISO 9000 – versão 2000 – estão mais voltadas para o mercado e propõem a implantação contínua de melhorias a serem comprovadas pelas auditorias, o que podemos considerar uma evolução a partir da versão 1994, que não tinha um enfoque voltado diretamente para o cliente.

### 3.3 CERTIFICAÇÃO ISO 9000

A certificação consiste em um processo de avaliação do sistema da qualidade da empresa através de uma entidade de terceira parte (independente), que é credenciada por um organismo acreditador de um determinado país.

Atualmente, existe um grande movimento mundial para o mútuo reconhecimento entre os diversos organismos de credenciamento espalhados pelos diversos países. No Brasil, o organismo de credenciamento é o INMETRO.

Conforme o nono ciclo do *The ISO Survey of ISO 9000 and 14000 Certificate*, o número de empresas certificadas, de acordo com as normas ISO 9000, hoje, no mundo, ultrapassa a 343 mil (Revista Banas, 2002).

No Brasil, passou-se de dezessete empresas, em 1991, para mais de 7 mil empresas certificadas até dezembro de 2001, conforme gráfico demonstrativo do crescimento anual do número de certificações (Figura 2).

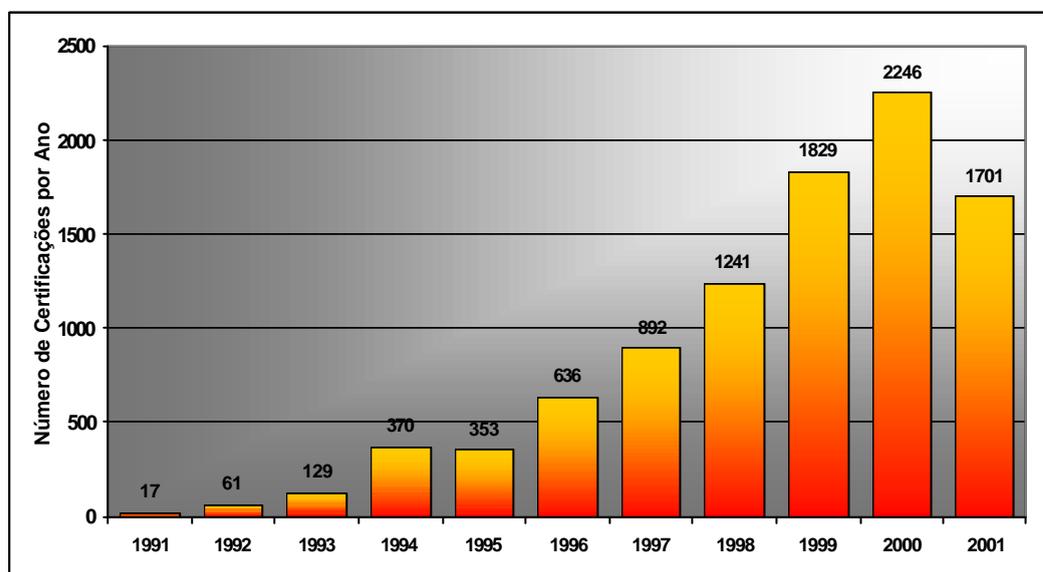


Figura 2 - Crescimento anual de certificações ISO 9000 no Brasil

Fonte: Revista Banas Qualidade, 2002.

Em consonância com o gráfico acima, percebe-se que, no ano de 2001, o número de empresas certificadas sofreu uma redução, fato que foi atribuído pela

equipe técnica do SEBRAE/RS, responsável pelo RUMO à ISO 9000, como sendo consequência da mudança na versão da Norma, ocorrida em dez/2000. Esta alteração resultou em um certo receio, por parte dos empresários, quanto à implantação da nova versão, bem como exigiu das entidades envolvidas um estudo preparatório para o entendimento dos novos requisitos e adequação ao modelo 2000.

### 3.4 EXIGÊNCIAS DE CERTIFICAÇÃO NO MERCADO

O movimento em busca da certificação a que estamos assistindo é, em grande parte, gerado por exigências específicas de mercado ou de clientes sobre as empresas fornecedoras. A partir de 1994, os países da Comunidade Econômica Européia – atual União Européia – definiram sua preferência por produtos fabricados por empresas certificadas. No Brasil, a partir de 1995, algumas estatais não mais comprariam produtos/serviços de empresas que não tivessem certificação ISO 9000.

Verifica-se que, na prática, torna-se cada vez mais difícil vender dentro e fora do país sem que a empresa possua o certificado, seja por exigências de clientes, blocos econômicos ou para demonstrar que possui um sistema da qualidade, organizado e operante.

Mesmo assim, não existe ainda uma certificação ISO 9000 obrigatória em nenhum país. Tudo depende de quem vai adquirir os produtos/serviços. A obrigatoriedade tem sido realmente uma exigência contratual de clientes, cada vez em número maior em todo o mundo.

O maior sentido da obtenção do certificado é para a parte empresa, pois passa a demonstrar que trabalha com qualidade, tem mais credibilidade e diferencia-se de seus concorrentes. Em muitos casos, as empresas utilizam-se desse diferencial como uma estratégia de marketing, divulgando sua certificação em catálogos, folhetos e até na própria fachada de identificação da organização.

Destacam-se como benefícios da certificação: maior aceitação no mercado externo, maior confiança e credibilidade no mercado, mais facilidade de vendas para

estatais brasileiras que já estão exigindo a certificação ISO 9000, mais organização e melhoria geral dos processos das empresas e, finalmente, redução de custos, eliminação de retrabalhos, perdas, desperdícios e inspeções.

Um sistema da qualidade certificado pelas normas da família ISO 9000 significa que a empresa opera um sistema que atende aos requisitos da garantia da qualidade aplicáveis e, portanto, possui mecanismos para atender, previamente, o acordado com o cliente.

A implantação da ISO nas empresas de micro e pequeno porte é sempre vista como um caso bem-sucedido, considerando-se que o sucesso é atingido não só pela certificação, mas pela constatação de que outros elementos foram incorporados pela empresa e, nesse caso, considera-se que ela vivenciou um processo de organização e aprendizagem, melhorando seus produtos e serviços, diminuindo seus custos, padronizando seus processos e, conseqüentemente, tornando-se mais competitiva.

### 3.5 RELAÇÃO ENTRE OS CRITÉRIOS E OS INDICADORES MEDIDOS

Esta dissertação tem como propósito identificar e analisar os resultados da implantação de um sistema de gestão pela qualidade, neste caso, sistema ISO 9000 em pequenas empresas.

Para possibilitar esta identificação e análise, o aumento da competitividade, da qualidade e de processos padronização foram escolhidos como critérios norteadores do trabalho, visto que a implantação das normas ISO 9000 tem sido difundida como um caminho que pode proporcionar às empresas meios para enfrentarem as diversas demandas do mercado.

Tais critérios, porém, foram avaliados por meio de indicadores. À guisa de síntese, na figura a seguir, estão expostos os critérios, bem como os indicadores a eles associados.

CRITÉRIOS CONSIDERADOS	INDICADORES
COMPETITIVIDADE	Aumento do faturamento das empresas

	Aumento do número de clientes Maior lucratividade Custos menores
QUALIDADE	Menos clientes insatisfeitos Preocupação com a equipe de colaboradores Menos peças com defeitos
PADRONIZAÇÃO	Aumento do número de processos padronizados.

Figura 3 – Critérios e indicadores utilizados na pesquisa

Para análise da competitividade definiu-se o uso de indicadores que possibilitaram a verificação de variação em valores e números como faturamento, carteira de clientes, custos e lucros das empresas.

Para verificar o processo de qualidade definiu-se como indicadores a análise no número de clientes insatisfeitos, a preocupação com a equipe de colaboradores e diminuição de peças com defeito.

No sentido evolutivo do processo de implantação da certificação, decidiu-se que a análise seria na variação de padronização dos processos, como garantia de agilidade e maior segurança da qualidade dos produtos e processos.

#### 4 O PROGRAMA SEBRAE/RS - RUMO À ISO 9000

O propósito do SEBRAE é trabalhar de forma estratégica, inovadora e pragmática para fazer com que o universo das Micro e Pequenas Empresas no Brasil tenha as melhores condições possíveis para a evolução sustentável, contribuindo para o desenvolvimento do país como um todo.

Imbuído dessa missão e com o compromisso de desenvolver principalmente as empresas gaúchas, o SEBRAE/RS criou o programa **Rumo à ISO 9000**, pioneiro no sentido de capacitar e orientar os empresários, especificamente de MPEs, com uma metodologia fundamentada em educação de adultos e com postura educadora de forma que os próprios empresários auto-implantem o sistema de gestão pela qualidade em suas empresas, criando um clima de envolvimento em toda a sua equipe de colaboradores.

O objetivo do Programa **Rumo à ISO 9000** é capacitar e apoiar as empresas participantes a aumentarem a sua competitividade através de um processo de auto-implantação das normas ISO 9000, regularmente acompanhado por consultoria externa especializada.

Esse programa tem como objetivo:

- a) estabelecer uma sistemática de padronização dos processos das empresas participantes;

- b) capacitar a empresa a desenvolver e implementar um sistema de garantia da qualidade que atenda aos requisitos da série de normas NBR ISO 9000;
- c) instrumentalizar a empresa com as ferramentas necessárias para, caso haja interesse, solicitar a certificação de seu sistema da qualidade por uma entidade de terceira parte.

Para facilitar o acesso das micro e pequenas empresas (MPEs) a novas tecnologias em gestão da qualidade, com um custo compatível com seus recursos, o **Rumo a ISO 9000** é viabilizado por meio da constituição de grupos de até dez empresas, preferencialmente com atividades afins, que compartilhem as etapas de treinamento e reunam-se, periodicamente, para a troca de experiências e acompanhamento dos progressos alcançados e do grau de realização do cronograma previsto.

Podem participar micro e pequenas empresas, legalmente constituídas, dos setores comerciais, industriais e de serviços. Igualmente, poderão ser atendidas médias e grandes empresas, desde que assumam o valor integral de participação, sem apoio financeiro do SEBRAE/RS.

Para efeito de enquadramento do seu porte, são utilizados os critérios definidos na figura a seguir:

<b>Porte/Segmento das empresas</b>	<b>Indústria</b>	<b>Comércio</b>	<b>Serviços</b>
Micro	até 19	até 09	até 09
Pequena	de 20 até 99	de 10 até 49	de 10 até 49
Média	de 100 até 499	de 50 até 249	de 50 até 249
Grande	500 ou mais	250 ou mais	250 ou mais

Figura 4 - Classificação do porte das empresas segundo o número de pessoas ocupadas

Fonte: SEBRAE

A duração prevista para a aplicação da metodologia, que conta com quatro fases distintas, é de doze meses, renováveis por mais doze, desde que haja equilíbrio econômico-financeiro na formação do grupo de empresas participantes,

pois o programa é desenvolvido sempre para um grupo de pessoas representantes de dez empresas.

O Programa prevê o envolvimento direto de quatro pessoas de cada empresa do grupo. São elas:

- a) **empresário:** sócio ou principal dirigente que viabiliza e acompanha o processo internamente na sua empresa e participa das reuniões bimestrais com as demais empresas do grupo e das visitas técnicas. O empresário, e exclusivamente ele, pode participar dos treinamentos como representante da empresa;
- b) **um coordenador interno:** que é a interface com o consultor do SEBRAE/RS e responsável pela auto-implementação, participando também das reuniões de acompanhamento, de todos os treinamentos previstos na metodologia e das visitas técnicas;
- c) **dois colaboradores:** que apoiam o coordenador interno nas atividades de auto-implementação e participam de todos os treinamentos previstos e das visitas técnicas.

O desenvolvimento do Programa ocorre através de quatro fases inter-relacionadas e complementares, que ocorrem em algumas situações paralelamente e estão demonstradas na figura a seguir:

Fases	Etapas	Duração
1ª Conhecendo o Produto e a Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seminário de sensibilização</li> <li>▪ Auto-avaliação</li> <li>▪ Diagnóstico</li> <li>▪ Seleção e constituição do grupo</li> </ul>	1 mês
2ª Preparando para Iniciar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seminário de comprometimento (distribuição do kit do Programa)</li> <li>▪ Termo de adesão/Responsabilidade</li> </ul>	1 mês
3ª Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Treinamentos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Normalização</li> <li>- Auto-implementação ISO 9000</li> <li>- Auditorias internas da qualidade</li> </ul> </li> </ul>	4 meses
4ª Auto-implementação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consultoria externa (Plano de ação)</li> <li>▪ Auditorias semestrais</li> <li>▪ Reuniões de grupo</li> <li>▪ Visitas técnicas</li> </ul>	10 meses

Figura 5 - Fases do Programa Rumo à ISO 9000

Fonte: SEBRAE/RS

O SEBRAE/RS, atendendo à demanda das MPEs, já certificadas, e consciente da importância da certificação para este grupo de empresas, desenvolveu o produto **TRANSIÇÃO ISO 9000 2000: para empresas certificadas**, projeto que atualmente está em desenvolvimento em algumas empresas. Com esta ação as empresas poderão antever-se ao processo de vencimento das Normas NBR ISO 9000 - 1994, que será em dezembro de 2003. Este trabalho auxilia as empresas a ajustarem seus processos de acordo com a alteração da norma, preparando-as para a auditoria de revalidação de seus certificados.

## 5 MÉTODO

### 5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para investigar a questão de pesquisa aqui empreendida, como teste, em primeiro momento, utilizou-se uma pesquisa exploratória realizada com uma amostra de cinco entrevistados, sendo um técnico do SEBRAE/RS e quatro empresários.

Conforme Mattar (2000), as pesquisas descritivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação. Seguindo este conceito e com base no resultado do questionário teste, foram efetuados os devidos ajustes no instrumento de pesquisa e posteriormente desenvolveu-se esta pesquisa, tendo como objetivo principal fornecer subsídios para a realização de uma análise dos resultados da implantação da ISO 9000 em um grupo de micro e pequenas empresas.

Operacionalmente, a pesquisa foi enviada para 60 empresas, cujo retorno foi de 32 questionários. Portanto, este trabalho foi desenvolvido de acordo com a percepção desse número de empresários, no qual utilizou-se os indicadores que garantiram as informações necessárias para a realização da análise dos resultados do processo de certificação de tais empresas.

## 5.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO

Conforme Roesch (1999), dependendo do tamanho da população, do tempo dos entrevistadores, custo da pesquisa e, ainda, da capacidade de processamento de dados, faz-se necessário extrair uma parcela desta população para investigar ao invés de utilizar o seu total. Com este princípio, selecionou-se o grupo de empresas certificadas no período 1998 a dezembro de 2000 e, como o objetivo desse trabalho é a identificação dos efeitos ocorridos com a implantação das Normas ISO 9000 em pequenas empresas, então, mesmo sabendo que tratam-se de um grupo de empresas diferenciadas pelo fato de ter em sua direção líderes preparados, decidiu-se em pesquisar este grupo pois, foi a amostra identificada no estado do Rio Grande do Sul.

## 5.3 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

A amostra utilizada foi não probabilística. Tal decisão deu-se pela conveniência de ter disponível um grupo de MPEs, já certificadas e com possibilidades de serem pesquisadas (Mattar, 2000). Este universo é composto por empresas de micro e pequeno porte, já certificadas pelas normas ISO 9000 há mais de 12 meses, contemplando uma representatividade de todas as regiões do estado do Rio Grande do Sul.

Conforme detalhado na figura a seguir, foram obtidas respostas correspondentes a 53% da amostra pesquisada. Das empresas que responderam à pesquisa, 28% representam o segmento de serviços, 10% representam o comércio e o maior índice, 62% são representantes da indústria, sendo que, desse percentual, 25% são da indústria de construção civil.

Municípios	Segmento das empresas/total			
	Indústria	Comércio	Serviços	Total
Bento Gonçalves	05	00	01	06
Canoas	01	01	00	02
Caxias do Sul	03	01	01	05
Esteio	00	00	01	01
Flores da cunha	01	00	00	01
Lajeado	01	00	00	01
Novo Hamburgo	02	00	00	02
Porto Alegre	03	01	04	08
Santa Maria	03	00	00	03
São Leopoldo	01	00	01	02
Vacaria	01	00	00	01
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>03</b>	<b>09</b>	<b>32</b>

Figura 6 - Localização e segmento das empresas estudadas

#### 5.4 VARIÁVEIS DA PESQUISA

As variáveis pesquisadas levaram em consideração as informações necessárias à descrição dos efeitos proporcionados pela implantação da ISO 9000 nas MPEs, identificando se houve crescimento das empresas após a certificação pela ótica dos empresários, informações que deram suporte à realização desta dissertação e possibilitarão melhorias no Programa Rumo à ISO 9000, contemplando a expectativa da equipe técnica do SEBRAE/RS. Foram, ainda, levantadas necessidades de desenvolvimento dos empresários das empresas pesquisadas.

Para a realização do trabalho, estabeleceu-se um questionário estruturado em cinco partes sendo:

##### 1. Caracterização da Empresa e Respondente:

- Nome da Empresa
- Endereço
- Telefone para contato e e-mail
- Pessoa de contato

- Segmento de atividade
- Data de Fundação da Empresa
- Data de Certificação da Empresa pelas Normas ISO 9000

2. **Indicadores Financeiros Contábeis e de Mercado:** Informações que possibilitaram mensurar, segundo a percepção dos empresários que responderam a pesquisa, quais foram as variações ocorridos nas empresas e a que fatos foram atribuídas, possibilitando um comparativo entre períodos, antes e depois da certificação. Estas questões contemplaram espaço para comentários, que subsidiaram a análise das informações conforme questionário (Anexo A).

Perguntou-se, ainda: Nos casos de variação dos itens, a que fatos os empresários atribuíam esta variação, pedindo que pontuassem, de acordo com sua respectiva importância, conforme questionário em anexo.

3. **Indicadores Internos:** Buscaram-se informações que possibilitaram uma análise em relação à alteração do número de colaboradores e, no caso de variação, a que fato foram atribuídas estas variações, com espaço para comentários, o que possibilitou algumas conclusões

4. **Indicadores da qualidade:** Realizaram-se questões que possibilitaram o comparativo entre os períodos antes e depois da certificação, em pontos chave para a gestão de uma empresa, como preocupação com o cliente, otimização dos custos, padronização de processos, realização de pesquisas e comprometimento das pessoas da organização com a missão da empresa e seus processos.

5. **Identificação das Dificuldades de Implantação do Processo de Certificação:** Elaborou-se questões com o objetivo de identificar quais foram os pontos de dificuldades de implantação do processo de certificação com opções para facilitar a resposta conforme questionário da pesquisa em anexo.

6. **Identificação das Necessidades de Desenvolvimento dos Empresários:** Esta parte identificou a carência de desenvolvimento dos empresários pesquisados com o objetivo de fornecer esta informação à Entidade competente para que possa atendê-los com produtos existentes e ou criar e adequar produtos com esta finalidade.
  
7. **Avaliação do Programa Rumo à ISO 9000 do SEBRAE/RS:** Estas respostas já foram repassadas para a equipe técnica do SEBRAE/RS e terão o objetivo de respaldar, tecnicamente, a qualidade da metodologia, implantação e uso por parte dos empresários dos conceitos, técnicas e ferramentas trabalhados no curso e consultorias, como, também, identificar pontos de melhorias no Programa.

## 5.5 MÉTODO DE COLETA DOS DADOS

A coleta dos dados foi realizada através do método de comunicação com questionários autopreenchidos, que, segundo Mattar (2000), consiste em um instrumento de coleta de dados lido e respondido diretamente pelos pesquisados. A forma de receber de volta este material foi pelo correio.

Foi elaborada uma correspondência e enviada juntamente com o questionário, explicando o motivo e a importância da pesquisa e pedindo a resposta e devolução do questionário com o máximo de brevidade (Anexo B). Como o retorno dos questionários respondidos não foi suficiente, buscou-se pelo telefone ampliar o número de respostas, respeitando a disponibilidade dos empresários em responder à pesquisa.

Um dos critérios para participar do Programa Rumo à ISO 9000, é que um dos participantes do programa seja o próprio empresário e o outro, o profissional responsável pela coordenação, disseminação e organização dos processos de qualidade na empresa, o que foi considerado um elemento facilitador da pesquisa, pois aproveitou-se esta relação já constituída com os empresários e direcionou-se a pesquisa para a pessoa que participou do programa, cujo cadastro já era conhecido.

Foram enviados 60 questionários e obteve-se o retorno de 32 empresas. Destes, 84% foram retornos espontâneos pelo correio e 16% por ligações telefônicas como segundo contato.

Considera-se como a maior dificuldade do trabalho, de um modo geral em nossa cultura, a falta de hábito em responder a pesquisas, pois, mesmo tratando-se de um grupo de empresários que já tinha um relacionamento com o SEBRAE/RS e, também, já estava ciente da importância e necessidade da pesquisa como forma de implantar novas idéias e melhorias, ainda em alguns casos, resistiram em responder aos questionamentos.

## **6 RESULTADOS DA PESQUISA**

Para possibilitar a análise da pesquisa optou-se em tabular as respostas, analisá-las e apresentá-las com o auxílio de algumas figuras e tabelas.

### **6.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

O grupo de empresas que respondeu à pesquisa é composto, em sua maioria, por empresas com até 20 anos de existência. Isso confirma o que já foi apontado por pesquisas realizadas pelo SEBRAE (1999), que as características da pequena empresa são: a jovialidade e a curta sobrevivência, sendo quase todas administradas pelo próprio fundador.

Percebe-se, na figura 7, que o número de empresas certificadas no primeiro ano de existência do Programa Rumo à ISO foi pequeno, somente quatro empresas foram certificadas. Este número, conforme resposta da equipe técnica do SEBRAE/RS, deu-se pelo fato de ser um programa pioneiro no segmento de pequenas empresas e também pelo tempo de duração do programa que é em média de 12 a 14 meses.

Demonstra-se na figura a seguir, o tempo de vida das empresas participantes da pesquisa, bem como a época da sua certificação.

Idade das Empresas e período de certificação	Ano de Certificação			
	1998	1999	2000	Total de empresas
De 05 a 10 anos		03	04	07
De 11 a 15 anos	03	01	03	07
De 16 a 20 anos		05	02	07
De 21 a 25 anos		01	02	03
De 26 a 30 anos		01	02	03
De 31 a 35 anos			02	02
Mais de 35 anos	01	01	01	03
Total de empresas	04	12	16	32

Figura 7 - Idade e Ano de Certificação das empresas pesquisadas

Vale salientar a participação na pesquisa de uma empresa do segmento de serviços com 78 anos de existência, inclusive figurando no grupo das primeiras empresas certificadas em 1998. Porém, ao verificar a constituição jurídica de tal empresa, identificou-se que é uma Entidade de Classe administrada por empresários eleitos a cada quatro anos, descaracterizando a relação tempo de existência e ano de certificação.

## 6.2 INDICADORES FINANCEIROS/CONTÁBEIS:

A tabela abaixo, confirma a filosofia de Maranhão (1999), em que o sistema da qualidade é um conjunto de regras mínimas com o objetivo de orientar cada parte da empresa para que execute, corretamente e no tempo devido, a sua tarefa em harmonia com as outras, estando todas direcionadas para o objetivo comum da empresa: Lucro.

Tabela 1 - Demonstrativa da variação de Faturamento/Lucro e nº de Clientes nas empresas pesquisadas

<b>Questões/Indicadores em %</b>	<b>Faturamento</b>	<b>Lucro</b>	<b>Nº de Clientes</b>
Aumentou após a certificação	<b>68,8</b>	<b>87,5</b>	<b>68,8</b>
Não aumentou após a certificação	<b>31,2</b>	<b>12,5</b>	<b>31,2</b>

Analisando-se os indicadores financeiros e contábeis, verifica-se que 68,8% do total de empresas pesquisadas manifestaram aumento de faturamento. Este grupo estava composto por 68% de empresas representantes da indústria, 27% de serviços e 5% de empresas do segmento comercial.

Do percentual de 87,5 de empresas que sinalizaram lucro no período, 64% pertencem à indústria, 29% a serviços e 7% pertencem ao segmento do comércio.

Em relação às empresas que obtiveram aumento de mercado, conforme demonstra a tabela 1, foi sinalizado o mesmo percentual de aumento de faturamento, porém, ao se analisar em maior profundidade esta informação, percebe-se que 59% dessas empresas são do segmento industrial, 36% são empresas de serviços e 5% são empresas comerciais.

Comparando estas informações pode-se constatar que houve maior incidência de ganho de mercado por parte das empresas de serviços, porém as empresas do segmento industrial obtiveram maior crescimento em termos de faturamento.

Analisando o indicador lucro, percebe-se que 87,5% das empresas externalizaram que tiveram crescimento neste sentido. Dessas, 25% salientaram que não obtiveram aumento de faturamento, fato que leva a concluir que evidenciam a prática de melhores controles gerenciais e diminuição de custos, pois mesmo não alterando o faturamento, sinalizam lucratividade.

Segundo a percepção dos empresários, o aumento do faturamento e dos lucros após o processo de certificação foi, em primeiro lugar, o resultado da adequação de produtos e serviços às necessidades dos clientes, em segundo lugar, resultado do esforço de vendas por parte dos colaboradores das empresas, em terceiro lugar, decorrente do esforço de marketing e, por último o fato da certificação.

Este fato confirma que todos os processos que acompanham a certificação conduzem a empresa para melhores resultados.

A certificação foi determinante para o aumento do faturamento, estas são confirmações de empresários industriais da região serrana, onde destacam-se as afirmações de que: *“A certificação foi determinante para o aumento de 30% do faturamento no período”* e *“Após a certificação o faturamento triplicou, pois acompanhamos melhor os nossos clientes”*. Estas afirmações confirmam, também, que as empresas estão mais voltadas para a satisfação dos clientes e mais organizadas em termos de controles gerenciais. Neste sentido, salienta-se, dentre os comentários, a conclusão de um empresário de que: *“Após a certificação o número de clientes aumentou em cinco vezes, com isso aumentou o faturamento e conseqüentemente os lucros”*.

Foi destacada pelos empresários a importância da tomada de decisão com base em dados reais, confirmando o uso de ferramentas e indicadores que disponibilizem informações para o apoio às decisões. A afirmação de um empresário do setor de serviços comprova: *“O processo de certificação conduz à análise de dados reais, o que possibilita a toma de decisões com mais segurança e precisão”*.

O planejamento estratégico, também, apareceu como fator positivo para a sobrevivência, o desenvolvimento e a competitividade das empresas conforme depoimento de um empresário: *“O processo de certificação conduziu ao planejamento estratégico da empresa, fato que possibilitou um diferencial competitivo”*.

Nos comentários sobre o aumento dos lucros das empresas, os empresários apontam a padronização de processos como responsável pela redução dos custos de acordo com o depoimento a seguir: *“Reduzimos os nossos custos pela redução de desperdícios e retrabalhos, com isso aumentou o nosso lucro, pois produzimos mais”*.

Os empresários, também, atribuíram o aumento dos lucros como resultado de investimentos em marketing, aumento do número de clientes e das vendas e confiabilidade por parte das pessoas nos processos internos da empresa, fato este que resultou em mais agilidade e menor custo. Maranhão (1999) afirma que tanto

para o empresário quanto para o empregado é sempre mais vantajoso trabalhar com qualidade.

Portanto, estes são considerados fatores positivos do processo de gestão pela qualidade que é certificada pelas Normas ISO 9000. Em consonância com Maranhão (1999), na realidade, a certificação é o grande objetivo palpável. Todavia, tudo o que se obtém junto com a certificação é que verdadeiramente justifica a implementação de um Sistema ISO: ser competitivo, confirmando assim as respostas apresentadas.

### 6.3 INDICADORES DE MERCADO

Das empresas que responderam à pesquisa, 68,8% (ver tabela 1) tiveram sua carteira de clientes ampliada. Classificaram este fato, em maior escala, decorrente da adequação, desenvolvimento e atualização de seus produtos e/ou serviços de acordo com as necessidades dos clientes e também como proveniente do esforço de vendas por parte dos colaboradores. Isto comprova o foco das empresas voltado para o mercado e a elevação de seu grau de competitividade, garantindo e conquistando novas fatias de mercado. Ferraz (1997) define competitividade como capacidade de formular e implantar estratégias concorrenciais, que permitam às empresas ampliar ou conservar uma posição sustentável no mercado, confirmando, dessa forma, o aumento do grau de competitividade das mesmas.

O índice de aumento do número de clientes foi o mesmo do aumento de faturamento, demonstrando o ganho de mercado por parte deste universo, comprovando a definição de Ferraz (1997) de que a competitividade é expressa na participação de mercado (*market-share*) alcançada por uma empresa em um determinado período de tempo. Este aumento de fatia de mercado ou aumento do número de clientes foi expresso como sendo decorrente, também, do esforço de vendas da empresa e da adequação dos produtos e serviços de acordo com as necessidades dos clientes.

A preocupação em atender às necessidades dos clientes aparece como fato já consolidado por parte das empresas como diferencial competitivo. O uso de

ferramentas de apoio às decisões, o aumento do número de clientes e o foco no mercado aparecem como resultado do processo de certificação e inclusive com peso maior do que a própria certificação.

Duas empresas participantes da pesquisa expressaram aumento, inclusive de estrutura física como decorrência de seu crescimento, o que comprova a melhoria em termos gerenciais e visão de mercado.

Foi comentado por um empresário do segmento industrial que: *"a certificação foi determinante para a qualificação da minha empresa como fornecedora da cadeia automotiva"*, o que é corroborado por Maranhão (1999) na afirmação de que o primeiro mundo exige qualidade como premissa, pois ser certificado pela ISO é, sem dúvida, o melhor passaporte para nele ingressar.

Conclui-se que a certificação conduz as empresas à maior competitividade ao analisar as considerações do grupo de empresários pesquisados, de onde destacam-se as seguintes afirmações:

*"Com a certificação houve uma grande demanda por parte de nossos clientes pelos nossos produtos e serviços. A certificação é a garantia da qualidade"*.

*"O processo de certificação reforçou na empresa a importância do cliente e com isso nos adequamos a ele, isto foi ótimo, ganhamos mais clientes"*.

*"O processo de certificação nos levou a identificar a necessidade do cliente e adequar nossos serviços para melhor atendê-lo"*.

*"Com a certificação constatamos que atender as necessidades do clientes na maioria das vezes é simples, foi só melhorar o ambiente e melhor atendê-lo"*.

*"A certificação funcionou como um diferencial competitivo para a empresa"*.

*"Após a certificação a empresa adotou um marketing mais agressivo, se conscientizou da grande concorrência e da necessidade de adequar-se as exigências dos clientes"*.

*"Após a certificação ganhamos mercado, ampliamos nossas unidades de venda e temos um maior número de produtos já voltados para a tendência de mercado"*.

## 6.4 INDICADORES INTERNOS

Sabe-se que uma organização é um sistema onde cada uma das partes deve estar em harmonia com o todo para que o sucesso aconteça. Em um processo de mudança, as pessoas são parte fundamental e com este pressuposto analisamos a parte que faz a diferença: Os colaboradores das organizações.

Referindo-se ao indicador número de funcionários, obteve-se como resposta que 50% das empresas participantes tiveram aumento de seu quadro funcional, 21,9% informaram ter diminuído o número de pessoas e as demais, 28,1%, permanecem com o mesmo número de colaboradores. Analisando-se estes números percebe-se que a variação, para menor, deste índice foi significativa comparado com as variações de aumento de faturamento, número de clientes e lucro dessas empresas (ver tabela 1). Porém, foi externalizado no espaço, comentários, por duas das sete empresas, as quais diminuíram o número de pessoas por atualmente utilizarem-se da política de terceirização de atividades que não são o objetivo principal das empresas. E, em um dos casos, foi comentado que a diminuição de pessoal deu-se em função da retração de mercado do produto fabricado.

Maranhão (1999) garante que dotar uma empresa com um sistema da qualidade é a alternativa mais adequada para torná-la lucrativa, com colaboradores mais felizes e engajados, numa relação em que todos - patrões, empregados e a sociedade - sejam vencedores. Relacionando esta afirmação ao caso em análise, pode-se verificar que as empresas pesquisadas tiveram melhorias na saúde financeira e ganho de mercado e que este salto de crescimento foi atribuído, com maior média, ao esforço dos colaboradores das empresas, o que nos leva a concluir que as pessoas que hoje constituem essas empresas estejam satisfeitas.

## 6.5 INDICADORES DE QUALDADE

Como indicadores da qualidade, pesquisaram-se variáveis como controle da produção de peças com defeito, identificação e tratamento das reclamações dos

clientes e aumento da padronização dos processos como garantia da qualidade, demonstrados na tabela 2.

Tabela 2 - Demonstrativo dos Indicadores da Qualidade no período pesquisado

<b>Indicadores e Questões</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
A produção de Produtos e Serviços com defeito <b>diminuiu</b> após a certificação?	90,6%	9,4%
O número de clientes insatisfeitos <b>diminuiu</b> após a certificação?	78,1%	21,9%
Antes do processo de certificação sua empresa já utilizava-se da padronização?	43,8%	56,2%

Referindo-se ao indicador de controle da produção de peças e/ou serviços produzidas/realizadas com defeito, verifica-se uma redução nesse item conforme tabela 2, o que foi comprovado por 29 das 32 empresas pesquisadas. Na análise dos dados, verificou-se, também, que as três empresas que responderam negativamente a esta questão são empresas comerciais, o que leva a concluir que este item tende a 100% de respostas positivas. A ação preventiva no sentido de reduzir a produção de peças com defeito retorna em benefício para a empresa, assim, diminuindo custos, tempo de trabalho, matéria-prima e sempre vem ao encontro da satisfação dos clientes. Deming (1990) afirma que um denominador comum para qualquer empresa de produção ou de serviços é que erros ou defeitos são caros, e quanto mais um erro permanece sem correção maior é o custo para corrigi-lo. O custo de um defeito que chega até o consumidor pode ser o mais caro de todos, pois este é um custo imensurável, podendo ser o custo de perda do cliente. Confirmando esta premissa, Maranhão (1999) garante que o objetivo-chave para a qualidade de qualquer empresa é atingir, manter e continuamente melhorar a qualidade dos produtos e serviços.

Ao informar como é feito o controle no sentido de diminuir a produção de peças/atividades como defeito, os empresários citam os mais diversos controles, como o uso de ferramentas apropriadas e com condições de darem respostas precisas ao gerenciamento das atividades produtivas tanto no sentido de indústria ou serviços. Entre estas ferramentas destacam-se a verificação por amostragem,

inspeção visual, indicadores fornecidos pelo Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), avaliações sistemáticas, homogeneidade e padronização dos produtos.

A pesquisa mostrou que somente 50% das empresas possuíam controles formais da produção de peças/atividades com defeito, antes do processo de certificação, fato este que foi solucionado com o advento da certificação, pois este controle é um registro obrigatório. Esta situação é um benefício para as empresas, uma vez que os registros possibilitam a análise e comparação das informações visando à implantação de ações preventivas a ocorrências de ações não conformes. Outro aspecto importante é que, com a formalização e registro dos processos, as informações deixam de ser das pessoas e passam a ser informações da empresa.

Referindo-se ao indicador de controle e tratamento das reclamações dos clientes, os empresários manifestaram que o número de clientes insatisfeitos diminuiu em 78,1% dos casos após a certificação, conforme tabela 2. Manifestaram também que somente 32,3% das empresas tinham este controle formalizado antes do processo de certificação, fato que certamente dificultava o tratamento das reclamações e possíveis resgates destes clientes, impossibilitando ações preventivas aos problemas. Tal fato é confirmado pelo depoimento de um dos empresários, conforme afirmação a seguir: *“O processo de certificação contribuiu para recuperarmos alguns clientes que estavam perdidos”*.

A ação de acompanhamento à satisfação dos clientes é obrigatória pelas normas de certificação, portanto, atualmente, essas empresas fazem este acompanhamento e tratam as reclamações dos clientes, fato que é positivo, pois segundo Maranhão (1999), são perigos para a empresa o distanciamento dos clientes, a insensibilidade aos problemas, a inércia, a burocracia, a baixa motivação dos colaboradores, o refugio, o desperdício e o retrabalho. São fatores que vão tornando a empresa ineficiente, reduzindo o lucro e até levando à falência.

Neste sentido, salienta-se o comentário de um empresário do segmento de serviços: *“Com o processo de certificação, adquirimos mais confiabilidade e segurança no tratamento com os clientes”*.

Analisando o indicador de aumento da ação de padronização dos processos nas empresas, constata-se que, conforme demonstrado na tabela 2, das empresas

respondentes somente 43,8% tinham procedimentos e rotinas de trabalho padronizadas antes do processo de certificação. Este fato tornava os processos mais morosos e com maiores probabilidades de erros, porém, foi comentado que padronização dos procedimentos e rotinas de trabalho são fundamentais para o funcionamento da empresa, oferecendo condições de controle e agilidade dos processos. Também, nos comentários sobre padronização dos processos, esta foi citada como responsável pelo aumento dos lucros de algumas empresas. *“A padronização dos processos foi a responsável pela redução dos custos de fabricação e conseqüente aumento dos lucros”.*

O depoimento acima, feito por um industrial participante da pesquisa, confirma a teoria de Campos (1999) de que a padronização dos produtos deve ser conduzida de forma a obter a redução do custo e o aumento da eficiência do processo de produção. Por outro lado, a fabricação contínua do mesmo produto propicia a sua melhoria.

Com a implantação do processo de gestão pela qualidade, as melhorias realizadas para o processo de certificação e posterior manutenção do certificado, o grupo de empresas respondentes certamente cresceu na escala evolutiva de padronização dos processos, como também na organização interna. Este fato é confirmado pelos empresários participantes da pesquisa em considerações como: *“A padronização dos processos conduz as empresas ao desenvolvimento, organização e maior competitividade, e a certificação deve ser usada sempre como ferramenta organizacional”.*

Como fatores de melhorias decorrente da padronização citaram ainda:

*“A garantia de execução correta dos procedimentos de fabricação”.*

*“Garantia de entrega dos produtos do cliente, com a mesma qualidade”.*

*“Ordenação do crescimento da empresa”.*

Outro fato referido como benefício para as empresas, decorrente do processo da certificação, é o conhecimento dos processos que estavam em poder das pessoas. Com o registro dos procedimentos, este conhecimento passa a ser da empresa, tornando as informações públicas e com disponibilidade de acesso para

todas as pessoas. Confirmando a afirmação de Campos (1999), que salienta como resultado da padronização o registro da técnica da empresa, o qual permite registrar a técnica pessoal como técnica da empresa, possibilitando difundi-la através da educação e treinamento.

Referindo-se aos procedimentos exigidos pelo processo de certificação, salientam-se algumas afirmações dos empresários:

*“Padronização dos processos e registros são fundamentais para o fortalecimento competitivo das empresas”.*

*“A padronização definiu com mais clareza a maneira de executar os diversos processos da empresa”.*

*“A padronização do processo produtivo é garantia de produto com qualidade”.*

*“A certificação colocou a nossa casa em ordem, ela é uma ferramenta organizacional, estamos dando mais atenção a gestão”.*

*“A certificação agregou mais valor aos produtos da empresa, diminuiu os custos, retrabalhos e desperdício de tempo e matéria prima”.*

*“A certificação trouxe mais agilidade e precisão nas decisões”.*

Referindo-se às melhorias implantadas e intensificadas após o processo de certificação, os empresários fizeram algumas referências como na tabela 3, a seguir.

Tabela 3 - Demonstrativo das melhorias intensificadas/implantadas

<b>Melhorias implantadas e ou intensificadas</b>	<b>%</b>
Pesquisa com clientes externos para desenvolvimento e adequação de produtos conforme a necessidade do cliente	93,8
Avaliação dos fornecedores	84,4
Tratamento das reclamações de clientes	78,1
Maior qualidade dos produtos	31,2
Satisfação dos funcionários da empresa	25
Faturamento por funcionário (pagamento de comissão por vendas)	15,6
Plano de benefícios para os funcionários	6,2
Organização da empresa	3,1
Foco gerencial mais dirigido	3,1
Implantação de plano de participação dos colaboradores nos resultados da empresa	3,1

Destaca-se entre as melhorias citadas a realização de pesquisa com o objetivo de desenvolver e adequar produtos de acordo com as necessidades do cliente, pois 30 de um grupo de 32 empresas fazem estas pesquisas. Esta é uma forma de acompanhar as mudanças do mercado e antever-se na busca da satisfação de seus atuais clientes.

Em consonância com Kotler (1999), a perda de um cliente representa não só a perda da próxima venda, mas sim o lucro de todas as vendas futuras daquele cliente perdido para sempre. Salienta também o alto custo de reposição de clientes, que considera cinco vezes maior do que para manter o cliente atual satisfeito. Alerta, ainda, que um novo cliente normalmente leva algum tempo para comprar na mesma proporção de um cliente antigo.

Vale salientar que um dos empresários pesquisados denomina a pesquisa para o desenvolvimento e adequação de produtos como Pesquisa de Desejos de Clientes, atitude que confirma sua atenção neste sentido. Campos (1999) afirma que um produto ou serviço não deve ser feito para atender ao gosto dos projetistas ou da direção da empresa, e sim atender às necessidades do cliente, assegurando, dessa forma, a sobrevivência das empresas através da produtividade.

Referindo-se ao segundo item de melhorias mais citado, que é a avaliação de fornecedores, alguns empresários citaram que esta avaliação é importante na medida que é a garantia de que eles terão a matéria-prima com qualidade, e este é o primeiro passo para atenderem a necessidade dos seus clientes.

Referindo-se à missão da empresa, dos empresários respondentes, 93,8% acreditam que a missão da empresa é entendida e seguida por todas as pessoas da empresa, porém 6,2%, o que corresponde a duas empresas, acham que a missão da empresa não é entendida e seguida por todos.

Este é um ponto que deve ser acompanhado pelos empresários em suas empresas juntamente com suas equipes, pois os objetivos claros, metas definidas, disseminação das informações, coesão da equipe e direcionamento dos rumos do negócio é fundamental para o desenvolvimento de qualquer empresa. Todos devem saber qual é o “norte” de sua empresa para seguirem a mesma direção.

## 6.6 AVALIAÇÃO TÉCNICA DO PROGRAMA E DIFICULDADES DE IMPLANTAÇÃO

O SEBRAE/RS é uma empresa certificada pelas Normas ISO 9001 e busca constantemente a plena satisfação de seus clientes, que, conforme Manual da Qualidade, sua política de qualidade é buscar a satisfação dos clientes procurando satisfazer e superar suas expectativas.

Com esta pesquisa, buscou-se também contemplar a expectativa dos técnicos do SEBRAE/RS no sentido de avaliar o programa Rumo à ISO 9000 com vistas a implantar melhorias.

Tabela 4 - Avaliação do Programa Rumo à ISO 9000

<b>Alternativas</b>	<b>%</b>
Atendeu as expectativas	70,0
Atendeu parcialmente as expectativas	13,3
Superou as expectativas	16,7
Deixou a desejar	-
Foi indiferente	-

O acompanhamento sistemático da avaliação feita pelos clientes é uma importante fonte de informação para o ajuste, aperfeiçoamento e desenvolvimento de novos produtos. Com este pressuposto, passou-se todas as avaliações referentes ao programa Rumo à ISO 9000 para a equipe técnica do SEBRAE/RS que certamente darão o devido tratamento.

A linha metodológica do SEBRAE/RS é educadora no sentido de criar ambiente para o aprender a fazer, estimulando a transformação da teoria em prática refletida e planejada, onde a orientação é para que o empresário faça ele próprio em sua empresa, construindo, assim, seu plano de desenvolvimento pessoal e de sua organização. Neste sentido, todas as informações relacionadas ao uso de produtos pelos clientes são fundamentais. Estas informações possibilitam traçar um comparativo entre as técnicas e conceitos transmitidos em sala de aula, e a implantação destes conceitos pelos empresários em suas empresas.

Assim sendo, investigou-se, também, as dificuldades no processo de implantação da certificação, cujas respostas são apresentadas a seguir:

Tabela 5 - Dificuldades de Implantação da Certificação

<b>Alternativas</b>	<b>%</b>
Falta de comprometimento de todas as pessoas da empresa com a certificação	50,0
Pouco treinamento dos funcionários da empresa	37,5
Não houve dificuldade	21,9
Falta/pouco apoio do SEBRAE na continuidade do implantação do processo de certificação	18,8

\* Questão de resposta múltipla

Esta questão evidencia pouco treinamento das pessoas que compõem o quadro funcional das empresas. Conforme demonstra a tabela 5, foi sinalizada a falta de treinamento comportamental no sentido de buscar a coesão da equipe e comprometimento desses com a causa da empresa. Também, a capacitação técnica aparece como dificultador no processo de implantação do sistema de qualidade nas empresas. Sobre este fato, Deming (*apud* Maranhão,1999) afirma que: “Para obter qualidade é preciso treinar, treinar, treinar e continuar treinando”, pois a qualidade é um ponto em mutação e sua evolução deve ser constante.

Comprovadamente, quando existe um investimento maior no sentido de capacitar as pessoas, valorizando-as e incluindo-as como elementos agregadores, os resultados são visíveis, como afirma o representante de uma empresa de serviços participantes dessa pesquisa, com a sua afirmação: *“a certificação proporcionou um maior comprometimento por parte dos funcionários, e compartilhamento das responsabilidades”*.

Nos comentários, os empresários citam ainda a necessidade de mais apoio técnico do SEBRAE durante o processo de certificação, fato que confirma as diferentes formas e diferentes tempos que as pessoas aprendem, bem como evidencia a necessidade de alteração na metodologia de forma a dar um apoio maior as empresas que precisarem de um tempo maior para concretizar seu aprendizado.

## 6.7 NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO DOS EMPRESÁRIOS

É crescente, nas organizações, o reconhecimento da pessoa humana como um ser inteligente e vocacionado a participar do desenvolvimento da empresa, sendo este um dos fatores fundamentais para a competitividade empresarial.

Conforme Rebelo (1999), a gestão da qualidade é responsabilidade de todos os níveis da administração, mas tem que ser conduzida pela alta administração. Sua implementação envolve todas as pessoas da organização.

Com este pressuposto, pesquisou-se as necessidades de desenvolvimento dos empresários participantes da pesquisa, cujas respostas apresentamos na tabela a seguir.

Tabela 6 - Necessidades de Desenvolvimento dos Empresários

<b>Necessidades/Carências de desenvolvimento</b>	<b>%</b>
Gestão de Pessoas	62,5
Desenvolvimento de Lideranças	59,4
Administração da Produção	56,3
Administração Financeira	53,1
Qualidade e Produtividade	50,0
Marketing	46,9
Desenvolvimento de Novos Produtos	37,5
Custos e Formação de Preços	34,4
Empreendedorismo	25,0
Logística	25,0
Administração de Estoques	15,6
Comércio Exterior	9,4
Gestão Empresarial	6,3

\* Questão de resposta múltipla

Conforme mostra a tabela acima, os empresários classificaram como carências próprias, em primeiro lugar, a necessidade de se desenvolverem no sentido de melhor gerir suas equipes, seguido por desenvolvimento de lideranças. Esta informação confirma as informações demonstradas na tabela 5, que sinaliza como maior dificuldade a falta de coesão e comprometimento dos funcionários da empresa.

Para Ishikawa (*apud* Maranhão, 1999), a qualidade começa e termina com a educação. Porém, a análise a esta questão leva a concluir que já há conscientização por parte dos empresários, tanto da necessidade de se desenvolverem como gestores e líderes das organizações como também capacitarem suas equipes de colaboradores.

A filosofia da qualidade estimula os empresários a adotarem o papel de “facilitadores”, cabendo-lhes, entre outras responsabilidades, a função de gerenciar as equipes e promover o desenvolvimento dos seus colaboradores.

Analisando os conceitos da qualidade, entende-se que o sucesso das organizações está diretamente relacionado ao envolvimento das pessoas, onde inclui-se o meio, as ações, as relações, o processo produtivo e o cliente.

Partindo-se do princípio que se há uma adequação de acordo com as necessidades do cliente, conformidade com especificações, atendimento aos prazos acordados, valor justo do produto, visão de mercado e a busca do encantamento do cliente, pode-se considerar que a empresa trabalha com qualidade e tem perspectivas de futuro. Porém, todas estas ações são realizadas pelas pessoas que compõem a organização e sem elas nada acontece. O contínuo investimento, desenvolvimento e valorização dos recursos humanos, a partir da educação, treinamento, formação e capacitação das pessoas, tornando-as aptas a participar crescer e gerar desenvolvimento para si e para a empresa, é a forma mais segura e rápida de atingir a qualidade total.

Conforme Maranhão (1999), a confiança recíproca é uma das bases para fazer qualidade. Confiança, franqueza, responsabilidade, compromisso, amadurecimento pessoal e profissional andam juntos com qualidade. A confiança é consolidada quando todos sentem-se voluntariamente responsáveis pela empresa, participando dos resultados, sejam eles bons ou ruins, estando toda a equipe engajada neste sentido e comprometida com a organização, a qualidade passando a ser consequência.

## 7 ANÁLISE

Uma empresa é um sistema integrado onde as mudanças ocorridas em uma área refletem na organização como um todo. Com este pensamento e referindo-se às respostas obtidas na pesquisa, constata-se que as empresas manifestaram alterações favoráveis, tanto no sentido financeiro como em termos de aumento de mercado e, principalmente, em ações de qualidade.

Conforme quadro resumo das questões da pesquisa (Anexo C), no geral, os empresários manifestaram o mesmo percentual de aumento em faturamento e ganho de mercado, porém, ao analisar estas informações mais detalhadamente, constata-se que quatro empresas aumentaram faturamento e não aumentaram o número de clientes. Desse modo, pode-se dizer que nessas empresas o valor de venda para o mesmo cliente aumentou. Em outras quatro empresas, o número de clientes aumentou e não houve aumento de faturamento, o que pode significar redução de valor comprado por cliente ou até perda de cliente ainda não percebida.

Referindo-se ao indicador lucro, os empresários manifestaram um crescimento geral em 87,5% dos casos, em análise mais detalhada, percebe-se que do grupo de 32 empresas, somente quatro não salientaram aumento dos lucros. Dessas, três não apresentam aumento nem de faturamento e nem do número de clientes e uma obteve aumento de faturamento sem ter aumentado o número de clientes.

Ainda referindo-se ao aumento da lucratividade, percebe-se que três empresas, localizadas no interior do estado, duas indústrias e uma empresa comercial demonstram aumento de lucratividade sem ter aumentado mercado e valor faturado. Este fato explica-se quando, ao analisar os comentários de tais empresas, percebe-se que são empresas industriais e que reduziram a produção de peças com defeito e, conseqüentemente, todos os custos decorrentes desse fato. A empresa comercial atribuiu o aumento dos lucros à melhor organização interna, reestruturação do quadro funcional e terceirização de atividades.

Em relação aos Indicadores de Qualidade, é notável o crescimento geral do grupo de empresas conforme quadro anexo. Os entrevistados revelaram que antes do processo de certificação, somente 50% das empresas tinham controle da produção de peças e serviços com defeito e, ainda, menos de 50% delas faziam acompanhamento das reclamações de clientes e utilizavam-se da padronização de processos. Estes itens atualmente são acompanhados em 100% no grupo de empresas pesquisadas por se tratar de registro obrigatório pelo Sistema ISO, e também encontra-se aqui a justificativa para o aumento geral de faturamento, lucratividade e número de clientes.

Como indicador interno para balizar este trabalho, optou-se por avaliar a variação do número de colaboradores das empresas, onde obtive-se respostas com mudanças não tão positivas quanto nos demais índices. Do grupo pesquisado, sete empresas informaram terem diminuído seu quadro funcional. Inclusive nesse grupo duas indústrias, que sinalizaram índices positivos em todos os demais questionamentos, informam ter diminuído o número de colaboradores e não teceram comentários a respeito.

Considera-se que a obtenção e manutenção do certificado depende das pessoas. São as pessoas que fazem a organização e é fundamental, quando se busca qualidade e produtividade, levar em consideração a importância da motivação das pessoas, tendo em vista o grande peso da participação, sempre direta e constante do trabalho humano na obtenção dos resultados. Devido a isto, está no valor humano a maior relação custo benefício em torno das atividades produtivas de uma organização.

Entretanto, é surpreendente que nos dias atuais este conceito ainda não seja praticado, pois, na pesquisa realizada, foi salientado pelos empresários como maior dificuldade para a implantação da certificação nas empresas, a falta de comprometimento das pessoas com o processo.

É questionável que as organizações que buscam a qualidade de uma forma global não conquistem a efetiva participação dos seus colaboradores, conjugando esforços em busca do objetivo comum, que é a qualidade. O fato da não conscientização das pessoas para a importância da qualidade poderá resultar em ações duvidosas de auditoria, com poucos resultados práticos.

A pesquisa evidencia a necessidade de envolvimento das pessoas no processo de preparação das empresas para a certificação. Por outro lado, sabe-se que a participação das pessoas como um ser inteligente e vocacionado no desenvolvimento da empresa é fator fundamental para o sucesso. Conforme Rebelo (1999), a gestão da qualidade é responsabilidade de todos os níveis da administração, mas tem que ser conduzida pela alta administração e sua implementação envolve todas as pessoas da organização.

Enfim, estas informações levam a refletir e pensar que o caminho é investir no ser humano, construindo uma cultura de mudança e evolução com ética e comprometimento. E é possível acreditar que só as pessoas são as molas propulsoras para um mundo melhor.

## **CONCLUSÃO**

Este trabalho teve como objetivo geral identificar e analisar os efeitos que a implantação da ISO 9000 proporcionou às pequenas empresas. Este objetivo foi plenamente alcançado, tendo em vista que, após a coleta e análise dos dados, teve-se resposta à questão investigada.

Com a análise dos dados coletados, pode-se concluir que a implantação da ISO 9000 levou as Micro e Pequenas Empresas certificadas a obterem significativas melhorias em resultados operacionais, gerenciais e estratégicos. Do ponto de vista operacional, com a busca da padronização de processos e melhoria contínua, tem-se uniformidade dos produtos e processos, redução de retrabalhos e, quando necessário, as pessoas dispõem de documentação escrita sobre os processos, a qual podem consultar. Portanto, esta é a transferência do conhecimento das pessoas para o conhecimento da organização.

Do ponto de vista gerencial, existe comprometimento com os processos operacionais, cujo relacionamento com os resultados da empresa tornaram-se mais explícitos. O ritual das auditorias internas e externas de forma sistemática conduziram as organizações a uma série de análises dos processos e à implantação de melhorias e ajustes.

Como fator estratégico, a adesão a normas internacionais de qualidade foi importante ao demandar a solução de problemas que anteriormente consumiam tempo, dinheiro e energia das pessoas. E este processo exige que as pessoas

sejam capacitadas e analisem cada situação de dificuldade na organização com vistas a encontrar sempre a solução mais adequada, confirmando as considerações de Ferraz (1997), de que a interação entre capacitação e estratégia resulta em desempenho empresarial. Com a certificação ISO 9000, a empresa ganha *status* de qualidade e competitividade, pois passa a fazer parte de um, ainda, restrito e seletivo grupo de empresas.

A partir destes resultados, comprova-se a inteligência na concepção das Normas ISO 9000 por começar com o comprometimento da alta direção. Também deve-se considerar o “Manual da Qualidade” como instrumento importante no processo para disseminar por toda a empresa a documentação da qualidade, fato que gera um processo de comunicação interna, assim, propagando o envolvimento das pessoas com maior poder de decisão e buscando o comprometimento de todos os colaboradores.

Concluiu-se, também, que a maior dificuldade de implantação e manutenção do processo de certificação nas empresas foi a falta de comprometimento e preparação das pessoas. Porém, este fato foi assimilado pelos empresários, os quais estão buscando programas específicos de treinamento e desenvolvimento.

Destacando-se pela simplicidade, relevância, abrangência e ênfase em aspectos essenciais da empresa e concretizando sua eficácia nos resultados, as Normas ISO 9000 tornam-se cada vez mais influentes e aceitas no meio empresarial, fato que reforça a necessidade de que as pequenas empresas também se certifiquem para garantirem a sua sobrevivência do mercado.

Como limitações, teve-se o baixo número de questionários retornados livremente com respostas completas, fato que nos levou a complementar estas informações por telefone e, ainda, em alguns casos, os empresários não estiveram dispostos a responder. Esta situação surpreendeu por se tratar de um grupo de empresas que, comparadas ao perfil geral das pequenas empresas, classifica-se com elevado grau de desenvolvimento e, também, este grupo de empresários já tinha familiaridade com este tipo de trabalho por ter participado do programa de capacitação para a certificação.

Sugere-se aos empresários maior investimento no desenvolvimento das pessoas das empresas, tanto os gestores como os demais colaboradores, no sentido de preparar tecnicamente e buscar uma consciência de equipe ganhadora, com coesão e comprometimento em busca do sucesso da empresa que poderá ser o sucesso de todas as pessoas que a compõem.

Sugere-se ao SEBRAE uma aproximação maior às empresas participantes do programa Rumo à ISO 9000, buscando conscientizá-las de que o diferencial competitivo da empresa depende das pessoas. Sugere-se, também, para a metodologia do programa, a inclusão de ações comportamentais direcionadas ao grupo de colaboradores das empresas no sentido de esclarecer, conscientizar, mostrar a importância do envolvimento deles no processo e comprometê-los com os resultados. Salienta-se que estas ações devem ser desenvolvidas pelos líderes do processo com o acompanhamento e monitoramento do SEBRAE/RS, pois entende-se que, dessa forma, aconteça a mudança de comportamento das pessoas, deixando de ser um grupo e passando a ser uma equipe voltada para resultados.

Espera-se que esta dissertação seja o fato motivador de outros trabalhos, principalmente no sentido de melhor analisar o comportamento das pessoas em um processo de mudança.

## REFERÊNCIAS

- BANAS QUALIDADE. Setor Financeiro. Qualidade para Ganhar Dinheiro. 108. ed. Maio 2001.
- BRAGA, Roberto. *Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira*. São Paulo: Atlas, 1989.
- CAMPOS, Rogério Meira. *Princípios da Qualidade*. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia*. Belo Horizonte: Fundação Chistiano Ottoni, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Qualidade Total: Padronização de Empresas*. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 1999.
- DEMING, William Edwards. *Qualidade: A Revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- FERRAZ, João Carlos et al. *Made in Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997.
- FUSCO, José Paulo Alves. NBR 19000 X Manufatura: Considerações sobre sua Aplicação – vantagens e desvantagens. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV, v. 34, jul./ago. 1994.
- GONÇALVES, Carlos Alberto. Revitalização de Empresas. *Diário do Comércio*, abril 1999. Caderno de Finanças e Negócios.
- INSTITUTO EUVALDO LODI – RS. *Qualidade: 6 experiências empresariais* Albarus, Grupo Gerdau, Freios Vargas, Metal Leve, Rhodia e Tintas Renner. Porto Alegre: L&PM, 1995.
- LORENZI, Luciani Somensi. *Auto-Implantação de Sistemas de Garantia da Qualidade em Empresas Construtoras de Edificações na Cidade de Santa Maria*. Santa Maria: UFSM, 1999. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Maria, 1999.

KOTHLER, Philip. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999.

MARRAS, J. Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*, São Paulo: Atlas, 1996.

MARANHÃO, Mauriti. *ISO Série 9000*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELO, Aurélia Adriana. *O Processo de Difusão dos Sistemas da Qualidade ISO 9000: Estudo de Caso em Pequenas e Médias Empresas de Campinas - SP*. Campinas: UNICAMP, 1999. Dissertação (Mestrado) Universidade de Campinas, 1999.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA – MICT. *Brasil e a Certificação ISO 9000*. Brasília: Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo, 1996. Relatório de Pesquisa.

MOLLER, Claus. *O Lado Humano da Qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1994.

PANIGAS, Ismar França. *Dificuldades na Implantação de Programas da Qualidade nas Micro e Pequenas Empresas*. Porto Alegre: UFRGS, 1998. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas*. Brasília: SEBRAE, 1999. Relatório de Pesquisa.

---

***Anexos***

---

# Anexo A

## ANÁLISE DOS RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO DA ISO 9000

### PESQUISA DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

#### 1 IDENTIFICAÇÃO:

Nome da Empresa:.....  
Endereço:.....Município:.....  
Telefone:.....Fax..... E-mail.....  
Pessoa de contato:.....

#### 2 DADOS DA EMPRESA:

2.1 Data de fundação da empresa.....  
2.2 Data da certificação da ISO 9000.....  
2.3 Segmento de Atividade: ( ) Indústria ( ) Comércio ( ) Serviços

#### 3 INDICADORES:

##### 3.1 INDICADORES FINANCEIROS/CONTÁBES

3.1.1 Seu faturamento aumentou após a certificação de sua empresa pela ISO 9000?  
( ) Sim ( ) Não

3.1.1.1 Caso positivo, o aumento de faturamento de sua empresa, segundo sua percepção é resultado de: *(Obs. Numere as questões de acordo com a importância sendo 1 menos importante e 5 mais importante)*

- ( ) Certificação da Empresa pela ISO 9000
- ( ) Esforço de Marketing feito pela Empresa
- ( ) Esforço de vendas por parte dos Colaboradores/Funcionários
- ( ) Atualização e Desenvolvimento de Produtos e ou serviços
- ( ) Adequação do Produto/Serviço à necessidade do Cliente

Comente sobre esses valores.....  
.....

O Lucro de sua empresa aumentou, após a certificação de sua empresa pela ISO 9000?  
*(Considera-se Lucro: Receita com vendas de produtos e serviços, menos custos e despesas)*

- ( ) Sim ( ) Não

3.1.2.1 Caso positivo, o aumento dos lucros de sua empresa, segundo sua percepção é resultado de:  
*(Obs. Numere as questões de acordo com a importância sendo 1 menos importante e 5 mais importante)*

- ( ) Certificação da Empresa pela ISO 9000
- ( ) Esforço de Marketing feito pela Empresa
- ( ) Esforço de vendas por parte dos Colaboradores/Funcionários
- ( ) Atualização e Desenvolvimento de Produtos e ou serviços
- ( ) Adequação do Produto/Serviço à necessidade do Cliente

Comente sobre esses valores.....  
.....

3.2 INDICADORES DE MERCADO

3.2.1 O número de clientes de sua empresa aumentou após a certificação pela ISO 9000?

- Sim  Não

3.2.2 Caso positivo, o aumento do número de Clientes, na sua percepção deu-se em função de: *(Obs. Numere as questões de acordo com o grau de importância, sendo 1 menos importante e 5 mais importante)*

- Certificação da Empresa pela ISO 9000
- Esforço de Marketing feito pela Empresa
- Esforço de vendas por parte dos Colaboradores/Funcionários
- Atualização e Desenvolvimento de Produtos e ou serviços
- Adequação do Produto/Serviço à necessidade do Cliente

Comente sobre esses números.....  
.....

3.3 INDICADORES INTERNOS

3.3.1 O número de funcionários sofreu alteração após a certificação de sua empresa, pela ISO 9000?

- Sim, para mais  
 Sim, para menos  
 Não

3.3.2 Esta alteração, se aconteceu deu-se em função de:

*(Obs. Numere as questões de acordo com o grau de importância, sendo 1 menos importante e 5 mais importante)*

- Certificação da Empresa pela ISO 9000
- Melhor organização dos processos e rotinas internas da empresa
- Expansão da Empresa e conseqüente aumento das atividades
- Desenvolvimento de novos Produtos e ou serviços
- Adequação do Produto/Serviço à necessidade do Cliente

Comentários, se julgar necessário.....  
.....

3.4 INDICADORES DE QUALIDADE

3.4.1 O número de **Peças Produzidas com Defeitos** diminuiu, após a certificação de sua empresa pela ISO 9000?

- Sim  Não

Como você faz este controle?.....  
.....

3.4.1.2 Antes da Certificação, você fazia algum tipo de controle formal, em relação a esse item?

- Sim  Não

3.4.2 O número de **Clientes Insatisfeitos** diminuiu, após a certificação de sua empresa pela ISO 9000?

- Sim  Não

3.4.2.1 Como você mede este número?.....  
.....

3.4.2.2 Antes da Certificação, você fazia algum tipo de controle formal, em relação a **Insatisfação dos Clientes**?

- Sim  Não

3.4.3 - Antes do iniciar o processo de certificação, sua empresa já tinha **Procedimentos e Rotinas de Trabalho Padronizados**?

- Sim  Não

3.4.4 - Na sua opinião, qual o efeito para sua empresa da elaboração de procedimentos e rotinas de trabalhos exigidas pelas normas ISO 9000? Comente:.....  
.....

#### 4. AVALIAÇÃO DO PROGRAMA

4.1 Como o(a) Sr(a). avalia o Programa RUMO A ISO 9000 do SEBRAE/RS, como preparação e apoio à certificação de sua empresa?

- Superou as expectativas
- Atendeu as expectativas
- Atendeu parcialmente as expectativas
- Deixou a desejar
- Foi indiferente

4.2 Após a certificação quais os melhorias intensificadas/implantadas por sua empresa:

- Pesquisas junto aos clientes externos, para desenvolver e adequar produtos e serviços de acordo com a necessidade dos clientes
- Tratamento de reclamação de clientes
- Avaliação de fornecedores
- Faturamento por funcionário
- Satisfação dos funcionários (Clima Organizacional)
- Outros

Comente/especifique:.....  
.....

4.3 A missão de sua empresa é entendida e seguida por todas as pessoas da empresa?

- Sim
- Não

4.3.1 Se julgar necessário, comente:

.....  
.....

4.4 Na sua opinião, as dificuldades encontradas na implantação da ISO 9000 em sua empresa, deram-se em função de:

- Falta de comprometimento de todas as pessoas da empresa com a Certificação
- Pouco treinamento dos funcionários da empresa
- Falta de continuidade no apoio dado pelo SEBRAE e consultores na implantação
- Não houve dificuldade
- Outra, especifique.....

#### 5 ÁREAS DE INTERESSE PARA DESENVOLVIMENTO:

5.1 Como Empresário/Empreendedor, quais os conhecimentos que você necessita para administrar sua empresa?

- Desenvolvimento de lideranças
- Administração financeira
- Custos e formação de preços
- Marketing
- Gestão de pessoas
- Administração da produção
- Comércio exterior
- Desenvolvimento de novos produtos
- Qualidade e produtividade
- Empreendedorismo
- Logística
- Administração de Estoques
- Outros, quais:.....

---

## **Anexo B**

### **CORRESPONDÊNCIA PARA OS EMPRESÁRIOS**

Porto Alegre, 28 de Janeiro de 2002

Senhor(a) Empresário (a)

Estou desenvolvendo uma dissertação de mestrado no PPGA – Programa de Pós Graduação em Administração da UFRGS, sob o título “*Análise dos Resultados da Implantação da ISO 9000 em Micro e Pequenas Empresas*”. A dissertação é um trabalho que compreende uma pesquisa junto às empresas que participaram do Programa Rumo a ISO 9000 do SEBRAE/RS, e objetiva identificar os efeitos que a implantação da ISO 9000 proporcionou as empresas, visa também, buscar subsídios para implementar melhorias na metodologia do Programa do SEBRAE/RS.

Para isso, gostaria de contar com sua colaboração no sentido de responder ao questionário anexo, e devolvê-lo no envelope selado. Saliento que sua resposta será de suma importância para a conclusão de meu curso e também para a implantação de melhorias no Programa.

Agradecendo por sua atenção, fico no aguardo de resposta com a possível brevidade.

Atenciosamente

**Maria Eni Fraga**  
**Técnica do SEBRAE/RS**

# Anexo C

## QUADRO RESUMO DAS QUESTÕES DA PESQUISA

Questões /Empresas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
<b>1. IDENTIFICAÇÃO:</b> Localização:	C	C	C	C	C	C	C	C	M	M	M	M	M	M	M	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
<b>2. DADOS DA EMPRESA;</b> dados: Ramo de Atividades	S	S	S	S	S	I	I	I	S	S	I	I	I	I	C	S	S	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	C	C
<b>3. INDICADORES FINANC./CONT:</b> Seu faturamento aumentou após a certificação?	S	N	S	N	N	S	N	N	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	N	S	N	N	S	S	S	S	S	S	N	
O lucro de sua empresa aumentou após a certificação?	S	S	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	
<b>4. INDICADORES DE MERCADO:</b> O número de clientes de sua empresa aumentou após a certificação?	S	S	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	N	S	N	S	S	S	S	S	N	S	S	N	N	N	N	S	S	S	S	N	
<b>5. INDICADORES INTERNOS:</b> O número de funcionários de sua empresa, sofreu alteração após a certificação?	A	D	A	A	A	A	D	P	A	D	P	P	A	A	D	P	A	A	A	P	P	A	A	D	A	P	A	D	P	P	A	D	
<b>6. INDICADORES DA QUALIDADE:</b> Peças c/defeito diminuiu?	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	N	
Antes da Certificação você fazia controles?	N	S	S	N	N	S	S	S	S	N	N	N	N	S	N	N	S	S	N	S	S	N	S	S	S	N	S	N	N	N	N	S	N
O Nº de clientes insatisfeitos diminuiu após a certificação?	S	S	S	S	S	N	S	N	S	S	S	S	N	S	S	S	S	N	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	N	N	
Antes da Certificação fazia controle de clientes insatisfeitos	N	N	S	N	S	S	N	N	S	N	N	N	N	S	S	N	N	S	N	S	N	N	S	N	N	N	N	N	N	N	N	N	S
Antes da Certificação já tinha processos padronizados	N	N	S	N	N	S	S	N	S	N	N	N	N	N	S	N	N	S	N	S	N	N	S	S	S	N	N	S	N	S	S	S	

Legenda:

Identificação:

C – Capital

M – Região Metropolitana

I – Interior do estado

Dados da Empresa:

S – Serviços

I – Indústria

C – Comércio

Indicadores Internos:

A – Aumentou

D – Diminuiu

P – Permaneceu

Geral:

S – Sim

N – Não