



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Universidade Técnica de Lisboa
Instituto Superior de Economia e Gestão

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

Trabalho Final de Mestrado

A IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE
CERTIFICADOS PELA ISO 9000
MOTIVAÇÕES, DIFICULDADES E CUSTOS

Priscila Maria Pinto Sousa

Júri:

Presidente: Professor Doutor Manuel Laranja

Orientação: Professora Doutora Cláudia Sarrico

Vogal: Professor Doutor José Miguel Soares



100 ANOS A PENSAR NO FUTURO

Universidade Técnica de Lisboa
Instituto Superior de Economia e Gestão

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL
(16ª Edição)

A IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE
CERTIFICADOS PELA ISO 9000
MOTIVAÇÕES, DIFICULDADES E CUSTOS

Priscila Maria Pinto Sousa

Orientação: Professora Doutora Cláudia Sarrico

Lisboa
Janeiro de 2012

Nota: O texto do presente trabalho final de mestrado encontra-se escrito segundo as regras do Novo Acordo Ortográfico.

AGRADECIMENTOS

Para a realização e conclusão deste trabalho final de mestrado, necessitei da ajuda e colaboração de várias pessoas, às quais pretendo deixar aqui o meu agradecimento.

Vou começar por agradecer à Professora Doutora Cláudia Sarrico, não só pela sua ajuda, mas também pela disponibilidade permanente, preocupação e interesse demonstrado ao longo da elaboração deste trabalho.

Quero agradecer também à Direção Regional do Comércio, Indústria e Energia, na pessoa do Eng. Manuel Pita, pela sua disponibilidade e colaboração prestada.

Agradeço ainda a todas as empresas que responderam ao questionário, pois foi sem dúvida uma ajuda insubstituível, sem a qual não teria sido possível a realização desta dissertação.

Um agradecimento muito especial à minha mãe, ao meu pai e à minha irmã, pois apesar da distância conseguiram estar sempre presentes através da paciência, apoio e incentivos diários, mas principalmente pelo amor que sempre me deram.

Por fim, mas não menos importante, quero agradecer ao meu namorado, Élvio Gonçalves, pela amizade, amor, compreensão e companheirismo demonstrado durante todo o nosso percurso académico.

RESUMO

A globalização do mercado, o aparecimento do *e-commerce* e o aumento da concorrência, levou as empresas a encontrar novas formas de ganhar competitividade. Os consumidores tornaram-se cada vez mais exigentes a todos os níveis, impondo às empresas uma exigência de elevada qualidade dos produtos e serviços. Assim, uma das formas encontradas pelas empresas foi a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade pela ISO 9000, permitindo diminuir as não conformidades e corresponder aos requisitos dos clientes. O aumento anual de certificados ISO 9000 em Portugal, e em diversos países no mundo, comprova a importância da certificação na sobrevivência de diversas empresas no mercado.

Este estudo tem como principal objetivo identificar as motivações, dificuldades e custos da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade pela ISO 9000, no sector alimentar, das bebidas e do tabaco, na Região Autónoma da Madeira. Para a prossecução dos objetivos, foi utilizada uma metodologia qualitativa através da realização de um inquérito às empresas deste sector na Região Autónoma da Madeira.

Através desta investigação verificou-se que a principal motivação para a certificação é a imagem de qualidade transmitida pelas empresas, seguida de uma maior eficiência nas operações internas da empresa. Constatou-se também que as empresas tinham de ultrapassar determinadas dificuldades, sendo que a principal dificuldade enfrentada pelas empresas foi a resistência por parte dos colaboradores à mudança e à pouca formação. Neste estudo, os custos de certificação, apesar de serem elevados, não aparentam ser uma dificuldade para as empresas analisadas.

Palavras-chave: ISO 9000, Certificação, Motivações, Dificuldades, Custos.

ABSTRACT

The market globalization, the emergence of e-commerce and the increase of competition led companies to find new ways to gain competitiveness. Consumers became highly demanding at all levels, imposing high quality products and services to the companies. Thus, one of the ways found by companies was ISO 9000 certification of Quality Management System, allowing the reduction of non-conformities and meet customer requirements. The annual increase of ISO 9000 certifications in Portugal and other countries proves the importance of certification for companies' survival in the market.

The main objective of this study is to identify the motivations, difficulties and costs of ISO 9000 certification of Quality Management System in food, beverages and tobacco in Autonomous Region of Madeira. In order to pursue the objectives, I used a qualitative methodology by conducting a companies' survey in this sector in Autonomous Region of Madeira.

This investigation allowed to verify that the main motivation for certification is the quality image passed by the companies, followed by greater efficiency in company internal operations. It was also found that companies had to overcome certain difficulties. And the main one was related with the changing process, once the employees were against it due to their poor training. In this study, the high certification costs, does not seem to be an obstacle for the analyzed companies.

Keywords: ISO 9000, Certification, Motivations, Difficulties, Costs.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
ÍNDICE DE TABELAS.....	viii
ABREVIATURAS.....	ix
I. INTRODUÇÃO	1
a) Motivações e contributos do estudo	1
b) Definição do objeto de estudo.....	2
c) Problemática.....	3
d) Estrutura da dissertação.....	3
II. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
a) Os sectores da alimentação, das bebidas e do tabaco.....	4
b) A Norma ISO 9000	5
c) As motivações para a certificação pela ISO 9000.....	9
d) As dificuldades que as empresas enfrentam aquando da certificação pela ISO 9000.....	11
e) Os custos e tempo para a certificação ISO 9000.....	13
III. METODOLOGIA	14
a) Questões de pesquisa.....	14
b) Metodologia utilizada.....	14
c) Elaboração do questionário	15
d) Trabalho de Campo	16
IV. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	19
V. CONCLUSÕES, INVESTIGAÇÃO FUTURA E LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	28
a) Conclusões	28
b) Limitações do Estudo e Investigação Futura.....	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32
ANEXOS.....	35

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Empresas Certificadas pela ISO 9001, por região, no sector alimentar, das bebidas e do tabaco.....	8
Gráfico 2 – Volume de Negócios das empresas do sector alimentar, das bebidas e do tabaco, certificadas pela ISO 9000, na Região Autónoma da Madeira, em 2010	19
Gráfico 3 – Número de trabalhadores, nas empresas do sector alimentar, das bebidas e do tabaco, certificadas pela ISO 9000, na Região Autónoma da Madeira, em 2010	20
Gráfico 4 – Tempo decorrido em meses até à certificação da ISO 9001:2000/2008 pelas empresas do sector alimentar, das bebidas e do tabaco, na Região Autónoma da Madeira	20
Gráfico 5 – Motivações identificadas pelas empresas do sector da alimentação, das bebidas e do tabaco certificadas pela ISO 9000 na Região Autónoma da Madeira	23
Gráfico 6 – Dificuldades identificadas pelas empresas do sector da alimentação, das bebidas e do tabaco certificadas pela ISO 9000 na Região Autónoma da Madeira	25

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Indicadores Económicos, por indústria (2009).....	5
Tabela 2 – Princípios da Gestão da Qualidade	7
Tabela 3 – Principal motivação identificada pelas empresas do sector alimentar, das bebidas e do tabaco na RAM para a certificação da ISO 9000	21
Tabela 4 - Principal dificuldade identificada pelas empresas do sector alimentar, das bebidas e do tabaco na RAM para a certificação da ISO 9000	24

ABREVIATURAS

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

CAE – Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

DRCIE – Direção Regional do Comércio, Indústria e Energia

IPAC – Instituto Português de Acreditação

IPQ – Instituto Português da Qualidade

ISO – *International Organization for Standardization*

MBNQA – *Malcolm Baldrige National Quality Award*

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

RAM – Região Autónoma da Madeira

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SPQ – Sistema Português da Qualidade

TQM – *Total Quality Management*

UE – União Europeia

VAB – Valor Acrescentado Bruto

I. INTRODUÇÃO

Hoje em dia, vivemos num mundo em rápida e constante mudança, em que a competitividade entre empresas cresce a cada instante, e onde os consumidores são cada vez mais críticos em relação aos produtos que compram e consomem. Deste modo, as empresas têm de procurar modos de se tornarem mais competitivas, e de conseguirem alcançar uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes. Uma das formas de alcançarem isso é através da implementação de iniciativas, ferramentas e normas capazes de alavancar a qualidade dos seus produtos ao menor custo possível. Assim, surgem modelos como o *Total Quality Management (TQM)*, *Six Sigma*, “zero defeitos”, *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)* e as normas ISO, como a ISO 9000 (Rebelato & Oliveira, 2006).

Uma vez que, a qualidade tornou-se um imperativo para as empresas que querem sobreviver no mundo empresarial, é essencial que as mesmas tenham um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Este sistema permite manter e/ou melhorar a relação da empresa com fornecedores, clientes, distribuidores e até mesmo com os trabalhadores e *stakeholders*.

O comprometimento da organização em relação à satisfação dos requisitos do cliente, e em relação à qualidade dos produtos, é vital para a sua estratégia competitiva.

A implementação de um SGQ certificado pela ISO 9000 traz benefícios a diversos níveis para a organização, como o aumento da credibilidade junto dos clientes, aumento/manutenção da quota de mercado, melhoria na gestão interna das operações, melhoria da produtividade, redução de não conformidades, melhoria contínua (Casadesús, Heras, & Ochoa, 2000), e ainda aumento da eficiência, melhoria na gestão e controlo interno da empresa, e aumento da motivação dos trabalhadores (Buttle, 1997).

a) **Motivações e contributos do estudo**

Uma das motivações para a escolha deste tema debruça-se no facto de ser um tema bastante atual e de interesse e preocupação para muitas empresas. O Sistema de Gestão da Qualidade certificado pela norma ISO 9000 traz benefícios às empresas, tornando-se fundamental estudar quais são as motivações das empresas para a implementação de tal sistema, bem como quais as dificuldades que enfrentam aquando da certificação pela ISO 9000 do Sistema de Gestão da Qualidade.

Existem diversos estudos, de vários autores, sobre o tema da Gestão da Qualidade, contudo, a maioria das investigações foca-se essencialmente nos benefícios que se conseguem extrair da certificação pela ISO 9000. Neste contexto, esta dissertação torna-se num contributo teórico, uma vez que existem poucas investigações nesta área, principalmente em relação às empresas portuguesas, em particular às empresas da Região Autónoma da Madeira (RAM), que estudam as motivações e dificuldades da organização quando estas pretendem obter a certificação.

A nível prático, o presente trabalho contribui para ajudar as empresas que pretendam obter a certificação ISO 9000, dado que antecipa e prevê as dificuldades que vão enfrentar, podendo assim adotar mecanismos para superar mais facilmente os obstáculos encontrados, tornando o processo de certificação mais rápido e menos penoso. Este estudo informa também as empresas deste sector na RAM sobre os custos que vão ter durante o processo de certificação, e posteriormente para a manutenção anual da mesma.

A escolha deste sector ficou a dever-se ao facto de ser constituída por diversas empresas de origem madeirense, e por ser aquele onde havia uma maior preocupação com a certificação do sistema gestão da qualidade.

Deste modo, a presente dissertação irá abordar quais as motivações e dificuldades de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, no sector alimentar, das bebidas e do tabaco, na Região Autónoma da Madeira.

b) Definição do objeto de estudo

O tema da Gestão da Qualidade é um tema atual e de sobeja importância para todos os intervenientes no meio empresarial. Os sistemas de gestão da qualidade almejam permitir que as organizações se mantenham atualizadas, bem como correspondam a níveis de qualidade elevada, cumprindo as exigências dos consumidores, tornando também os colaboradores formados, traduzindo-se em trabalhadores mais eficientes e eficazes.

Um dos objetivos deste trabalho é enumerar quais as principais motivações, bem como as principais dificuldades aquando da implementação de um sistema de gestão da qualidade, através da certificação ISO 9001 na indústria alimentar, bebidas e tabaco na Região Autónoma da Madeira. Outro objetivo passa por aferir se dentro deste sector de atividade na Região Autónoma da Madeira, tanto as motivações como as dificuldades

de implementação de um SGQ, através da certificação pela ISO 9001 são idênticas, ou se por outro lado, são bastante díspares daquelas que são relatadas na literatura.

O presente trabalho tem também como objetivo perceber se estas empresas pretendem ser certificadas porque “está na moda”, ou se realmente acreditam que tal certificação traz benefícios a todos os níveis ou a alguns na empresa, bem como perceber se as dificuldades se prendem com a dimensão/organização da empresa, ou se advêm das especificidades daquele sector, e portanto são idênticas em todas as empresas inquiridas.

c) Problemática

O método de investigação utilizado é uma metodologia qualitativa, através da formulação de um questionário com perguntas de resposta aberta, às empresas certificadas pela ISO 9001 na Região Autónoma da Madeira, no sector alimentar, bebidas e tabaco.

d) Estrutura da dissertação

A presente dissertação encontra-se estruturada e organizada em cinco capítulos.

No presente capítulo, Introdução, é feito um enquadramento sumário sobre o tema apresentado nesta dissertação. Também apresenta os objetivos da investigação, bem como as motivações que levaram à escolha deste tema.

O capítulo seguinte, Revisão da Literatura, faz uma contextualização teórica baseada nos conceitos da Qualidade, do Sistema de Gestão da Qualidade, da série ISO 9000. Aborda também as opiniões de alguns autores sobre as motivações e dificuldades da certificação ISO 9000.

O terceiro capítulo, Metodologia, identifica e descreve a metodologia adotada no desenvolvimento do presente trabalho. Este capítulo permite fazer a ligação entre a revisão da literatura e a análise dos dados recolhidos.

No capítulo quatro, Tratamento e Análise de Dados, faz-se a análise dos dados recolhidos às empresas certificadas pela ISO 9000 na Região Autónoma da Madeira, no sector alimentar, das bebidas e do tabaco, através do questionário enviado às mesmas.

O último capítulo, Conclusões e Investigação Futura, identifica os objetivos que o presente estudo conseguiu alcançar, e ainda as suas limitações. Refere ainda, sugestões de investigação futura, e limitações do presente trabalho.

II. REVISÃO DA LITERATURA

Qualidade é um termo muito usado, pois vivemos numa sociedade consumista, com elevadas expectativas em relação ao produto/serviço que adquirimos. No entanto, qualidade é um conceito relativo, contextualizado num determinado espaço e tempo, na medida em que cada cliente tem uma perceção diferente da qualidade.

O conceito de qualidade teve origem nos EUA, na década de 1920, onde apenas se tentava limitar os itens defeituosos (Rebelato & Oliveira, 2006). A partir dessa altura o conceito qualidade foi sofrendo inúmeras alterações, onde vários autores desempenharam um papel fundamental na sua definição, tais como, Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby, Ishikawa, Taguchi, Garvin e Shewhart. No entanto, apesar de tratarem do mesmo assunto, apresentaram um foco e uma abordagem diferente sobre a qualidade.

Embora a definição do termo qualidade não seja consensual entre estes autores, ela pode ser definida como *“a totalidade das características e atributos de um produto ou serviço, que por si têm as capacidades necessárias para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas”* (ASQ, 1983).

a) Os sectores da alimentação, das bebidas e do tabaco

Os sectores da alimentação, das bebidas e do tabaco, estão incluídos dentro da indústria transformadora, segundo a classificação portuguesa das atividades económicas (CAE – Rev. 3). A indústria transformadora caracteriza-se, em termos genéricos, como atividades que transformam, por qualquer processo, matérias-primas provenientes de várias atividades económicas em novos produtos. Assim, na indústria alimentar, são transformados os produtos da agricultura, da produção animal e pesca, na indústria das bebidas, são produzidas bebidas espirituosas, vinhos, bebidas com base no malte, bebidas não alcoólicas e gaseificadas, e na indústria do tabaco, fabricam-se cigarros, charutos, cigarrilhas, rapé, entre outros (INE, Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev.3, 2007).

O sector alimentar utiliza o sector agrícola como produtor de matérias-primas, tornando-se determinante para o desenvolvimento do sector primário, o que na Região Autónoma da Madeira (RAM), traduz um peso de 3,25% no Valor Acrescentado Bruto (VAB), em 2008 (INE, 2009).

Contudo, dada a crise generalizada em 2009, que se alastrou a quase todas as economias avançadas e emergentes, incluindo a economia portuguesa, observou-se uma contração nos fluxos comerciais em todos os sectores da atividade económica portuguesa. De forma semelhante, em 2009, a indústria transformadora registou descidas em todos os principais indicadores económicos e nos fluxos do comércio internacional, que se refletiram na diminuição do peso deste sector na economia nacional. Conforme descrito na Tabela 1, em 2009, das 74.234 empresas existentes na indústria transformadora (que representam 7% do total nacional das empresas não financeiras), 9.426 empresas pertenciam à indústria alimentar, 1.035 empresas pertenciam à indústria das bebidas, e 4 empresas pertenciam à indústria do tabaco. Estas 74.234 empresas empregavam 718.507 pessoas (representando um peso de 19,3%), onde a indústria alimentar contribuía com 95.139 pessoas e a indústria das bebidas com 13.091 pessoas¹. O volume de negócios gerado pela indústria transformadora foi de 70.630 milhões de euros (peso de 21%), sendo que o sector alimentar gerou o maior volume de negócios dentro desta indústria – 11.085 milhões de euros, com um peso de 3,30% (INE, 2011).

Indústria	Indústria Alimentar	Indústria das Bebidas	Indústria do Tabaco	Total indústria estudada face à indústria transformadora (%)	Indústria Transformadora
N.º Empresas	9 426	1 035	4	14,09	74 234
N.º Trabalhadores	95 139	13 901	N.d.	≈15,18	718 507
Volume de Negócios (milhões de euros)	11 085	2 907	N.d.	≈19,81	70 630

Tabela 1 – Indicadores Económicos, por indústria (2009)

Fonte: (INE, 2011)

b) A Norma ISO 9000

O aparecimento das normas ISO teve como objetivo facilitar as trocas em todo o mundo através do desenvolvimento de padrões internacionais de qualidade.

Assim, em Fevereiro de 1947 foi criada a *International Organization for Standardization* (ISO), sediada em Genebra, na Suíça.

¹ No Instituto Nacional de Estatística, I.P. não está disponível o número de pessoas que trabalham na indústria do tabaco.

A norma que é mais abrangente e que mais influenciou as organizações é a ISO 9000. Esta norma foi criada tendo por base a norma inglesa BS 5750, na medida em que esta norma tinha como objetivo exigir aos fornecedores britânicos qualidade dos produtos, principalmente da indústria militar durante a II Guerra Mundial.

Assim, em 1987 através de um consenso entre os países constituintes da ISO, surgiu a ISO 9000, com o objetivo de conceber linhas orientadoras para estabelecer um Sistema de Gestão da Qualidade para produtos e serviços (Stevenson & Barnes, 2002), para criar um consenso de boas práticas de gestão, através do desenho de um sistema de qualidade baseado nas necessidades individuais de cada empresa, e fornecendo produtos de acordo com essas especificações, para facilitar o comércio internacional e reduzir os custos de produção (Aggelogiannopoulos, Drosinos, & Athanasopoulos, 2007; Rebelato & Oliveira, 2006).

Inicialmente, a ISO 9000 tinha 5 *standards* (ISO 9000, 9001, 9002, 9003 e 9004). Esta foi revista em 1994, apesar de terem sido realizadas poucas alterações. Em 2000, a ISO 9000 sofreu grandes alterações, mesmo estruturais, e foi escrita por forma a ser de mais fácil aplicação para Pequenas e Médias Empresas (PMEs), e para empresas prestadoras de serviços, muito embora tenha continuado a aplicar-se a grandes empresas (Aggelogiannopoulos et al., 2007), combinando as normas 9001, 9002 e 9003. O objetivo destas alterações era a ISO 9001:2000 proporcionar um conjunto de requisitos que permitissem a uma empresa fornecer um produto que fosse de encontro aos requisitos do cliente e regulamentos aplicáveis, ou seja, a principal mudança na norma foi a introdução do foco no cliente. A ISO 9004:2000 fornece orientações para a melhoria do desempenho do SGQ. Em 2005, aparece a ISO 9000:2005 com o objetivo de descrever os princípios básicos, terminologias e definições nas quais as restantes normas estão fundamentadas. A nova versão ISO 9001:2008 foi elaborada para apresentar maior compatibilidade com a ISO 14001:2004, e as suas alterações permitiram apenas um melhor entendimento e interpretação do texto da ISO 9001:2000 (ISO, 2008a).

Os requisitos da ISO 9001:2008 foram elaborados com o objetivo de cada organização atingir o sucesso. Estes requisitos têm por base os oito princípios, que foram desenvolvidos e acordados pela ISO, e refletem o senso comum e o pensamento de vários especialistas mundiais da qualidade. Os oito princípios estão definidos na ISO

9000:2005, e são a focalização nos clientes, a liderança, o envolvimento das pessoas, a abordagem por processo, a abordagem da gestão como um sistema, a melhoria contínua, a abordagem à tomada de decisão baseada em factos, e as relações mutuamente benéficas com fornecedores (ver Tabela 2).

Princípios da Gestão da Qualidade	Descrição
<i>Focalização no cliente</i>	As organizações dependem dos seus clientes e, conseqüentemente, deverão compreender as suas necessidades, atuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e esforçar-se por exceder as suas expectativas.
<i>Liderança</i>	Os líderes estabelecem uma unidade de propósito e uma direção. Devem criar e manter um ambiente interno no qual as pessoas possam tornar-se totalmente envolvidas em atingir os objetivos da organização.
<i>Envolvimento das pessoas</i>	As pessoas são a essência da organização a todos os níveis, e o seu envolvimento total, permite que as suas capacidades sejam utilizadas em benefício das organizações.
<i>Abordagem por processo</i>	O resultado desejável é alcançado de um modo mais eficiente quando os recursos e as atividades são geridos como um processo.
<i>Abordagem da gestão como um sistema</i>	Identificar, perceber e gerir processos relacionados como um sistema único, contribui para a eficácia e eficiência em atingir os objetivos da organização.
<i>Melhoria contínua</i>	A melhoria contínua do desempenho das organizações deve ser um objetivo permanente da organização.
<i>Abordagem à tomada de decisão baseada em factos</i>	As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informação.
<i>Relações mutuamente benéficas com fornecedores</i>	A organização e os seus fornecedores são interdependentes, pelo que uma relação mutuamente benéfica permite que as duas organizações criem valor.

Tabela 2 – Princípios da Gestão da Qualidade

Fonte: (ISO 2008b)

A ISO 9000 é fortemente aceite em muitos países, e desde a sua criação, muitas empresas interessaram-se pela certificação, sendo cada vez maior o número de empresas certificadas por esta norma, dado poder ser aplicada a empresas de todos os sectores, sejam produtos ou serviços. Segundo as principais descobertas do ISO *Survey* 2009, em 2009, foi ultrapassada a barreira do milhão de certificados, existindo nesse ano 1.064.785 empresas certificadas pela ISO 9001:2000/2008 em 178 países/economias, entre as quais, Portugal. A maioria das empresas certificadas encontram-se localizadas na Europa, principalmente devido a esta norma ser de origem europeia. No entanto, a certificação ISO 9000 tem vindo a aumentar bastante em alguns países fora da Europa,

como a China, pois essas empresas necessitam ter o SGQ certificado pela ISO 9000 para poderem comercializar bens e serviços com as empresas europeias (ISO, 2009).

Portugal aderiu à ISO em 1949, e em 1969 foi criada a Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ). Em 1986 foi criado o Instituto Português da Qualidade (IPQ), que é o organismo nacional responsável pela gestão, coordenação e desenvolvimento do Sistema Português de Qualidade (SPQ). Em 1988, o IPQ emitiu os primeiros certificados ISO 9000 em Portugal. Em 2004, foi criado o Instituto Português de Acreditação (IPAC), com o objetivo de ser o organismo nacional de acreditação das entidades certificadoras, com reconhecimento internacional. Em Portugal a norma ISO 9001 designa-se por NP EN ISO 9001:2008, onde o NP significa que é uma norma portuguesa e o EN demonstra que a ISO 9000 também é uma norma europeia.

De acordo com o ISO Survey 2008, em Dezembro de 2008, existiam 5.128 empresas certificadas pela NP EN ISO 9001:2000/NP EN ISO 9001:2008 em Portugal.

Ainda, de acordo com o ISO Survey 2008, existiam nesse ano 21.608 empresas a nível mundial certificadas pela ISO 9001:2000/2008, no sector alimentar, das bebidas e do tabaco, das quais 212 empresas são portuguesas, e 8 destas estão sediadas na Região Autónoma da Madeira² (IPAC, 2011), conforme se pode ver no Gráfico 1.

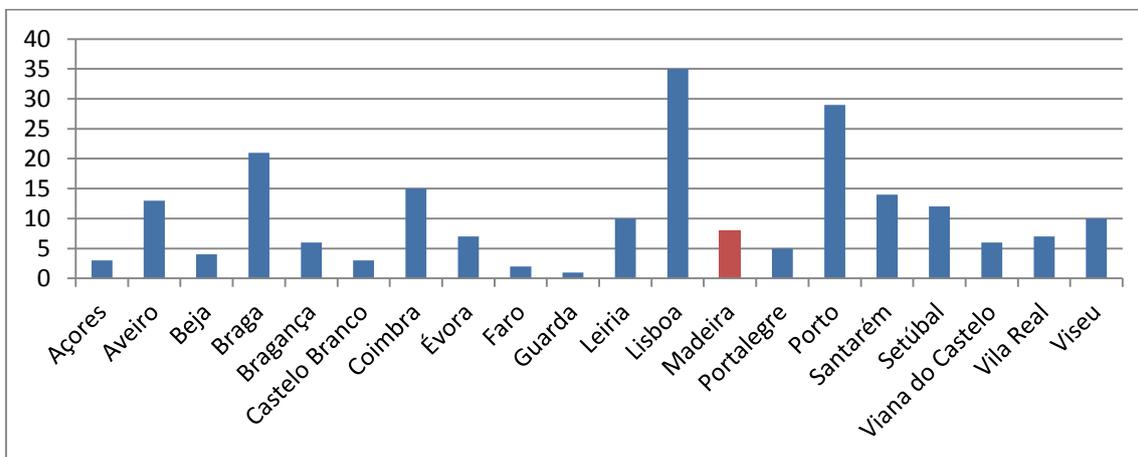


Gráfico 1 – Empresas Certificadas pela ISO 9001, por região, no sector alimentar, das bebidas e do tabaco

Fonte: (IPAC, 2011)

A ISO 9001:2008 traz diversas vantagens às empresas, como o acesso ao mercado, por manter ou criar novos clientes, até porque a União Europeia (UE) definiu que as

² O sector industrial EA 3 – produtos alimentares, bebidas e tabaco, mencionado pelo ISO Survey 2008 tem uma abrangência diferente e maior em relação às divisões 10, 11 e 12 do CAE – Rev. 3, pelo que das 9 empresas certificadas pela ISO 9001 na Madeira no sector EA 3, apenas 8 enquadram-se nas divisões 10, 11 e 12 do CAE – Rev.3.

empresas com grandes produções comerciais como, produtos de construção, gás, equipamentos de segurança industrial e aparelhos médicos, deviam ser certificadas. Esta norma proporciona também uma melhoria do sistema de qualidade da empresa, através de um auditor, bem como reduções de custos; e reconhecimento mundial, e ganho de credibilidade, o que ajuda as empresas a nível do marketing (Liao, Enke, & Wiebe, 2004).

No entanto, também existem várias desvantagens aquando da implementação de um sistema de gestão da qualidade, como o excesso de burocracia, o facto de limitar a responsabilidade pela qualidade a pequenos grupos dentro da organização (Rebelato & Oliveira, 2006), os custos inerentes a todo o processo são avultados, e normalmente requerem bastante tempo até completar o processo de certificação (Stevenson & Barnes, 2002; Mezher & Ramadan, 1999).

A maioria das empresas contrata uma empresa de consultoria para acompanhar o processo de certificação do SGQ. Todavia, atualmente existem sistemas informáticos que conseguem aconselhar as empresas a tomar as melhores decisões. Estes sistemas são os *expert advisory systems*, e têm como o objetivo avaliar o desempenho das empresas a nível da qualidade, construir um relatório com o *feedback* onde conste as forças e fraquezas da empresa, as ações prioritárias para obter a certificação e ainda ajuda a obter maior conhecimento sobre a ISO 9000. Este sistema permite assim reduzir custos e tempo em relação à contratação de um consultor (Liao *et al.*, 2004).

Assim, urge a necessidade de verificar quais as reais motivações das empresas quando iniciam um processo de certificação pela ISO 9001:2008 e quais os obstáculos que têm de ultrapassar durante esse processo.

c) As motivações para a certificação pela ISO 9000

À medida que os gestores ou empresários consideram implementar um sistema que garanta qualidade, devem fazer um balanço sobre as capacidades da própria empresa em conseguir implementar com sucesso tal sistema. Deste modo, na maioria das empresas, encontramos não uma motivação, mas sim várias motivações, que ajudarão a superar as dificuldades encontradas durante este processo.

Muitas vezes as motivações das empresas podem ser consideradas de natureza interna ou externa, conforme verificado num estudo, de natureza exploratória, feito às empresas certificadas pela ISO 9000 na Austrália Ocidental, por Brown, Wiele, & Loughton

(1998). Estes autores mencionaram então duas motivações dominantes, fatores internos (relacionadas com a qualidade), onde as principais motivações para a certificação são: a melhoria da qualidade, do serviço ao cliente e o aumento de eficiência; e fatores externos (relacionadas com o marketing), onde as principais razões são: o facto da organização ser considerada para futuras propostas de negócios, o aumento da quota de mercado e a possibilidade de continuar no mercado. (Corbett, Luca, & Pan, 2003), num estudo realizado em vários países, indicaram que as motivações mais importantes para a certificação foram a melhoria na área da qualidade, o ganho de vantagem competitiva, a melhoria da imagem da empresa, questões de marketing e pressão dos clientes (Karipidis, Athanassiadis, Aggelopoulos, & Giompliakis, 2009 e Withers & Ebrahimpour, 2000).

Muitas empresas querem ser certificadas devido a fatores como a conformidade com os regulamentos impostos pelo país ou até mesmo por normas internacionais (Karipidis *et al.*, 2009; Withers & Ebrahimpour, 2000). Neste sentido, Portugal e a União Europeia fornecem incentivos e apoios financeiros para que as empresas obtenham a certificação ISO 9000 com o objetivo de poderem concorrer no mercado global, com produtos com garantia de qualidade, sendo que em Portugal o IPQ é a entidade responsável pela gestão de programas de apoio.

Segundo um inquérito distribuído a todas as fábricas certificadas pela ISO 9000 na Arábia Saudita (num total de 115), onde responderam apenas 32 empresas, a principal razão para a empresa obter a certificação é o aumento da consistência das operações, seguido da melhoria da qualidade do serviço, bem como da qualidade do produto (Mezher & Ramadan, 1999). Buttle (1997) descobriu motivações semelhantes para a certificação pela ISO 9000 num estudo feito às empresas no Reino Unido certificadas pela ISO 9000, pois as principais razões apontadas pelas empresas foram a procura de futuros clientes, o aumento da consistência das operações, a manutenção e/ou aumento da quota de mercado e a melhoria na qualidade do serviço. Withers & Ebrahimpour (2000), num estudo a 11 empresas europeias, concluíram que a razão mais citada para a procura da certificação ISO 9000 foi ser um requisito dos clientes (razão citada por 8 das 11 empresas, onde 6 delas colocaram-na entre as três principais razões). A segunda razão mais citada foram as melhorias de processo esperadas, e a terceira razão mais citada foi a pressão competitiva.

Hooker e Caswell (1999) afirmaram que existem quatro incentivos para as empresas introduzirem um sistema que garanta a qualidade. O primeiro é promover a credibilidade da empresa a fim de oferecer uma melhor qualidade de produtos e que esses cumpram os requisitos contratuais, a fim de conseguirem uma vantagem competitiva em futuras transações. O segundo incentivo é que algumas empresas estão dispostas a cobrar um “preço premium” para produtos de elevada qualidade. O terceiro é a esperança de conseguir atrair mais compradores através da criação de confiança do consumidor, da criação de reputação, ou ganhar benefícios junto do marketing por ter um estatuto de empresa certificada. Por fim, acreditam que a implementação de tal sistema conduz a um aumento das vendas, e por consequência a um aumento da quota de mercado. No entanto, segundo Corbett, *et al.* (2003) a certificação pode apenas manter as vendas de modo a não perder quota de mercado.

No que respeita ao sector alimentar, por vezes as empresas são obrigadas a ser certificadas, seja por autoridades públicas, seja pelos próprios clientes, com o objetivo de assegurar a segurança e higiene alimentar (Husband & Mandal, 1999 e Karipidis *et al.*, 2009). Por vezes são ainda obrigadas por grandes empresas, como distribuidores de comida, retalhistas e restaurantes, ou por organizações públicas, como cantinas de escolas e hospitais. Corbett, *et al.* (2003) mencionam que a indústria alimentar tem como principais motivações a melhoria da qualidade, a formação de trabalhadores, mostrando assim que as empresas nesta indústria são mais motivadas por razões internas.

d) As dificuldades que as empresas enfrentam aquando da certificação pela ISO 9000

Depois de analisar o que influencia e motiva as empresas a obterem a certificação pela ISO 9000, é necessário saber quais as dificuldades que as empresas enfrentam durante o processo de implementação de um SGQ, certificado pela ISO 9000.

Muitos autores afirmam que existe falta de comprometimento por parte da gestão de topo, principalmente a partir da primeira certificação, o que torna o processo de certificação mais lento (Withers & Ebrahimpour, 2000). Muitos também afirmam existir uma grande resistência de todos os trabalhadores da empresa em relação à mudança, pois é difícil convencer os gestores e os empregados dos futuros benefícios da

certificação (Brown, *et al.*, 1997; Karipidis *et al.* 2009; Aggelogiannopoulos *et al.*, 2007 e Magd, 2010).

Uma outra dificuldade encontrada pelas empresas é o facto de não existir conhecimento específico sobre as indústrias que estão a ser certificadas, por parte dos auditores, dado que a norma ISO 9000 é muito ampla e pode ser aplicada a todas as indústrias. Muitas vezes, também devido à amplitude da norma, existem diferentes interpretações por parte dos auditores, em relação aos mesmos aspetos da norma, e acontece ocasionalmente que exista falta de ética por parte destas entidades certificadoras (Brown *et al.*, 1998).

Existem outros obstáculos que as empresas enfrentam na adoção e implementação de um sistema de gestão da qualidade. Um deles é que as pequenas empresas normalmente não têm um gestor de qualidade, o que gera a necessidade de contratar um consultor externo, no entanto, muitas vezes não tem competências para avaliar e recrutar esses consultores.

Outro obstáculo é que as pequenas empresas têm falta de trabalhadores qualificados, que são necessários para a implementação desses sistemas (Stevenson & Barnes, 2002; Withers & Ebrahimpour, 2000; Aggelogiannopoulos *et al.*, 2007). Além destes obstáculos, na maior parte dos casos, a necessidade de documentação para a implementação de um SGQ não é bem aceite pelos gestores das pequenas empresas (Rodrigues-Escobar, Gonzalez-Benito, & Martínez-Lorente, 2006; Karipidis *et al.*, 2009). Os *standards* de qualidade inflexíveis, e o conhecimento específico que é necessário em cada empresa são também considerados grandes obstáculos que as empresas necessitam ultrapassar (Brown *et al.*, 1997; Mezher & Ramadan, 1999; Stevenson & Barnes, 2001). Estas dificuldades são mais visíveis nas PMEs, pois os problemas de tempo de produção, financeiros e de recursos humanos são ainda maiores. É reconhecido que as PMEs muitas vezes não estão em posição de qualificar os seus trabalhadores durante e depois da implementação da ISO 9001, nem conseguem financiar o custo de preparação, desenvolvimento e registo (Aldowaisan & Youssef, 2006). Para que as pequenas empresas iniciem o processo de certificação, estas devem ter a certeza de que existem melhorias de desempenho, porque de outra maneira não estão dispostas a investir em sistemas que apenas prometem potenciais retornos. Todavia, muitas PMEs decidem certificar o SGQ para poderem competir com as

grandes empresas, dado que alguns clientes só aceitam propostas de fornecedores certificados pela ISO 9000 (Rodrigues-Escobar *et al.*, 2006; Karipidis *et al.*, 2009).

Embora muitos autores afirmem que é mais fácil para grandes empresas obterem a certificação, as pequenas empresas contam com características que permitem certificar o SGQ de um modo mais acessível. A maioria das PMEs são geridas pelo proprietário o que permite que depois da decisão de implementação de um SGQ certificado, esta seja feita de modo mais rápido, pois a gestão de topo está totalmente comprometida, e a empresa não possui muitos departamentos e/ou trabalhadores. (Brown *et al.*, 1998).

e) **Os custos e tempo para a certificação ISO 9000**

Os custos que as empresas enfrentam são de diversas naturezas, como o custo total do processo, o custo de tempo gasto em formação dos funcionários, custos com um consultor ou empresa de consultoria com o objetivo de facilitar o processo de certificação, o custo com os honorários e os custos de manutenção anual, que normalmente são elevados (Stevenson & Barnes, 2002 e Magd, 2010). Os custos de manutenção anual são uma das maiores preocupações das empresas, pois é algo constante no orçamento das empresas, portanto torna-se necessário que as empresas obtenham benefícios da certificação (Curkovic & Pagell, 1999). São também necessárias auditorias externas anuais e acompanhamento por parte da entidade certificadora, bem como uma auditoria de renovação ao fim de 3 anos. Existem outros fatores que influenciam o custo total da certificação, que são o tamanho da empresa, número e tipo de produtos e o estado atual da empresa no momento em que decidem ter um SGQ certificado pela ISO 9000. Outro custo é com a formação dos trabalhadores da empresa. Existem ainda custos com novos equipamentos, colaboração com laboratórios exteriores, inspeção e testes (Canavari, Regazzi, & Spadoni, 1998; Karipidis *et al.*, 2009; Withers & Ebrahimpour, 2000). Normalmente, é necessário cerca de 18 meses para uma empresa tornar-se certificada, podendo levar desde 3 meses até mais de 2 anos, consoante o comprometimento por parte da gestão de topo e o envolvimento dos trabalhadores (Stevenson & Barnes, 2001). No entanto, por vezes a empresa necessita de enfrentar bastantes obstáculos o que a pode levar a consumir mais do que dois anos em todo o processo de implementação do sistema de gestão da qualidade de acordo com todos os requisitos da norma ISO 9000.

III. METODOLOGIA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia de investigação utilizada, descrevendo todas as etapas do processo de elaboração desta dissertação.

Serão analisadas as razões pelas quais esta metodologia foi adotada, ou seja, os benefícios da adoção desta metodologia, assim como as suas limitações.

Uma vez que é através dos instrumentos de recolha de dados que a investigação encontra a ligação entre a teoria e os factos, este capítulo é indispensável para a compreensão da importância da escolha da metodologia de pesquisa.

a) Questões de pesquisa

A presente dissertação pretende obter respostas às questões de pesquisa que resultam da consulta, leitura e revisão da bibliografia sobre a implementação de sistemas de gestão da qualidade, certificadas pela ISO 9001. As questões são: “*Quais as motivações para a obtenção da certificação ISO 9001 na indústria alimentar, bebidas e tabaco na RAM?*”, “*Quais as dificuldades de implementação de um SGQ – ISO 9001 na indústria alimentar, bebidas e tabaco na RAM?*” e “*Quais os custos de implementação de um SGQ – ISO 9001 na indústria alimentar, bebidas e tabaco na RAM?*”.

b) Metodologia utilizada

Tendo por base os objetivos traçados para esta dissertação, e a fim de responder às questões de investigação, foi realizado um estudo qualitativo. A abordagem qualitativa não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas (Reis, 2010), por isso tem tendência a ser uma abordagem descritiva e, portanto foi realizada uma análise dos dados indutiva. Este estudo qualitativo tem como objetivo analisar aprofundadamente um contexto específico – o das empresas certificadas pela ISO 9000 na Região Autónoma da Madeira, no sector alimentar, das bebidas e do tabaco, o que impede de fazer qualquer tipo de generalização teórica, todavia é feita uma crítica mais abrangente sobre o assunto em investigação (Vilelas, 2009).

Isto contrasta com a abordagem quantitativa, que tende a analisar dados dedutivamente, utilizando uma amostra que represente a população em estudo, a partir da qual tenta generalizar os resultados, bem como estabelecer relações de causa-efeito, com base em técnicas estatísticas (Ferreira & Carmo, 1998).

Este estudo é descritivo, uma vez que tenta conhecer as motivações e as dificuldades para a implementação de um SGQ, através da ISO 9001:2008, na Região Autónoma da Madeira, ou seja, vai tentar fazer uma descrição pormenorizada dessas motivações e dificuldades. Apesar deste tipo de estudo trazer algumas vantagens para a investigação como o facto de a tornar bastante realista e de ampliar a nossa compreensão sobre as motivações e dificuldades aquando da certificação do SGQ, traz também algumas desvantagens, como o facto de ser limitado no que respeita a revelar relações causais, bem como o facto de nem sempre ser possível obter todos os dados necessários à investigação, uma vez que o questionário é o único instrumento de análise das empresas estudadas nesta dissertação. O presente trabalho consiste também num estudo exploratório, pois através do questionário elaborado consegue-se um contacto direto com as empresas, traduzindo-se assim num estudo de caso de oito empresas (Vilelas, 2009; Reis, 2010).

Para responder às questões de investigação deste trabalho, foi utilizada a técnica do inquérito, através de um questionário de resposta aberta. O questionário é a técnica mais comum dos inquéritos. No entanto, é necessário ter cuidado na preparação e elaboração das questões, pois as mesmas devem estar bem organizadas e apresentadas de forma lógica para quem a ele responde.

Este método é bastante utilizado porque o conhecimento da realidade é primário, ou seja, não existem intermediários, portanto é possível precaver-se em relação às deturpações. Ainda assim, este método recorre à subjetividade das pessoas que o respondem, isto é, as respostas mencionam os factos de acordo com o ponto de vista dos entrevistados. Este método é relativamente rápido, mas é praticamente estático. Contudo, a utilização do questionário é apropriada para a presente dissertação, pois é uma técnica de recolha de informação adequada para os estudos descritivos (Vilelas, 2009).

c) Elaboração do questionário

Durante a investigação é necessário escolher os instrumentos de recolha de dados corretos, para que a informação recolhida seja a mais fidedigna possível, evitando assim dados falsos ou distorcidos (Vilelas, 2009).

Como já foi referido, nesta dissertação é utilizada a técnica do questionário com questões de resposta aberta. Estas perguntas foram elaboradas com o objetivo de

obtenção de respostas às questões e objetivos de pesquisa, tendo sido possível construí-las após a revisão da literatura.

As questões abertas dão ao entrevistado liberdade de expressão, pois as respostas são livres. Permitem ainda obter respostas com maior veracidade, bem como uma recolha de informação mais rica e pormenorizada. Apesar destas vantagens, as questões abertas têm como desvantagens demorar mais tempo a responder (Reis, 2010), e poder dar origem a respostas contraditórias ou de serem difíceis de analisar e interpretar.

O questionário elaborado é composto por um pequeno texto introdutório, com a finalidade de informar o inquirido sucintamente sobre o tema da presente investigação, bem como de transmitir as instruções de preenchimento do questionário, e ainda informar sobre o tempo médio de preenchimento.

No questionário elaborado para este trabalho final de mestrado não foi realizado o pré-teste, uma vez que a população-alvo foi bastante pequena (8 empresas), não se tornando relevante a realização do mesmo. Normalmente este tipo de pré-teste serve para analisar se existem dúvidas quanto ao conteúdo das perguntas ou se as perguntas têm uma interpretação ambígua. Deste modo, para perceber se o conteúdo do questionário era perceptível aos inquiridos, se as questões não eram ambíguas, e se as perguntas abrangiam todos os pontos de análise deste trabalho, foi realizada uma rigorosa revisão do questionário. Esta revisão consistiu na leitura repetida do mesmo, por diversas pessoas, também com o objetivo de evitar erros ortográficos e sintáticos, bem como reduzir ao mínimo o número de folhas a fim de precaver reações negativas por parte dos inquiridos (Vilelas, 2009).

Outro aspeto bastante importante é a carta de apresentação do questionário. Esta deve conter a apresentação do investigador e os seus contactos, a fim de o credibilizar, bem como uma apresentação do tema de estudo clara e simples (Ferreira & Carmo, 1998), e ainda um agradecimento ao inquirido (Reis, 2010). No Anexo 1 pode ser vista a carta de apresentação, e o questionário pode ser consultado no Anexo 2.

d) Trabalho de Campo

Após a leitura extensiva de bibliografia sobre o tema da Gestão da Qualidade, em especial sobre a certificação ISO 9000, foi dado início à investigação. Uma vez que já havia sido decidido analisar empresas na Região Autónoma da Madeira, o primeiro passo para a realização deste estudo foi saber quais as empresas certificadas pela ISO

9001:2008, no sector da alimentação, bebidas e tabaco na RAM. Deste modo, foi feito um contacto com a Direção Regional do Comércio, Indústria e Energia (DRCIE), uma vez que é a entidade responsável pelo Portal da Qualidade, que visa promover a qualidade na Região Autónoma da Madeira. A primeira abordagem à DRCIE foi em Novembro de 2010, através do telefone, onde me indicaram que enviasse um e-mail a solicitar o pretendido. Após o envio do e-mail, formalizando o pedido e expondo as razões do mesmo, a DRCIE disponibilizou um mapa com todas as empresas certificadas pela norma ISO 9000 na Região Autónoma da Madeira, por sector. Deste mapa foram extraídas as empresas do sector da alimentação, das bebidas e do tabaco. Depois de uma análise cuidada do mapa disponibilizado pela DRCIE, constatou-se que existiam naquela altura na Região Autónoma da Madeira, no sector da alimentação, das bebidas e do tabaco, 8 empresas certificadas pela ISO 9000. Deste modo, a população-alvo deste estudo ficou marcada por estas 8 empresas.

Após obter os contactos de todas as empresas, as mesmas foram contactadas primeiro por telefone, para que existisse um contacto mais direto e formal com a organização e com a pessoa responsável pela gestão da qualidade, e para que fosse exposto o tema e os objetivos desta dissertação. Neste primeiro contacto foi solicitado o e-mail dessa pessoa, com o propósito de enviar posteriormente um questionário, bem como uma carta de apresentação do trabalho. Os contactos telefónicos a estas empresas foram realizados entre o dia 15 de Março de 2011 e o dia 6 de Maio de 2011. Os questionários e a respetiva carta de apresentação do trabalho foram enviados por e-mail entre os dias 21 de Março de 2011 e 11 de Maio de 2011.

O prazo limite previamente estabelecido para receber as respostas das empresas era o dia 15 de Maio de 2011, contudo o mesmo foi alargado até ao dia 30 de Maio de 2011, com o objetivo de obter mais respostas. A taxa de resposta ao questionário foi de 100%, pois todas as 8 empresas a quem o questionário foi enviado responderam em tempo útil e de forma válida.

Após a receção dos e-mails foi possível verificar que as pessoas que responderam ao questionário são os responsáveis pela gestão da qualidade na respetiva empresa, sendo um fator bastante importante, na medida em que são estas pessoas que têm maior nível de conhecimento sobre o tema e foram elas que geriram o processo de implementação

do sistema de gestão da qualidade da empresa certificado pela ISO 9000, o que facilita a interpretação das perguntas e as respostas às mesmas.

IV. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a receção de todos os questionários, torna-se então possível analisar os dados recolhidos da população-alvo, para conseguir obter respostas às perguntas de investigação e tentar atingir os objetivos desta dissertação.

Conforme já foi dito anteriormente, as 8 empresas da Região Autónoma da Madeira estudadas neste trabalho final de mestrado fazem parte da indústria transformadora, mais concretamente dos sectores alimentar, das bebidas e do tabaco, e todas têm o Sistema de Gestão da Qualidade certificado pela norma NP EN ISO 9001:2008. O objetivo deste estudo é estudar quais foram as motivações que levaram as empresas do sector alimentar, das bebidas, e do tabaco sediadas na RAM, a serem certificadas pela ISO 9001, bem como quais foram as dificuldades de implementação que tiveram de superar, e ainda quais foram os custos de tal certificação.

As empresas estudadas foram denominadas de A a H, como forma de manter o anonimato e a confidencialidade da informação transmitida pelas mesmas.

Para uma melhor caracterização das empresas em estudo, foram solicitadas informações de carácter geral, como o volume de negócios e o número de trabalhadores em 2010.

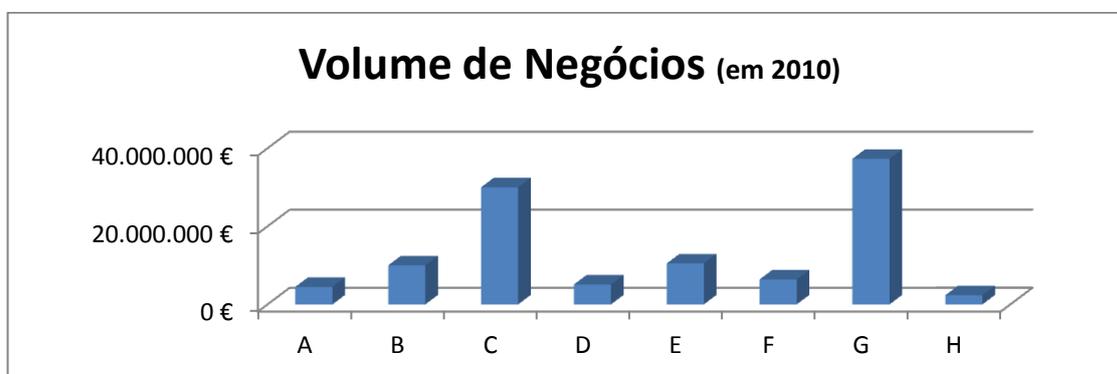


Gráfico 2 – Volume de Negócios em euros das empresas em análise

Em média, as empresas analisadas tiveram um volume de negócios de 13.269.746 €, sendo que, metade destas empresas obteve um volume de negócios inferior a esse valor. Todavia, as empresas em análise alcançaram um volume de negócios díspar no ano de 2010, pois os valores variaram entre 2.350.400 € e 37.000.000 €, conforme se pode ver no Gráfico 2.

Todas as empresas analisadas no presente trabalho têm menos de 250 trabalhadores, e das 8 empresas, 5 têm menos de 100 trabalhadores, conforme se pode verificar no Gráfico 3.

Após a análise do volume de negócios e do número de trabalhadores, constatou-se que as empresas aqui em análise são consideradas pequenas e médias empresas (PMEs), dado que têm menos de 250 trabalhadores e um volume de negócios inferior a 50.000.000 € (CCE, 2006).



Gráfico 3 – Número de trabalhadores das empresas em análise

As pessoas que responderam ao questionário, exerciam cargos de responsabilidade na área da gestão da qualidade na respetiva empresa, pelo que tinham bastante competência e *know-how* sobre o tema, para responder às questões com veracidade e facilidade.

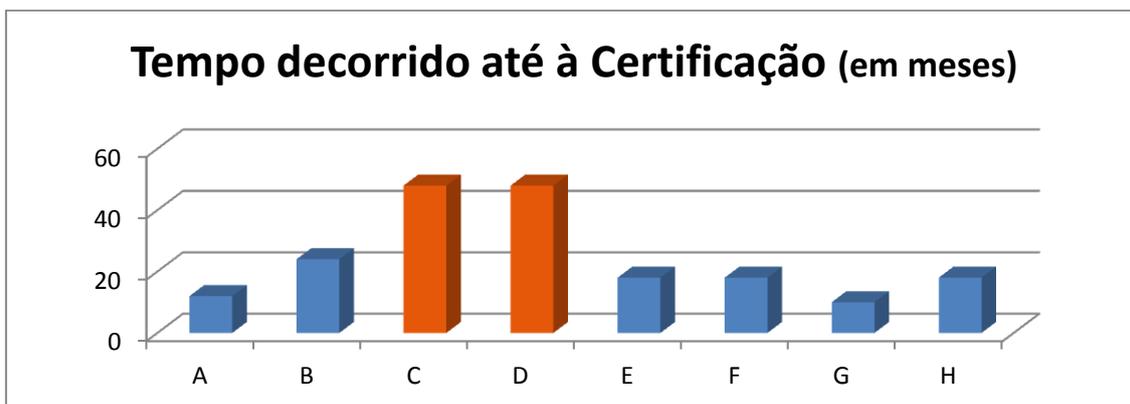


Gráfico 4 – Duração do processo de implementação das empresas em análise

As empresas inquiridas foram todas certificadas pela primeira vez entre o ano 2000 e o ano 2008. Conforme se pode ver pelo Gráfico 4, 6 das 8 empresas inquiridas conseguiram certificar pela ISO 9000 o seu Sistema de Gestão da Qualidade entre 10 e 24 meses – empresas A, B, E, F, G e H. A análise do Gráfico 4 permite confirmar aquilo que Stevenson & Barnes (2001) referiram sobre o tempo que decorre entre a decisão da

empresa e a certificação, isto é, que em média o processo de certificação ISO 9000 demora entre 3 e 24 meses.

As empresas C e D demoraram 48 meses a certificar pela ISO 9000 o respectivo SGQ. A razão apontada pela empresa C para esta situação foi devido a desvios de atenção quanto ao foco, dado que decidiram certificar primeiro o Sistema de Gestão Ambiental pela ISO 14000. A empresa D justificou este tempo gasto na certificação pelo facto de ter sido decidido numa primeira fase apenas implementar no sistema de gestão da qualidade da empresa todos os requisitos da norma, e não optar pela certificação. No entanto, afirmam que mais tarde, quando decidiram avançar com a certificação, apenas demorou 8 meses até à atribuição do certificado da ISO 9000.

Foram várias as motivações que levaram as empresas em análise a certificar através da ISO 9000 o seu Sistema de Gestão da Qualidade. A questão número 4 do questionário tinha como objectivo identificar qual era a principal motivação para esta certificação, conforme está descrito na Tabela 3.

Empresa	Principal Motivação
A	Melhoria da qualidade dos produtos.
B	Reconhecimento por parte dos clientes do seu empenho na melhoria contínua e inovação.
C	O mercado assim o exigia.
D	Comercial.
E	Melhoria na organização.
F	Melhoria na transferência interna de conhecimentos e desenvolvimento de competências.
G	Apoios comunitários.
H	Solicitação por parte dos clientes.

Tabela 3 – Principais motivações para a certificação das empresas em análise

Todas as empresas inquiridas identificaram a sua principal motivação, e como se pode verificar pela Tabela 3, as 8 empresas identificaram motivações um pouco diferentes, não existindo uma posição unânime sobre qual a principal motivação para implementar um SGQ certificado. Apesar do sector de actividade destas empresas ser o mesmo, cada uma delas foi motivada por um factor diferente. Contudo, pode-se constatar que estas motivações podem dividir-se em motivações a nível externo (relacionadas com o marketing), como é o caso das empresas B, C, D e H, e motivações a nível interno

(relacionada com a melhoria da qualidade), como está representado pelas empresas A, E e F. Esta divisão de motivações vai de encontro ao que Brown *et al.*, (1998) verificaram no seu estudo a 160 empresas australianas. Isto leva-nos a outra questão colocada por muitos autores, como Stevenson & Barnes, (2002): será que a certificação ISO 9000 é realmente uma tentativa das empresas alcançarem a qualidade ou será apenas uma busca por um certificado de qualidade? A área da Gestão da Qualidade não pode ser vista como apenas responsabilidade da gestão de topo e de alguns trabalhadores operacionais, mas deve estar envolvida com todos os departamentos da empresa, incluindo o de marketing, na medida em que este departamento consegue perceber quais as necessidades actuais e futuras dos clientes, o que significa que uma motivação externa tem tanto valor como uma interna, desde que a empresa pretenda a melhoria contínua do seu SGQ.

A empresa G foi motivada por outro factor, os apoios comunitários. Embora este factor também seja de origem externa, a motivação é de carácter diferente. Neste caso, a empresa recebeu incentivos financeiros para certificar o Sistema de Gestão de Qualidade, para que pudesse fazer trocas comerciais com empresas de outros países.

No Gráfico 5 podemos ver as motivações das empresas agrupadas, por forma a saber todas as motivações mencionadas pelas empresas, e destas quais foram as mais mencionadas pelas 8 empresas para a obtenção da certificação de qualidade pela ISO 9000. Uma análise cuidada a este gráfico demonstra que existem 12 motivações mencionadas pelas empresas, sendo que aquela que foi mais referida, foi a *imagem de qualidade*, ou seja, uma motivação ao nível de marketing. Esta motivação foi referida por 7 das 8 empresas, representando bem aquilo que Karipidis, *et al.*, (2009) disseram quanto às principais motivações das empresas. A segunda e terceira motivação mais referida são a *melhoria nas operações internas* e a *formação dos trabalhadores*, ou seja, são de natureza interna. De acordo com outros estudos, como o de Mezher & Ramadan (1999) e o de Buttle, (1997), estas últimas motivações referidas eram as principais motivações para a certificação ISO 9000 do Sistema de Gestão da Qualidade. Ainda, é possível verificar que apesar de existirem motivações a nível externo e a nível interno, as empresas referem mais vezes as motivações internas, o que vai de encontro àquilo que Corbett, *et al.*, (2003) mencionam na sua análise à indústria alimentar.

A acrescentar a isto, a motivação, “pressão dos clientes”, apenas foi mencionada por 3 das 8 empresas, e assim podemos concluir que as empresas certificadas pela ISO 9000 no sector alimentar, das bebidas, e do tabaco na Região Autónoma da Madeira não buscam apenas a certificação do SGQ para satisfazer um requisito dos clientes, mas antes procuram a melhoria da qualidade do seu Sistema de Gestão da Qualidade, para obter a melhoria nas operações internas, trabalhadores com maior formação e redução dos custos (ver Gráfico 5).



Gráfico 5 – Motivações identificadas pelas empresas em análise

A principal dificuldade mais citada entre as empresas, conforme se pode verificar na Tabela 4, foi a resistência por parte dos colaboradores à mudança. Este obstáculo durante a certificação da ISO 9000 deveu-se essencialmente à dificuldade em convencer os trabalhadores da empresa de que o SGQ certificado pela ISO 9000 trará benefícios para todos (Brown *et al.*, 1998; Karipidis *et al.*, 2009). Aggelogiannopoulos *et al.*, (2007) afirmaram que nas PMEs a resistência por parte dos trabalhadores ainda é mais visível, pois têm menos recursos financeiros e humanos, o que se pode confirmar através da Tabela 4, pois tal dificuldade é referida por 5 das empresas em estudo.

Empresa	Principal Dificuldade
A	Desenvolvimento dos registos de produção pelos colaboradores operativos.
B	Resistência por parte dos colaboradores.
C	Dificuldade em convencer os diversos departamentos que era necessário fazer determinados registos.
D	Custos envolvidos elevados.
E	Mudança de mentalidade por funcionários.
F	Resistência à mudança de alguns colaboradores.
G	Tempo.
H	Verificações/calibrações de instrumentos/equipamentos

Tabela 4 - Principais dificuldades identificadas pelas empresas em análise

Adicionalmente, a questão 12 interroga as empresas sobre se a gestão de topo está envolvida com os objetivos do SGQ, onde 6 empresas responderam que sim, havia um comprometimento por parte da gestão essencial para todo o desenvolvimento e manutenção deste processo. Assim, esta informação apesar de ser consensual entre as empresas inquiridas contraria aquilo que é dito na literatura. No entanto, as restantes duas empresas afirmaram que este comprometimento apenas aconteceu durante a primeira certificação, o que vai de encontro àquilo que Withers & Ebrahimpour (2000) afirmam.

Após a análise do Gráfico 6, podemos constatar que a dificuldade mais citada pelas empresas inquiridas foi a resistência por parte dos colaboradores, sendo portanto a principal dificuldade e a mais citada (foi mencionada por 7 empresas). A segunda dificuldade mais citada foi a “implementação de registos”, sendo mencionada por 6 empresas, o que significa que foi um obstáculo de difícil resolução, até porque a esta dificuldade soma-se a “falta de formação dos trabalhadores”, mencionada por 3 empresas, o que dificulta a aprendizagem e a compreensão da importância da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade certificado pela ISO 9000 (Rodrigues-Escobar *et al.*, 2006).

Contrariamente ao que é descrito na literatura por Karipidis, *et al.*, (2009) e Aggelogiannopoulos, *et al.*, (2007), as empresas aqui em análise não descrevem como uma das principais dificuldades o “tempo gasto” na implementação de tal sistema e em formação dos trabalhadores, pois apenas uma empresa menciona o tempo como um obstáculo.

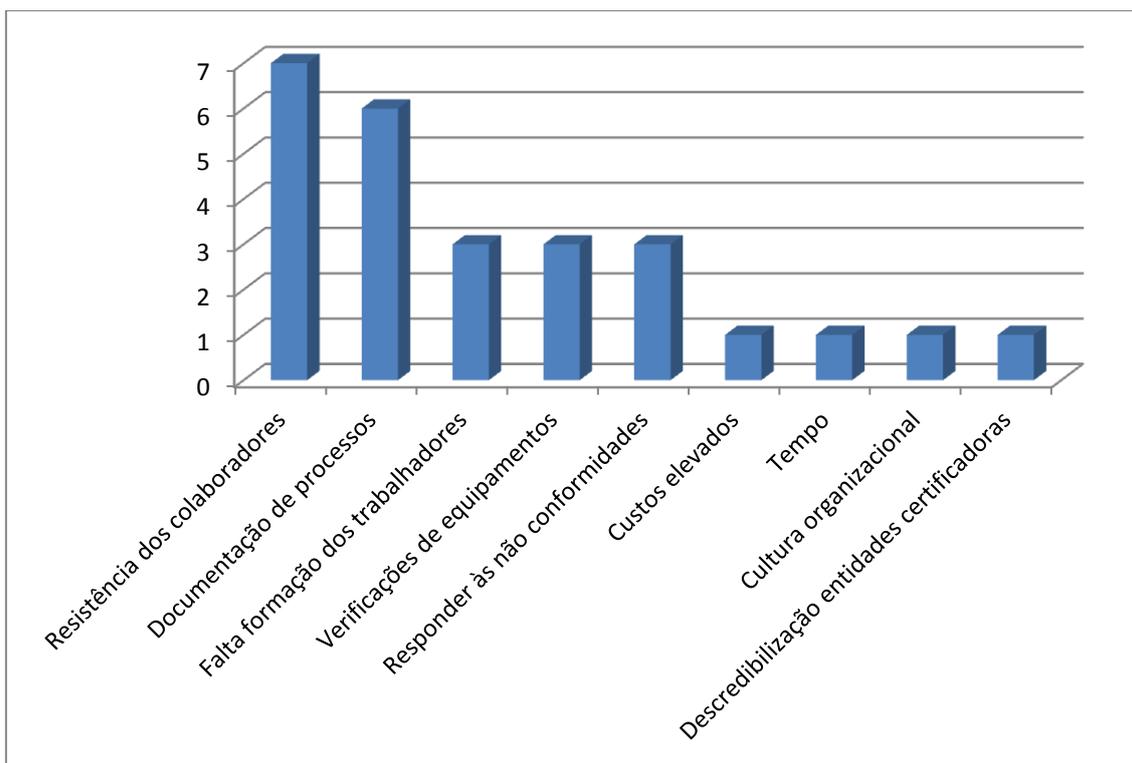


Gráfico 6 – Dificuldades identificadas pelas empresas em análise

A descrédibilização das entidades certificadoras apenas foi referido por uma empresa, o que neste caso não demonstra ser uma preocupação para a generalidade das empresas (Brown *et al.*, 1998).

Outro obstáculo muito abordado na literatura é o custo de implementação e de manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade certificado pela ISO 9000, no entanto, apenas uma das oito empresas menciona os “custos elevados” como uma dificuldade aquando da certificação (Canavari, *et al.*, 1998; Withers & Ebrahimpour, 2000). Contudo, ao analisarmos as respostas à questão 10 do questionário, observamos que em média o custo de certificação, ou seja, os honorários pagos pela certificação ISO 9000 custam cerca de 10.000€. A estes custos acrescentam-se os custos com novos equipamentos, dado que 6 empresas necessitaram de adquirir novos equipamentos, ou no caso de 2 empresas, necessitaram de calibrar os equipamentos existentes (Canavari *et al.*, 1998). Existem também os custos com a contratação de uma empresa de consultoria e/ou contratação de uma pessoa para ocupar-se da área da qualidade, acrescentando, em média, um custo de 30.000€. Esta análise mais profunda a estas empresas demonstra que apesar dos custos de implementação de um sistema de gestão da qualidade

certificado pela ISO 9000 não ser considerado um obstáculo para elas, são um grande custo para as empresas, conforme descrito por Stevenson & Barnes (2002), dado que, em média o custo total da certificação é de 40.000€. Assim, por forma a minimizar os custos com a qualidade e porque se trata de PMEs, em 7 empresas o director da qualidade desempenha outras funções na empresa, e 3 destas empresas não têm um departamento exclusivo dedicado à qualidade, conforme aconteceu na empresa estudada por Aggelogiannopoulos, *et al.*, (2007).

As empresas foram ainda questionadas sobre o custo anual para manter o sistema de gestão da qualidade certificado, o que em média traduz-se em 5.000€.

Apesar de 6 empresas terem indicado como dificuldade a “documentação de processos”, quando questionadas na pergunta 11 sobre a dificuldade em compilar toda a documentação da empresa e/ou fazer um manual com todos os procedimentos da empresa, apenas 3 empresas responderam que foi difícil, duas disseram que difícil não seria bem a palavra, mas antes trabalhoso, sendo que apenas 3 empresas não acharam dificuldade em realizar esta tarefa. Existe aqui um certo contrasenso nas respostas, no entanto, ao ser analisado com maior detalhe, uma das empresas que na pergunta 11 disse que era uma tarefa trabalhosa, na questão 9 respondeu ter dificuldade em elaborar procedimentos, planos e instruções de trabalho, e duas das que responderam que não tiveram dificuldade nesta compilação responderam na questão 9 que um obstáculo era a implementação de procedimentos escritos e documentação de processos. Assim, podemos concluir após esta análise que uma das principais dificuldades que a maioria das empresas tem de enfrentar é a documentação dos procedimentos, da mesma forma que Brown, *et al.* (1997) concluíram. Esta dificuldade é acrescida quando os trabalhadores têm pouca formação, o que neste estudo acontece em 3 das empresas, cujos trabalhadores não percebem a importância da documentação de todos os procedimentos da empresa (Aggelogiannopoulos *et al.*, 2007).

Todas as empresas inquiridas já foram submetidas a uma reavaliação completa após a primeira certificação, e todas continuam certificadas pela ISO 9000, afirmando mesmo na pergunta 14 que desejam continuar certificadas pela norma ISO 9000. Também, na resposta à pergunta 16, as empresas mostram que avançariam na certificação do seu sistema de gestão da qualidade, se fosse hoje que tivessem de tomar essa decisão, o que

mostra que estas empresas encontraram benefícios na certificação, sejam internos ou externos, ou até em certos casos em ambos os níveis.

As 8 empresas conhecem a ISO 22000:2005 – Sistema de Gestão de Segurança Alimentar, mas nenhuma delas é certificada por esta norma. Apenas 2 das 8 empresas conhecem a ISO 14001:2001, e apenas uma destas é certificada por esta norma, mostrando assim o seu cuidado com o sistema de gestão ambiental da empresa. Uma das empresas é certificada pela BRC – *Global Standard for Food and Safety, Issue 5*, o que demonstra uma preocupação com a qualidade não só do sistema de gestão, mas também da alimentação e/ou bebidas. Podemos ainda acrescentar que apenas uma destas empresas nunca pensou em obter outra certificação para além da ISO 9001, o que evidencia pouca preocupação por parte desta em aumentar a qualidade da empresa a outros níveis, ao contrário das restantes.

V. CONCLUSÕES, INVESTIGAÇÃO FUTURA E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este trabalho final de mestrado investigou as motivações das empresas quando pretendem certificar-se pela ISO 9000 o Sistema de Gestão da Qualidade, as dificuldades encontradas durante esse processo, bem como os custos inerentes a este processo, através da análise a 8 empresas na Região Autónoma da Madeira, no sector alimentar, das bebidas e do tabaco, certificadas pela ISO 9000, conforme foi definido no primeiro capítulo.

a) Conclusões

Pudemos verificar que apesar da norma ISO 9000 ter sido introduzida no mercado pela primeira vez em 1987, as empresas continuam bastante interessadas em tornar o seu SGQ certificado, aumentando anualmente o número de empresas certificadas. Vimos que todas as empresas aqui analisadas obtiveram a certificação depois do ano 2000, e que já passaram pela auditoria de renovação do certificado pelo menos uma vez, ou seja, continuam certificadas até hoje, o que significa que apesar das dificuldades e custos de manutenção anuais da certificação as empresas encontram benefícios na implementação e manutenção de um Sistema de Gestão da Qualidade certificado pela ISO 9000.

O questionário realizado às empresas com perguntas de resposta aberta permitiu que estas tivessem uma maior liberdade de expressão, fazendo com que as respostas obtidas fossem o mais perto da realidade possível.

Quando analisadas as respostas às questões 4 e 5 do questionário, é possível verificar que as motivações apontadas pelas empresas são idênticas e podem ser divididas em internas e externas.

A motivação mais apontada pelas empresas é a imagem de qualidade e está relacionada com o marketing.

Através desta análise é também possível verificar que não houve um consenso entre as empresas no que se refere à principal motivação para a implementação do SGQ certificado pela ISO 9000, apesar de pertencerem ao mesmo sector de atividade, e à mesma região, uma vez que cada uma das empresas foi primariamente motivada por um fator diferente. As duas motivações seguintes mais mencionadas já não têm um carácter

externo, mas sim interno. Estas motivações foram a melhoria nas operações internas e a formação dos trabalhadores.

Podemos concluir que estas empresas representam bem aquilo que a literatura refere quanto a terem mais motivações de nível interno do que de nível externo.

Quanto às dificuldades com que as empresas foram confrontadas durante o processo de certificação, foram apontadas 9. Neste aspecto, é visível a existência de um consenso entre as empresas inquiridas, pois 5 empresas apontaram como principal obstáculo a resistência por parte dos colaboradores à mudança, e duas das empresas que não a apontaram como principal dificuldade, mais tarde fizeram-no na questão 9. Outro grande obstáculo que as empresas tiveram que enfrentar durante a implementação do SGQ foi a documentação dos processos internos da empresa. A falta de formação dos trabalhadores também criou dificuldade entre algumas empresas analisadas, pois os trabalhadores não percebiam quais os benefícios da certificação.

Uma outra conclusão deste estudo é que a gestão de topo esteve e continua envolvida com os objetivos do Sistema de Gestão da Qualidade, à exceção do que acontece em duas empresas.

Quanto aos custos, podemos concluir que as empresas em investigação mostram valores idênticos entre si, rondando em média os 40.000€ para certificar o SGQ, pois à exceção de uma empresa todas necessitaram de contratar uma empresa externa de consultoria, e em alguns casos também contrataram uma pessoa para a área da qualidade. Além deste custo, para manter o SGQ certificado, em média as empresas têm um custo anual de 5.000€.

Podemos então concluir que as PMEs analisadas nesta dissertação têm motivações, dificuldades e custos muito semelhantes. À semelhança do que acontece em outros estudos, são motivadas essencialmente por fatores internos, mas também externos, têm que ultrapassar diversos obstáculos para conseguirem certificar o SGQ, e ainda têm um custo elevado seja para o processo de implementação do SGQ e respetiva certificação, seja para a manutenção de tal sistema, embora esta última não seja de grande importância para as empresas aqui em estudo.

Este estudo é importante na medida em que permite aprofundar do ponto de vista teórico o conhecimento sobre a área da Gestão da Qualidade e a certificação ISO 9000, pois ainda nenhum estudo havia abordado este tema ao sector alimentar, das bebidas e

do tabaco, na Região Autónoma da Madeira. Além disso, permite que futuras empresas deste sector, sediadas na RAM, possam antecipadamente saber quais os custos da certificação, as motivações que verdadeiramente uma organização deve ter quando busca a obtenção da certificação, mas sobretudo quais as principais dificuldades que vão encontrar, e deste modo não irão desanimar perante as dificuldades, mas sim apresentar-se como empresas proactivas e antecipadamente preparar-se para combater esses obstáculos.

Apesar de todas as dificuldades que as empresas tiveram de enfrentar, do custo elevado para certificar e manter o SGQ e do comprometimento necessário para com este projeto, todas as empresas voltariam a fazê-lo, pelo que se subentende que a certificação vale a pena, isto é, há um retorno da despesa e esforço incorrido.

b) Limitações do Estudo e Investigação Futura

O único método de recolha de informação utilizado na presente investigação foi o questionário enviado às empresas, por ser um meio onde se obtêm respostas de um modo mais rápido. No entanto, o questionário dá-nos uma informação estática e apenas compreende a informação do ponto de vista do entrevistado, neste caso, o responsável pela Gestão da Qualidade na respetiva empresa. Assim, seria mais interessante reunir também um questionário respondido por um representante dos restantes trabalhadores da empresa, para saber quais foram as dificuldades sentidas por estes, e ainda uma entrevista com a gestão de topo, abordando toda esta temática, mas obtendo respostas de um outro ponto de vista, a fim de obter três visões diferentes dentro da mesma empresa. Outro aspeto que traria enriquecimento ao estudo seria reunir alguma informação financeira da empresa, bem como o manual da qualidade de cada uma das empresas, e ainda reunir a documentação relativa a todo o processo de certificação do SGQ da empresa, desde os custos até à planificação e execução do plano traçado.

A acrescentar a isto, um contacto direto com a implementação de um SGQ certificado ajudará a uma maior compreensão das motivações, dificuldades e custos da certificação. Este estudo teve uma amplitude pequena, ou seja, foi feita uma análise apenas a 8 empresas, não sendo possível generalizar os resultados obtidos nesta investigação. Neste caso, é apenas possível prever quais as motivações, dificuldades e custos de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade para uma empresa no sector alimentar, das bebidas e do tabaco, na Região Autónoma da Madeira. Deste modo,

numa investigação futura seria interessante alargar este estudo a todas as empresas certificadas na Região Autónoma da Madeira, pois assim poderia ser analisado o comportamento das empresas certificadas pela ISO 9000 naquela região e por área de atividade. Outra abordagem mais abrangente e mais interessante seria ter como população-alvo todas as empresas do sector alimentar, das bebidas e do tabaco, em Portugal.

Um aspeto que seria interessante analisar futuramente era as razões pelas quais algumas empresas continuam a não querer a certificação do Sistema de Gestão de Qualidade ISO 9000.

Outra sugestão para um trabalho futuro seria realizar uma análise a uma grande amostra de empresas sobre em que medida as empresas que utilizam um *expert advisory system* conseguem mais facilmente e com menores custos ou não, a certificação em relação às empresas que contratam uma empresa de consultoria, uma vez que é um tema pouco abordado na literatura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aggelogiannopoulos, D., Drosinos, E. H., & Athanasopoulos, P. (2007). Implementation of a quality system (QMS) according to the ISO 9000 family in a Greek small-sized winery: A case study. *Food Control*, 18, pp. 1077-1085.

Aldowaisan, T. A., & Youssef, A. S. (2006). An ISO 9001:2000 - based framework for realizing quality in small businesses. *Omega*, 34, pp. 231-235.

ASQ. (1983). *American Society for Quality*. Obtido em 5 de Setembro de 2011, de Glossary: www.asq.org

Brown, A., Wiele, T. v., & Loughton, K. (1998). Smaller enterprises' experiences with ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (3), pp. 273-285.

Buttle, F. (1997). ISO 9000: marketing motivations and benefits. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (9), pp. 936-947.

Canavari, M., Regazzi, D., & Spadoni, R. (1998). Evaluation of quality assurance systems in the agrifood sector. In *Proceedings, 6th Joint Conference on Food, Agriculture and Environment, August 31 - September 2*. Minneapolis.

Casadesús, M., Heras, I., & Ochoa, C. (2000). The benefits of the implementation of the ISO 9000 normative. Empirical research in the Spanish companies. *Fifth World conference on Production and Operations Management*. Sevilla (Spain): POMS.

CCE. (2006). Recomendação da Comissão n.º 363. *Jornal Oficial da União Europeia*, 36-41.

Corbett, C., Luca, A., & Pan, J. (2003). Global perspectives on global standards. *ISO Management Systems*.

Curkovic, S., & Pagell, M. (1999). A Critical Examination of the Ability of ISO 9000 Certification to Lead to a Competitive Advantage. *Journal of Quality Management*, 4 (1), pp. 51-67.

Ferreira, M. M., & Carmo, H. (1998). *Metodologia de Investigação - Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Hooker, N., & Caswell, J. (1999). Two case studies of food quality management systems. *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, 11, pp. 1-10.

Husband, S., & Mandal, P. (1999). A conceptual model for quality integrated management in small and medium size enterprises. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16 (7), pp. 699-713.

INE. (2007). *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev.3*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.

- INE. (2009). *Evolução económica desigual nas Regiões - 2008*. Lisboa: INE.
- INE. (2011). *Indústria e Energia em Portugal 2008-2009*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- IPAC. (2011). *Instituto Português de Acreditação, I.P.* Obtido em 28 de Agosto de 2011, de IPAC: <http://www.ipac.pt>
- ISO. (2008a). *Introduction and support package: Implementation guidance for ISO 9001:2008*.
- ISO. (2005). NP EN ISO 9000:2005 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário.
- ISO. (2008b). NP EN ISO 9001:2008 - Sistemas de Gestão de Qualidade - Requisitos -.
- ISO. (2010). The ISO Survey 2009 - Principal Findings. *International Organization for Standardization* .
- ISO. (2009). The ISO Survey of Certifications 2008. *International Organization for Standardization* .
- Karipidis, P., Athanassiadis, K., Aggelopoulos, S., & Giompliakis, E. (2009). Factores affecting the adoption of quality assurance systems in small food enterprises. *Food Control* , 20, pp. 93-98.
- Liao, H.-T., Enke, D., & Wiebe, H. (2004). An expert advisory system for the ISO 9001 quality system. *Expert Systems with Applications* , 27, pp. 313-322.
- Magd, H. (2010). Quality Management Standards (QMS) Implementation in Egypt: ISO 9000 Perspectives. *Global Business and Management Research: An International Journal* , 2 (1), pp. 57-68.
- Mezher, T., & Ramadan, H. (1999). The costs and benefits of getting the ISO 9000 certification in the manufacturing sector in Saudi Arabia. *Quality Assurance* , 6, pp. 107-122.
- Rebelato, M. G., & Oliveira, I. S. (2006). Um estudo Comparativo entre a Gestão da Qualidade Total (TQM), o Seis Sigma e a ISO 9000. *Revista de Gestão Industrial* , 2 (1), pp. 106-116.
- Reis, F. L. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Rodrigues-Escobar, J. A., Gonzalez-Benito, J., & Martínez-Lorente, A. R. (2006). An analysis of the degree of small companies dissatisfaction with ISO 9000 certification. *Total Quality Management* , 17 (4), pp. 507-521.
- Stevenson, T. H., & Barnes, F. C. (2001). Fourteen years of ISO 9000: Impact, Criticisms, Costs, and Benefits. *Business Horizons* , pp. 45-51.

Stevenson, T., & Barnes, F. (2002). What industrial marketers need to know now about ISO 9000 certification - a review, update, and integration with marketing. *Industrial Marketing Management* , 31, pp. 695-703.

Vilelas, J. (2009). *Investigação - O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Withers, B., & Ebrahimpour, M. (2000). Does ISO 9000 certification affect the dimensions of quality used for competitive advantage? *European Management Journal* , 18 (4), pp. 431-443.

ANEXOS

ANEXO 1 – Carta de Apresentação

Exmo(a). Senhor(a)

Responsável pela Gestão da Qualidade

Empresa:

Assunto: Questionário sobre implementação de um sistema de gestão da qualidade através da certificação ISO 9001

Como discente do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade Técnica de Lisboa, a frequentar o 2º ciclo de Bolonha – Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial, encontro-me neste momento a dar início à parte prática da minha dissertação, do qual faz parte um estudo de investigação, cujo objetivo é analisar as principais motivações e dificuldades aquando da implementação de um sistema de gestão da qualidade através da certificação ISO 9001, no sector da alimentação, bebidas e tabaco, na Região Autónoma da Madeira.

Para a prossecução dos meus objetivos, optei por elaborar um pequeno questionário sobre as motivações e dificuldades de implementação de um sistema de gestão da qualidade. Uma vez que a V/ empresa íntegra o grupo de empresas que pretendo analisar, solicito a V/ indispensável colaboração no preenchimento do referido questionário.

O anonimato e a total confidencialidade são garantidos pelo tratamento dos dados de forma agregada, sendo que as informações obtidas serão apenas utilizadas para fins académicos, pelo que nenhuma empresa será identificada nos resultados finais. As conclusões da investigação serão facultadas às empresas que responderem ao questionário.

Ciente de que compreenderão a importância que a V/ resposta terá para a efetivação da investigação que me propus realizar, espero da parte de V.ª Ex.ª o melhor acolhimento a este meu pedido.

No caso de se colocar alguma questão acerca do questionário agradecia que fosse contactado o responsável pela investigação, Priscila Sousa, através de telemóvel 91 21 56 474 ou através de e-mail prissousa22@hotmail.com.

Agradecendo, desde já, a atenção dispensada e aguardando a V/ resposta,

Apresento os meus melhores cumprimentos,

Priscila Sousa

ANEXO 2 – Questionário



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Questionário

O objectivo deste inquérito é analisar as principais motivações e dificuldades aquando da implementação de um sistema de gestão da qualidade através da certificação ISO 9001, no sector da alimentação, bebidas e tabaco, na Região Autónoma da Madeira. Está inserido num estudo para a realização de uma dissertação do Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial, do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade Técnica de Lisboa.

Desta forma, pedimos a colaboração da V/ empresa no preenchimento deste questionário. Garantimos a confidencialidade da informação aqui expressa. As suas respostas serão utilizadas unicamente para fins de investigação académica.

Tempo médio de preenchimento: 10 minutos.

Nome da empresa: _____

Data da criação da empresa: ____ / ____ / ____

Função na empresa: _____

Por favor responda a cada uma das seguintes questões:

1. Data da primeira certificação ISO 9001: ____ / ____ / ____

2. A V/ empresa possui um departamento exclusivo dedicado à Gestão da Qualidade?

3. Quanto tempo levou até à implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, através da norma ISO 9001?

3.1. Qual foi a data de início do processo? ____ / ____ / ____

3.2. Qual a data de conclusão do processo? ____ / ____ / ____

4. Qual a principal razão que levou a V/ empresa a procurar esta certificação?

5. Consegue indicar outras razões (enumere por ordem de importância para a empresa)?

- 1º. _____
- 2º. _____
- 3º. _____
- 4º. _____
- 5º. _____
- 6º. _____

6. Algum cliente pressionou-vos para serem certificados sob pena de cancelarem a curto/médio prazo a aquisição de produtos à V/ empresa?

7. Necessitaram contratar um consultor externo aquando da decisão de implementação de tal sistema? _____

7.1. Se sim, qual o custo que isso teve para a empresa?

7.2. Foi contratada uma empresa de consultoria ou contrataram uma nova pessoa para a empresa?

7.3. Têm uma pessoa exclusivamente dedicada à área da qualidade? Ou a mesma pessoa desempenha diversas funções?

8. Qual foi a principal dificuldade que a V/ empresa encontrou durante o processo de implementação do sistema de gestão da qualidade?

9. Quais as outras dificuldades que a V/ empresa encontrou (enumere por ordem de maior dificuldade para a empresa)?

- 1º. _____
- 2º. _____

- 3º. _____
- 4º. _____
- 5º. _____
- 6º. _____

10. Qual o custo total da certificação?

10.1. Foi necessário adquirir novos equipamentos?

10.2. Qual o custo anual para manter tal sistema de gestão da qualidade?

11. Foi difícil compilar toda a documentação da empresa e/ou fazer um manual com todos os procedimentos da empresa?

12. A gestão de topo está comprometida com os objectivos do Sistema de Gestão da Qualidade?

13. Já foi submetida a uma reavaliação completa após a certificação?

13.1. Se sim, quando?

14. Pretendem continuar certificados pela norma ISO 9001:2008?

15. Conhecem outras normas de qualidade?

15.1. São certificados por outra(s) norma(s)? Qual(ais)?

15.2. Conhecem a norma ISO 22000:2005 – Sistema de Gestão de Segurança Alimentar?

15.3. Já pensaram em obter outras certificações?

16. Por fim, se fosse hoje que tivessem de tomar a decisão sobre avançar para um processo de certificação ISO 9001:2008, o que fariam? (**Escolha** apenas **uma** das seguintes **opções**)

16.1. Avançavam.

16.2. Decidiam-se pela certificação através de outro sistema de qualidade/norma.

16.3. Não avançariam para um processo de certificação.

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

16.3.1. **Se não**, porquê?

Observações:

Utilize este espaço se desejar acrescentar alguma coisa que não está mencionada no questionário.

Muito obrigada pela sua colaboração e pelo tempo despendido.