

ANA SOFIA CIPRIANO MOTA

**MOTIVAÇÕES E BENEFÍCIOS DA
CERTIFICAÇÃO NP ISO 9001 EM EMPRESAS DO
SETOR ALIMENTAR**

Orientador: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações
Lisboa
2021

ANA SOFIA CIPRIANO MOTA

**MOTIVAÇÕES E BENEFÍCIOS DA
CERTIFICAÇÃO NP ISO 9001 EM EMPRESAS DO
SETOR ALIMENTAR**

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do Grau de Mestre no Curso de Mestrado em Gestão de Empresas, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 29/10/2021, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 274/2021, de 30 de setembro, com a seguinte composição:

Presidente: Prof.^a Doutora Ana Cristina Freitas Brasão

Arguente: Prof. Doutor José Carlos Dias Rouco

Orientador: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2021

Agradecimentos

A elaboração deste trabalho não seria possível sem a colaboração das pessoas abaixo referidas que, através dos seus conhecimentos e experiência, tiveram um papel preponderante na realização do mesmo.

Gostaria de agradecer:

Às minhas filhas, ao meu companheiro e aos meus pais, pelo apoio, ajuda e compreensão, que me inspiraram e fizeram sempre querer continuar a melhorar;

Ao orientador, pela sabedoria na orientação dispensada, pela confiança incentivo e disponibilidade;

Resumo

A qualidade está na base do sucesso das organizações, sendo um fator de que as distingue das restantes. No contexto do setor alimentar em Portugal, a aposta na qualidade também é um fator cada vez mais a ter em conta.

Assim, esta dissertação tem como objetivo analisar os benefícios e as motivações da aplicação da norma ISO 9001 nas empresas do setor alimentar.

Procurou-se responder às seguintes questões:

Q1 - O que leva uma empresa a optar pela certificação ISO 9001?

Q2 – De que forma a certificação ISO 9001 é uma mais-valia para as empresas?

Ou seja, apresentar alguns factos que nos permitam constatar que o sistema traz efetivamente benefícios à organização, de forma a comprovar a sua eficácia.

Para dar resposta ao objetivo proposto, aplicou-se um questionário via online a nível nacional a um total de 70 empresas do sector alimentar, certificadas ISO 9001, tendo obtido 43 respostas. O tratamento dos dados foi efetuado com recurso ao programa SPSS Statistics.

Esta análise permitiu concluir que os principais fatores que levam os gestores a certificarem estas empresas são o cumprimento dos requisitos dos clientes, a decisão da gestão de topo, o aumento da produtividade e/ou eficiência, o aumento da rentabilidade, a redução de rejeições e/ou reclamações de clientes, a redução dos custos internos e a melhoria da qualidade dos produtos e/ou serviços.

Esta análise dos resultados permitiu-nos também concluir quais os principais benefícios que as empresas consideram mais relevantes, nomeadamente, a melhoria na qualidade do produto, o aumento da produtividade e/ou eficiência, a melhoria da imagem da empresa, melhoria nos processos e procedimentos internos, aumento da rentabilidade, aumento da competitividade da empresa, melhoria da satisfação do cliente e a redução das rejeições e reclamações.

Palavras chave: Benefícios, Certificação, ISO 9001, Motivações, Sistema de gestão da qualidade

Abstract

Quality is the basis for the success of organisations, being a factor that distinguishes them from others. In the context of the food sector in Portugal, the focus on quality is also an increasingly important factor to be taken into account.

Thus, this dissertation aims to analyse the benefits and motivations of the application of the ISO 9001 standard in food sector companies.

The following questions were sought to be answered:

Q1 - What leads a company to opt for ISO 9001 certification?

Q2 - In what way is ISO 9001 certification an added value for companies?

In other words, to present some facts that allow us to verify that the system effectively brings benefits to the organisation, in order to prove its effectiveness.

In order to respond to the proposed objective, an online questionnaire was applied at a national level to a total of 70 companies from the food sector, certified ISO 9001, and 43 answers were obtained. The treatment of the data was carried out using the SPSS Statistics programme.

This analysis allowed us to conclude that the main factors that lead managers to certify these companies are compliance with customer requirements, the decision of top management, increased productivity and/or efficiency, increased profitability, reduction of rejections and/or customer complaints, reduction of internal costs and improved quality of products and/or services.

This analysis of the results also allowed us to conclude which are the main benefits considered most relevant by the companies, namely, improvement in product quality, increase in productivity and/or efficiency, improvement in company image, improvement in internal processes and procedures, increase in profitability, increase in company competitiveness, improvement in customer satisfaction and reduction in rejections and complaints.

Keywords: Benefits, Certification, ISO 9001, Motivations, Quality management system

Lista de Abreviaturas

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BS	British Standards
EN	European Norm
IPAC	Instituto Português da Qualidade
IPQ	Instituto Português da Qualidade
ISA	International Federation of the National Standardizing Associations
ISO	International Organization for Standardization
NP	Norma Portuguesa
PDCA	Plan-Do-Check-Act (Planear, Fazer, Verificar, Atuar)
SGS	Sistema de Gestão da Qualidade
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
UNSCC	United Nations Standards Coordinating Committee

Índice

Agradecimentos.....	3
Resumo	4
Abstract.....	5
Lista de Abreviaturas	6
Índice de Tabelas	8
Índice de Figuras	8
Índice de Gráficos	8
1. Introdução	11
1.1. Objeto da Investigação	11
1.2. Estrutura da Dissertação	12
2. Capítulo I - Revisão da literatura	13
2.1. Definições de qualidade	13
2.2. Sistemas de Gestão de Qualidade	20
2.2.1. Evolução das normas ISO	24
2.2.2. Estrutura da norma ISO 9001:2015	27
2.2.3. Motivações que levam à certificação ISO 9001	28
2.2.4. Benefícios que podem advir da certificação ISO 9001	29
Nesta secção são abordados os vários estudos que foram efetuados no sentido de serem analisados os benefícios resultantes da certificação ISO 9001.....	29
É importante indicar que as motivações ocorrem antes da certificação da empresa e os benefícios advêm da certificação.....	29
Para	29
3. Capítulo II – Metodologia da investigação	31
3.1. Caracterização e objetivo do estudo	31

3.2.	Questões.....	31
3.3.	Instrumentos de recolha de dados e método de análise.....	31
3.4.	Estrutura do questionário	32
4.	Capítulo III - Análise e tratamento de resultados	34
4.1.	Caracterização da amostra.....	34
4.2.	Resultados dos inquéritos	35
5.	Conclusão	70
6.	Bibliografia	72
7.	Anexos	I
7.1.	Inquérito.....	I

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definição de qualidade segundo alguns autores	14
Tabela 2 - Os catorze princípios da gestão segundo Deming	18
Tabela 3 - Estratificação da amostra por ano de certificação	34

Índice de Figuras

Figura 1 - Cadeia de reação de Deming	19
Figura 2 - Trilogia de Juran.....	20
Figura 3 - Exemplo de uma hierarquia documental do Sistema de Gestão da Qualidade	22

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Satisfação do cliente.....	36
Gráfico 2 – Melhoria nos prazos de entrega	37
Gráfico 3 - Melhoria da relação e comunicação com o cliente	38

Gráfico 4 - Cumprimento dos requisitos de cliente	39
Gráfico 5 - Redução do número de auditorias de clientes	40
Gráfico 6 - Melhoria da quota de mercado	40
Gráfico 7 - Aumento da competitividade da empresa	41
Gráfico 8 - Decisão da gestão de topo.....	42
Gráfico 9 - Motivação dos funcionários.....	43
Gráfico 10 – Melhoria na comunicação interna	43
Gráfico 11 – Melhoria da consciência dos colaboradores, no que respeita à qualidade	44
Gráfico 12 – Melhoria na definição de responsabilidades e funções dos colaboradores	45
Gráfico 13 – Aumento da produtividade e/ou eficiência	45
Gráfico 14 – Aumento da exportação.....	46
Gráfico 15 – Aumento da rentabilidade	47
Gráfico 16 – Aumento das vendas.....	48
Gráfico 17 – Melhoria da relação entre os colaboradores e a gestão de topo	49
Gráfico 18 – Redução de rejeições e reclamações de clientes	50
Gráfico 19 – Redução dos custos internos.....	50
Gráfico 20 – Melhoria da qualidade do produto e/ou serviço	51
Gráfico 21 – Melhoria na qualidade do produto e/ou serviço	52
Gráfico 22 – Aumento da produtividade e/ou eficiência	53
Gráfico 23 – Melhoria dos prazos de entrega	54
Gráfico 24 – Melhoria da imagem da empresa	55
Gráfico 25 – Melhoria na comunicação interna	56
Gráfico 26 – Melhoria dos processos e procedimentos internos.....	57
Gráfico 27 – Redução dos custos internos.....	58
Gráfico 28 – Aumento da rentabilidade	59
Gráfico 29 – Aumento da competitividade da empresa.....	60
Gráfico 30 – Melhoria da quota de mercado.....	61
Gráfico 31 – Melhoria na definição de responsabilidades e funções dos colaboradores	62
Gráfico 32 – Melhoria da motivação dos colaboradores.....	63
Gráfico 33 – Melhoria da consciência dos colaboradores, no que respeita à qualidade	64
Gráfico 34 – Aumento das vendas.....	65
Gráfico 35 – Melhoria da relação e comunicação com o cliente.....	66
Gráfico 36 – Melhoria da satisfação do cliente	67
Gráfico 37 - Redução de rejeições e reclamações de clientes.....	68

Gráfico 38 – Redução do número de auditorias de clientes.....	69
---	----

1. Introdução

Nos dias que correm, a concorrência é uma parte que se destaca nas empresas e que preocupa os administradores. Assim, optar por uma certificação de qualidade pode ser uma componente que distingue as organizações das restantes. Desta forma, torna-se importante o desenvolvimento de estudos que suportem informações sobre as principais motivações que levam as empresas a se certificarem e os principais benefícios que advêm da certificação ISO 9001.

Por outro lado, a qualidade tem sido cada vez mais uma preocupação de quem compra, quer seja um produto ou um serviço, o que acaba por distinguir também em termos de escolha do cliente. Assim, a gestão da qualidade tem vindo a adquirir notoriedade no meio das empresas.

Tem-se verificado também um crescimento de entidades certificadoras em Portugal ao longo dos anos, o que leva a que tentem manter ou aumentar o número de empresas certificadas. Mas valerá a pena? Trará benefícios?

É essencial perceber o que leva a que as organizações se certifiquem por esta norma. Com estas respostas pretende-se ajudar nas escolhas dos administradores das empresas alimentares sobre que vantagens podem obter com a certificação ISO 9001.

1.1. Objeto da Investigação

Tendo em conta a temática, foi definido como objetivo geral desta investigação a identificação das principais motivações e benefícios da certificação do sistema de gestão de qualidade, pela norma ISO 9001, numa amostra de organizações portuguesas do setor alimentar certificadas.

Para tal, são colocadas duas questões:

- Quais são as principais motivações que levaram as organizações alimentares a optar pela certificação ISO 9001 em Portugal?

- Quais são as principais vantagens ou benefícios alcançados com o processo de certificação pela ISO 9001 em Portugal?

1.2. Estrutura da Dissertação

A dissertação está dividida em três partes.

De início está elaborada a introdução, em que se apresenta o tema, as motivações que levaram à escolha do mesmo e a estrutura do trabalho de investigação.

O Capítulo I é composto pela revisão da literatura, focada essencialmente no conceito de qualidade, nos Sistemas de Gestão da Qualidade e nos processos de Certificação. Aborda-se também algumas motivações que mais levam as empresas a optarem pela certificação, as vantagens alcançadas, assim como algumas dificuldades encontradas.

O capítulo II comporta a descrição da metodologia utilizada, qual o método escolhido e os utensílios que se consideraram mais apropriados para dar resposta ao tema em estudo.

Por último, o capítulo III consiste na apresentação dos resultados e discussão dos mesmos.

2. Capítulo I - Revisão da literatura

Para o desenvolvimento de qualquer investigação que se pretenda realizar, deve primeiro compreender-se os temas e ideias em causa. Assim, é importante abordar os temas essenciais relacionados com o sistema de gestão da qualidade.

2.1. Definições de qualidade

O conceito de qualidade não é fácil de definir, uma vez que cada um de nós percebe a qualidade de forma diferente, e por isso pode ser definido de várias formas. É um conceito muito abrangente, que muda conforme a área estudada, e fatores intrínsecos como a educação ou a cultura.

O conceito de qualidade é um dos mais utilizados no dia-a-dia, principalmente quando estamos a usufruir de um serviço, ou a comprar algo novo.

Será que se consegue definir no que consiste este termo? Cada pessoa tem ideias diferentes de “produtos de qualidade”, “serviços de qualidade” e “qualidade de vida”. Muitas vezes, a qualidade é adjetivada de boa, má ou muito boa.

A qualidade de um produto refere-se às características que ele possui, e que satisfaçam o consumidor, de forma a que o volte a comprar. De uma forma geral, podemos dizer que é o cliente quem define a qualidade.

Uma vez que é um conceito subjetivo, segundo as convicções de Pires (2004, p.20), a qualidade não é fácil de definir, deve partir-se de conceitos básicos e adequá-los a cada caso.

Existem variados significados, alguns complementam-se, e cada autor dá importância a um aspeto.

Segundo Silva (2009, p.11), qualidade deriva do latim *qualitate*, que significa qualidade, natureza das coisas, atributo e “é sinónimo da procura contínua de melhoria em todas as vertentes, desde a política e estratégia da organização até aos indicadores financeiros mais relevantes, passando pelos níveis de satisfação de todos os stakeholders”.

Refere que a qualidade pode ser explicada através de várias abordagens no livro *Managing Quality*, Garvin (1988, p.18).

Na Tabela 1 estão organizadas, de acordo com os especialistas nesta área, um conjunto de noções sobre a definição de qualidade.

Tabela 1 – Definição de qualidade segundo alguns autores

Autores	Definição de Qualidade
<i>Feigenbaum</i> (1949)	Apresentou o controlo de Qualidade Total, cujo objetivo era a produção de produtos ou serviços mais económicos, de forma a satisfazer o consumidor.
<i>Philip B. Crosby</i> (1979)	O principal objetivo é ter zero defeitos, e que a qualidade esteja em conformidade com os requisitos.
<i>Deming</i> (1982)	Redução das variações como fundamento para a contínua e permanente melhoria, bem como o orgulho do trabalhador, o conhecimento profundo e as habilidades adequadas.
<i>Feigenbaum</i> (1983)	O custo da qualidade total é o mais baixo possível para a organização e o melhor para a satisfação do cliente.
<i>Ishikawa</i> (1985)	Para existir qualidade deve haver um envolvimento geral dos funcionários da empresa e que a qualidade tem de estar presente em todo o circuito, desde o fabrico do produto ou serviço até ao cliente.
<i>Parasuraman et al.,</i> (1988)	A ideia dos clientes sobre a excelência ou a superioridade de um produto.
<i>Horovitz</i> (1990)	Nível de exigência para satisfazer o cliente.
<i>Graaf</i> (1994)	A dimensão dos atributos de um bem, serviço ou procedimento de maneira que vá de encontro às exigências dos consumidores.
<i>Crosby</i> (1996)	Correspondência com as exigências e especificações, variando esta consoante as empresas e de acordo com as necessidades dos seus clientes.

Juran e Godfrey (1998)	Aptidão para o uso.
Crainer (1999)	Não é o que a empresa põe no produto, mas o que o consumidor obtém do bem ou serviço e o preço que considera adequado.
Grönroos (2000)	Recuperar as faltas e expectativas de um certo conjunto de clientes.
Mezomo (2001)	Aumento da própria função da empresa: considerar e superar as carências e expectativas dos consumidores.
Fraile et al. (2002)	Compreender, aceitar, satisfazer e superar continuamente as necessidades, desejos e expectativas do cliente.

Fonte: Elaboração própria.

Verificando a evolução do conceito de qualidade, no início este termo era utilizado no sentido técnico do produto e foi evoluindo até ao foco no cliente. Há unanimidade nos autores, de que a qualidade está muito ligada à satisfação dos consumidores.

É importante referir que terá de haver sempre um acerto permanente a este conceito, pois a perceção de qualidade altera com o tempo e com as mudanças sociais.

É também importante refletir se realmente existe uma relação entre o conceito de qualidade e satisfação.

Existem várias posições relativamente a esta relação. *Parasuraman et al.* (1988, p.15) considera que qualidade e serviço são estruturas distintas e que a satisfação é um antecedente da qualidade de serviço percebida. *Bitner* (1990, p.12) salienta que a satisfação do cliente é um elemento presente na perceção de qualidade de serviço e *Cronin et al.* (1992, p.56) considera que a qualidade dos serviços conduz à satisfação do cliente. Sem dúvida que esta é uma temática bastante importante e que nos remete para a estreita ligação entre qualidade de produtos, serviços, satisfação e fidelização de clientes. (Silva & Saraiva).

De forma a verificarem se estão a ir de encontro às necessidades dos clientes, muitas organizações recolhem informações sobre a satisfação de cliente sob a forma de reclamações,

vendas e serviço personalizado, bem como através de programas de visitas a clientes. De acordo com a informação que necessitam, e de acordo com os recursos da empresa, podem ser necessárias outras fontes de recolha de dados, como por exemplo, visualização da utilização do utensílio ou serviço, entrevistas, de forma a obter soluções mutuamente benéficas (Bond e Fink, 2003, p.16).

Muffatto e Panizzolo (1995, p.155) defendem a implementação de um sistema de avaliação da satisfação do cliente, que se baseia em vários fatores essenciais, como por exemplo, design do produto e do processo, ciclos de melhoria contínua, alterações organizacionais, comprometimento da gestão de topo, monitorização e orientação para o processo. No entanto, os resultados preliminares dos estudos realizados pelos autores mostraram que a implementação de um plano de satisfação de cliente é um problema mesmo para organizações com níveis elevados de implementação de práticas da qualidade. É importante identificar os elementos cujas intervenções se devem manter focadas e o caminho que deve ser tomado ao implementar um plano de satisfação do cliente, bem como as necessidades organizacionais. Consideram também que este plano deverá atuar em múltiplos ciclos de feedback. Para que se consiga uma melhor avaliação da satisfação dos clientes, é importante o envolvimento da administração na melhoria da satisfação do cliente (Muffatto e Panizzolo, 1995, p.154).

No estudo realizado por Hall (1997, p.126) sobre a qualidade do produto/serviço e a satisfação dos consumidores, tentou-se verificar o que gostaram e não gostaram nesse produto/serviço. Desta forma, a organização conseguiu definir quais os requisitos dos clientes e os gestores puderam melhorar o desempenho organizacional. A qualidade dos produtos/serviços é encarada predominantemente com uma medida baseada na perspetiva do cliente.

Associadas ao significado de qualidade, Garvin relata também um conjunto de dimensões de qualidade semelhantes às medições físicas (Garvin, 1988, p.74). Estas oito dimensões “... tornam-se mais do que simples subtilidades teóricas, passam a constituir a base do uso da qualidade como arma de concorrência” (Garvin, como citado em Costa, 2011, p.85). Sendo assim, as organizações podem definir o seu posicionamento estratégico, identificando as dimensões da qualidade que consideram prioritárias para a sua área de atuação.

Atente-se, neste sentido, à concepção de Donnelly (2000, p.36), que indica dimensões de especificidade num conceito tão impreciso como o é a qualidade; dimensões essas que fazem referência ao desempenho (relativo às características básicas do funcionamento de um produto ou serviço), atributos, fiabilidade (desempenho garantido num dado período), conformidade (entre a concepção e características e modelos de referência estabelecidos), durabilidade, serviço pós-venda, estética e qualidade percebida, a qual pertence aos domínios do marketing (nome da marca, reputação, etc.).

Concluindo, a qualidade será principalmente a conformidade entre um produto ou serviço e as expectativas que o cliente sente em relação ao mesmo. No entanto, para que a produção ou prestação sejam satisfatórias, há que haver bons níveis de produtividade sem que se descurem os conceitos básicos da qualidade e as indicações referentes a cada produto ou serviço.

Assim, a ligação do conceito de qualidade com a necessidade de ir ao encontro ou exceder as expectativas dos clientes em particular e dos stakeholders em geral, parece ponto comum entre a maioria das definições encontradas na literatura. Por exemplo, de acordo com António e Teixeira (2007, p.62), qualidade é uma condição dinâmica associada a produtos, serviços, pessoas, processos e meio envolvente que vão ao encontro ou excedem expectativas.

Para Heizer e Render (2008, p.34), a qualidade passa por o produto conseguir saciar e ultrapassar as necessidades dos utilizadores quanto aos produtos e serviços oferecidos.

Este cuidado com a qualidade nas empresas existe desde o século XX. No século XIX, como resultado do aparecimento de sistemas de produção mais eficientes que a produção artesanal — produção em massa — a inspeção mostra-se como uma atividade essencial para o controlo da qualidade, sendo vista pela— Gestão da Qualidade como uma obrigação distinta da gestão e como uma função independente (Garvin, 1988, p.56). De qualquer forma, nesta altura, em que o principal foco era o produto acabado, o conceito de qualidade era basicamente a conformidade dos produtos ou serviços fornecidos aos consumidores. A eliminação dos problemas não era uma função das atividades de inspeção (Garvin, 1988, p.77). Desta forma, os produtos não conformes, ou que não correspondessem ao que estava definido pela administração, eram desperdício (Longo, 1996, p.94). Posteriormente, inicia-se o controlo do processo de produção, com a ajuda de tratamento de dados estatísticos que tornaram possível um controlo mais eficiente, e também mais eficaz, capaz de identificar os principais desvios de qualidade e analisar as causas (Mendes, 2007, p.72). Nesta altura foram concebidos os

primeiros sistemas de qualidade (Longo, 1996). Garvin (1988, p.63) entende que Walter A. Shewhart e Joseph Juran foram os principais responsáveis pela concepção do controlo estatístico da qualidade dando à disciplina o fundamento científico que merecia.

Um dos principais autores na área da qualidade W. Edwards Deming, propôs uma teoria da qualidade nas empresas, baseada em 14 princípios (Deming, 2000, p.36) e um modelo denominado cadeia de reação (Deming, 2000, p.40). Estes 14 princípios da qualidade de Deming indicam-nos critérios que ajudam a avaliar o desempenho da gestão (Deming, 2000, p.52), podendo ser adaptados a todas as organizações. Estes princípios (Tabela 2) continuam a ser utilizados nos tempos atuais onde relembram a importância da motivação dos funcionários e obrigações da gestão como atividades essenciais para a melhoria dos sistemas de qualidade (Gomes, 2004, p.74).

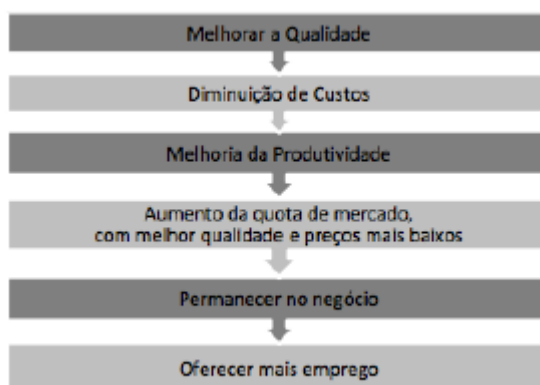
Tabela 2 – Os catorze princípios da gestão segundo Deming

1	Criar recursos permanentes para a melhoria de produtos e serviços
2	Adotar novas formas de gestão
3	Dar prioridade à prevenção e não à inspeção, controlando a qualidade por amostragem
4	Acabar com a escolha dos fornecedores com base apenas num único critério, o do preço. É importante desenvolver relações duradouras com os fornecedores.
5	Melhorar a eficiência e permanente do sistema de produção.
6	Instituir a formação.
7	Adotar e instituir as novas formas de liderança.
8	Acabar com o medo do estilo autoritário, encorajando a comunicação
9	Eliminar as barreiras entre departamentos, fomentando o trabalho em equipa e instituindo-se os Círculos de Qualidade.
10	Eliminar slogans, exortações e metas numéricas.
11	Eliminar a gestão por objetivos com base em indicadores quantitativos.
12	Não classificar, nem ordenar o desempenho dos trabalhadores.
13	Incluir um programa de educação.
14	Estruturar a gestão de modo a cumprir os 13 pontos anteriores e obter o empenho de todos.

Fonte: Godinho e Neto (2001).

A cadeia de reação de Deming (Figura 1) salienta que as normas de qualidade de uma empresa devem ser mais importantes do que a própria capacidade de produção, uma vez que a qualidade preventiva traz muitas vantagens, tais como diminuição de custos, diminuição de reprocessamentos, aumento da produtividade, redução de não conformidades e melhor rendimento do tempo.

Figura 1 - Cadeia de reação de Deming



Fonte: Silva, M. Â. (2009)

Outro autor, Joseph Juran, o Guru da qualidade apresentou em 1951 um modelo de custos da qualidade. Este modelo, distribui os custos em quatro grupos: custos de prevenção, custos de falhas internas, custos de falhas externas, custos de avaliação e custos de prevenção (Juran, 1951).

A Trilogia de Juran (Figura 2) ficou conhecida pela divisão do processo de gestão da qualidade em três fases importantes, nomeadamente planeamento da qualidade, controlo da qualidade e melhoria da qualidade (Juran, 1951, p.64).

Figura 2 - Trilogia de Juran



Fonte: Juran & Gryna. (1988)

2.2. Sistemas de Gestão de Qualidade

Segundo a ABNT (2005, p.16), a importância da qualidade para as organizações está relacionada com a satisfação das necessidades dos clientes e, para isso, tem de se assegurar que os requisitos dos clientes sejam atendidos, cumprindo as especificações dos produtos e serviços. Deste modo, um SGQ tem como objetivo definir os processos que são necessários para obter os produtos/serviços que atendam aos requisitos dos clientes. A documentação de um sistema de gestão torna-se importante para garantir que há ordem no modo como a empresa conduz os seus processos.

Ao longo do tempo apareceram as normas de sistemas de gestão. Estas têm como objetivo agregar os melhores processos de uma forma genérica e que sejam aplicáveis a qualquer organização.

A série de normas ISO 9000 abrange as normas mais utilizadas atualmente em todo o mundo e é composta por 5 normas.

Um Sistema de Gestão da Qualidade envolve processos e práticas de gestão, com o envolvimento de todos, que se traduz na produção de bens e serviços de acordo com os requisitos do cliente (Pinto, 2010, p.36). É com uma cultura de qualidade dentro da organização, que é possível satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. Um SGQ se for aceite por

todos na organização, pode trazer inúmeras vantagens, tais como, redução de produtos não conformes, redução de tempo, aumento de lucros, entre outros. A melhoria da imagem da organização, assim como a motivação dos funcionários costumam ser uma vantagem da implementação de um SGQ.

Com a implementação dos SGQ é possível analisar os resultados das avaliações dos produtos ou serviços fornecidos, o feedback dos clientes, o resultado das auditorias, o tratamento das não conformidades, o tratamento de reclamações, o desencadeamento das ações corretivas e preventivas e avaliação da eficácia das mesmas, assim como do próprio sistema.

Os motivos que levam as empresas a investirem e optarem pela certificação dos SGQ podem ser vários, desde a prevenção de problemas de qualidade, a requisitos de cliente ou novos clientes, redução de custos da qualidade, otimização de processos.

Pode dizer-se (Pires, 2012, p.63) que existe principalmente duas razões que levam as empresas a fazê-lo: origem externa, com a imposição de um cliente ou de origem interna, em que a decisão parte da administração, como forma de reduzir custos internos e garantir a qualidade dos bens e produtos/serviços fornecidos.

Para a implementação dos SGQ, a maior parte das empresas segue o modelo proposto na norma ISO 9001. De acordo com o que está descrito na norma, as empresas devem definir que produtos ou processos pretendem certificar, mais concretamente o âmbito da certificação.

Para implementar um SGQ é imprescindível que as organizações disponham de um suporte documental, que pode assumir diversas formas, seja em suporte informático ou papel, que normalmente é composto pelos seguintes documentos:

- política da qualidade
- objetivos da qualidade
- manual da qualidade
- registos da qualidade e registos técnicos
- modelos
- procedimentos
- instruções de trabalho
- documentos externos como normas, legislação e manuais dos equipamentos

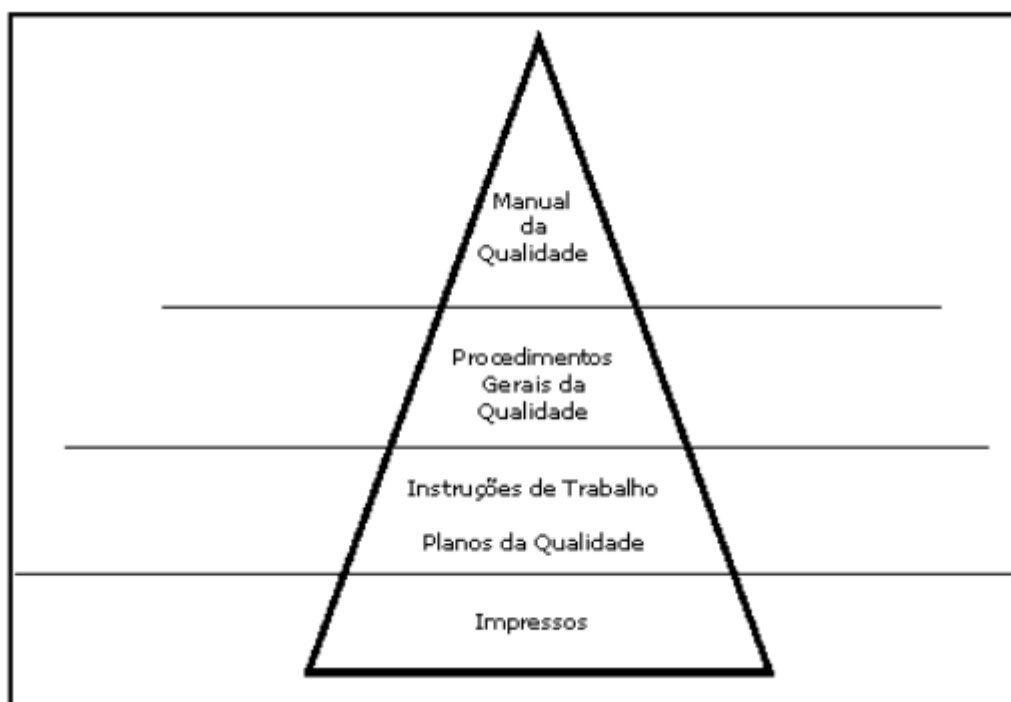
Estes documentos devem estar claramente identificados com o título e data.

Os documentos devem ter uma ligação entre si e serem aprovados pelo responsável na área. Os documentos devem ter a informação necessária e estar disponíveis para consulta a todos os colaboradores.

O Manual da Qualidade é um documento exclusivo de cada empresa, que deve incluir a Política e os objetivos da qualidade traçando genericamente de que forma a empresa dá cumprimento aos requisitos da Norma. Os Procedimentos são documentos que explicam como proceder para garantir o cumprimento aos requisitos.

Na Figura 3, pode ser observada a hierarquia dos documentos do Sistema de Gestão da Qualidade.

Figura 3 - Exemplo de uma hierarquia documental do Sistema de Gestão da Qualidade



Fonte: D'Azevedo. (2002)

De forma a não comprometer a eficácia do SGQ os documentos do sistema não devem ser difíceis de gerir (Pires, 2012, p.82). Assim, qualquer documento do sistema deve ser isento de erros ortográficos, deve ser claro, completo e conciso (Soares e Pinto, 2010, p.61).

É importante salientar que, apesar dos custos inerentes à implementação e certificação de um SGQ serem elevados, normalmente acaba por compensar, porque de uma forma geral existe uma redução dos custos de fabrico e um aumento da produtividade e eficiência.

Nota-se também como benefício a redução de reclamações, a melhoria da imagem da empresa com o exterior, o maior envolvimento dos colaboradores com a qualidade, a redução de produto não conforme, e de desperdícios.

No entanto, não são só os benefícios percebidos pelas organizações, existem também dificuldades percebidas no processo de implementação do SGQ (Silva, 2009, p.63). Algumas destas dificuldades são o aumento da carga burocrática, pressões de clientes, resistência dos colaboradores à mudança, perpetuação de comportamentos, falta de formação e experiência dos colaboradores relativamente à qualidade (Soares e Pinto, 2010, p.46).

De acordo com Mello et. al. (2002, p.83) as normas de gestão fornecem às empresas modelos de sistema a seguir por forma a operar e gerir os seus sistemas da qualidade.

Para Prancic (2002, p.63), os sistemas de gestão da qualidade servem para que as empresas garantam que a qualidade dos seus produtos se mantém. Para isso, é necessário a apresentação de evidências objetivas e que a função da qualidade está a ser conduzida de forma adequada.

Para Piskar (2007, p.45), as empresas que implementaram um sistema de gestão da qualidade há mais tempo, conseguem identificar melhor os impactos da aplicação do SGQ. A implementação de SGQ permite à organização ter métodos de trabalho mais eficientes, afetando não só a estrutura interna, mas também a sociedade que a organização serve.

É importante fazer a distinção entre o conceito de qualidade e o de sistemas de gestão da qualidade. O primeiro está relacionado com os produtos e serviços irem de encontro às expectativas e necessidades do consumidor, já o segundo está relacionado com a organização dispor de meios e ações que assegurem a qualidade de toda a produção, por forma a satisfazer os requisitos do cliente.

Cada vez mais os clientes estão mais exigentes em relação aos bens que comprem, por isso as empresas têm que acompanhar este nível de exigência procurando uma melhoria contínua dentro da organização. Assim surge a criação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ).

“A implementação e certificação de sistemas de gestão permite dar resposta às diferentes necessidades sentidas em diversas áreas, como, por exemplo, na relação Cliente/Fornecedor, na globalização da economia, nos mercados concorrenciais, nas alterações tecnológicas e sociais, possibilitando integrar numa base única todas as informações que fluem na organização.” (Oliveira, 2016, p.8)

De acordo com (Soares, 2014) e Pinto (2010) *in* Oliveira (2016), “a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade visa demonstrar, de forma consistente, aptidão para proporcionar produtos ou serviços que vão de encontro aos requisitos do cliente e dos requisitos regulamentares aplicáveis; melhorar a satisfação do cliente através da melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão.”

Para a implementação de um SQG as empresas podem recorrer a recursos internos ou a recursos externos, nomeadamente um consultor.

A implementação de um SGQ tem como principais objetivos:

- Proporcionar à organização a sistematização de todos os processos que influenciam na conceção dos produtos;
- Fomentar as atividades de prevenção, não confiando apenas na inspeção;
- Promover com clareza objetiva o alcance da qualidade;
- Melhorar continuamente a organização;
- Preservar e aumentar a satisfação dos clientes e colaboradores, aumentando a competitividade de forma eficaz e eficiente.
(Lopes, 2006; Pires, 2007, *citado por*. Dias, 2012)

2.2.1. Evolução das normas ISO

A série de normas ISO foi criada pela Organização Internacional de Padronização (ISO) com o objetivo de manter a qualidade permanente dos produtos e serviços.

A ISO começou a funcionar em 1947 e é uma das maiores organizações que desenvolve e estabelece normas em todo o mundo.

De acordo com o IPQ, Instituto Português da Qualidade, uma norma é um documento que estabelece regras, linhas de orientação ou características de produtos e /ou serviços e que foi aprovado por um organismo reconhecido.

Segundo as regras da ISO as normas são revistas pelo menos uma vez em cada 5 anos, por forma a verificar a sua adequabilidade.

Normalmente, as normas são de implementação facultativas, não sendo obrigatórias. As normas são designadas por um prefixo alfabético, seguido de um código numérico. As normas portuguesas têm o prefixo NP. As normas portuguesas que adotam uma norma europeia têm o prefixo NP EN. As normas NP EN ISO resultaram da adoção de uma norma europeia, que por sua vez resultou da adoção de uma norma internacional.

A designação ISO 9000 inclui o conjunto das normas ISO 9000, 9001, 9004 e 19011. Estas normas podem ser aplicadas em qualquer tipo de empresa, quer seja pública ou privada e o principal objetivo é a qualidade dos processos da organização.

No que respeita à qualidade, as normas ISO 9000 são formadas por um grupo de normas direcionadas para o SGQ, nomeadamente:

- ISO 9000 - Fundamentos e Vocabulário do SGQ; documento que contém todos os termos utilizados no sistema.
- ISO 9001 – Requisitos do SGQ. É a norma de sistemas de gestão mais utilizada mundialmente.
- ISO 9002 – Modelo para garantia da Qualidade em Produção, Instalação e Serviços. (Atualmente obsoleta, passou a integrar a ISO 9001).
- ISO 9003 – Sistemas de Gestão da Qualidade. Inspeção Final. (Atualmente obsoleta, passou a integrar a ISO 9001).
- ISO 9004 - Gestão para o sucesso sustentado de uma organização (Uma abordagem de Gestão da Qualidade) - é um documento com instruções para implantar o SGQ. A ISO 9004 amplia os benefícios obtidos através da ISO 9001.

Em 2000, surge a norma ISO 9001:2000 que combina as 3 normas (ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003). Esta norma vem para solucionar as dificuldades com as normas anteriores que exigiam muito papel e poucos resultados.

Segundo O'Hanlon (2006, p.123), esta norma (ISO 9001) vem para criar regras de trabalho que assegurem a produção de produtos e serviços que estejam de acordo com os requisitos dos clientes. Esta norma pressupõe criar confiança nos consumidores, uma vez que os produtos e bens servidos devem conseguir estar de acordo com a qualidade definida.

De acordo com Pinto (2010, p.65), quanto à evolução da norma ISO 9001 podemos salientar as seguintes:

- Norma NP EN ISO 9001:1987 – Dividia-se em três modelos de gestão da qualidade, conforme a natureza das atividades da organização (design, produção e inspeção final). Aplicava-se a organizações cujas atividades eram voltadas à criação de novos produtos.
- Norma NP EN ISO 9001:1994: Esta norma tinha a garantia da qualidade como base da certificação.
- Norma NP EN ISO 9001:2000: Especificava requisitos para um sistema de gestão da Qualidade, mas mais fáceis de ser interpretados e menos burocrática e mais dinâmica que a anterior.
- Norma NP EN ISO 9001:2008: Foi elaborada para apresentar maior compatibilidade com a família ISO 14000 e as alterações efetuadas trouxeram melhor entendimento e interpretação do texto.
- Norma NP EN ISO 9001:2015: A nova norma foca-se nos resultados do modelo de negócio e como estes aumentam a satisfação das partes interessadas, principalmente dos clientes.

A ISO 9001 é um documento muito importante para as empresas, uma vez que descreve práticas de gestão utilizadas por outras empresas e testadas por todo o mundo.

Para implementação da norma ISO 9001 é feito um primeiro diagnóstico da empresa e implementação do sistema, seguida de uma auditoria interna. Após a auditoria interna é agendada a auditoria de certificação por uma entidade certificadora, se estiver tudo conforme com a ISO 9001 a empresa responde às não conformidades encontradas e recebe o certificado.

Após a obtenção da certificação, as empresas seguem com uma auditoria anual de acompanhamento até perfazer o ciclo de renovação da certificação, onde terão que realizar novamente uma auditoria de renovação para manutenção do certificado.

A certificação acaba por ser uma declaração formal pela qual uma entidade externa, normalmente designada de terceira parte dá garantia de que um processo, produto ou serviço dá cumprimento às exigências especificadas.

2.2.2. Estrutura da norma ISO 9001:2015

Sempre que uma organização tenha como objetivo a implementação de um SGQ segundo a norma NP EN ISO 9001 deve aplicar um conjunto de requisitos.

A norma ISO 9001:2015 apresenta a seguinte estrutura:

- 1) Âmbito
- 2) Referências Normativas
- 3) Termos e definições
- 4) Contexto da organização
- 5) Liderança
- 6) Planeamento
- 7) Suporte
- 8) Operação
- 9) Avaliação do desempenho
- 10) Melhoria

Seguem-se os requisitos da norma ISO 9001: 2015, que devem ser cumpridos para demonstrar a aptidão para fornecer produtos e/serviços que satisfaçam os requisitos do cliente:

- Requisito 4 – Contexto da Organização. Trata sobre questões estratégicas da organização e o seu contexto; compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas; determinar o âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade; definir o Sistema de Gestão da Qualidade e respetivos processos;
- Requisito 5 – Liderança. Traz um novo significado para o papel do líder e o seu envolvimento com a qualidade.
- Requisito 6 – Planeamento.
- Requisito 7 – Suporte. A empresa deve disponibilizar os meios e recursos necessários para a implementação, manutenção e melhoria do SGQ.
- Requisito 8 – Operacionalização.
- Requisito 9 – Avaliação de desempenho.
- Requisito 10 - Melhoria

2.2.3. Motivações que levam à certificação ISO 9001

Segundo Mendes (2003, p.35), a implementação e a certificação dos sistemas de gestão da qualidade são procedimentos voluntários, que resultam de motivações e objetivos de cada empresa. Por isso, é importante destacar o que leva as empresas a se certificarem pela norma ISO 9001. De uma forma geral, há um parecer consensual em relação às principais motivações que levam as empresas a optar por este processo.

Como já foi referido, as empresas optam por se certificar quer por motivações internas, quer por razões externas.

As motivações internas estão relacionadas principalmente com o objetivo de melhorar a organização, ao passo que as motivações externas estão relacionadas com os aspetos promocionais, como o marketing e a melhoria de imagem (Fonseca, Lourenço e Mendes, 2012, p.49).

Da mesma forma, Zaramdini (2007, p.472) também indica que as motivações que levam à certificação podem ter origem interna ou externa. As motivações internas são forças que levam a organização a se certificar pela ISO 9001. As motivações externas estão relacionadas com a envolvente externa, por exemplo clientes, concorrência, fornecedores.

Como exemplos de motivações internas podemos referir a melhoria da qualidade do produto e/ou serviço, a redução de não conformidades, de rejeições e reclamações, a redução de custos internos, a melhoria da comunicação dentro da organização, a melhoria dos processos e procedimentos, entre outros.

Em relação às motivações externas podemos salientar alguns exemplos, como a manutenção e/ou aumento da quota de mercado, os requisitos para competir no setor, a procura e/ou pressão dos clientes, a certificação de empresas concorrentes, a entrada para um novo mercado, as vantagens de marketing, a melhoria da imagem da organização, entre outras.

Na mesma ordem Bhuiyan e Alam (2005, p.95) também mencionam que as origens para a certificação dos sistemas de gestão da qualidade podem ser internas ou externas. No caso das motivações externas referem o cumprimento dos requisitos e expectativas dos clientes, a melhoria dos procedimentos de gestão da qualidade, a melhoria da qualidade dos produtos e/ou serviços e a mudança de cultura empresarial.

Para além do que já foi referido, Rawahi e Bashir (2001, p.76), indicam também como motivação interna, a melhoria da eficiência das empresas.

Contrariamente, Jones, Amdt e Kustin (1997) e Poksinska (2010, p.64) apontam que as principais motivações para as empresas se certificarem são fundamentalmente externas.

Jones et al. (1997, p.63) refere que as principais motivações são externas, fundamentalmente relacionadas com o mercado. Na mesma linha que o autor anterior Poksinska (2010, p.86) também aponta como principais motivações as de carácter externo, sobretudo a pressão dos clientes.

De uma forma geral, podemos dizer que os autores em geral apontam motivações internas e externas relevantes para a decisão do processo de certificação das empresas. Nem todos concordam com a relevância atribuída a cada motivação, quer seja interna ou externa.

Assim, torna-se importante que o presente estudo consiga identificar as principais motivações que levam as empresas do setor alimentar a optar pela certificação ISO 9001.

2.2.4. Benefícios que podem advir da certificação ISO 9001

Nesta secção são abordados os vários estudos que foram efetuados no sentido de serem analisados os benefícios resultantes da certificação ISO 9001.

É importante indicar que as motivações ocorrem antes da certificação da empresa e os benefícios advêm da certificação.

Para Boiral (2012,p.35), os benefícios podem ser internos ou externos. Este autor refere que os benefícios internos correspondem a melhorias na qualidade (qualidade dos produtos), melhorias da gestão operacional (produtividade, eficiência das operações e reduções de custos). Em relação aos benefícios externos o autor refere a redução de reclamações com fornecedores (melhoria da qualidade de entrega), vantagens de marketing (vendas).

De acordo com um estudo realizado com 135 empresas (Poksinska et. al., 2002, p.68) refere como principais vantagens de obter a certificação, a imagem da empresa, as vantagens de marketing, a redução da pressão por parte dos clientes, as melhorias na qualidade e a redução de custos.

Segundo um outro autor, Moura (n.d.), os benefícios resultantes da certificação são indiscutíveis. Salienta que é normal existir resistência à mudança numa primeira fase de implementação de um sistema de gestão da qualidade, uma vez que as pessoas tendem a resistir à avaliação do seu desempenho operacional por se sentirem ameaçadas.

Segundo Bryden (2008, p.57), a implementação das normas ISO contribui para a qualidade, confiança e eficiência dos produtos a baixo custo.

De uma forma genérica, é expectável obter-se determinados benefícios após a certificação de um sistema de qualidade, nomeadamente, melhor organização interna da empresa, facilidade de acesso a informação, acesso a determinados mercados, redução de custos, aumento da produtividade e eficiência, confiança no sistema, aumento da motivação e envolvimento dos funcionários e melhoria da imagem (Oliveira, 2016; Dias, 2012; Crato, 2010, p.56).

É importante referir que os benefícios resultantes da certificação não são imediatos e alguns só são observáveis a longo prazo e normalmente são diretamente proporcionais ao envolvimento da organização.

3. Capítulo II – Metodologia da investigação

Este capítulo visa apresentar a metodologia utilizada para a realização da dissertação. O mesmo integra o tipo de investigação utilizada, o objeto de estudo, os meios utilizados e as questões que serão estudadas.

3.1. Caracterização e objetivo do estudo

Este trabalho tem por objetivo principal encontrar os benefícios e vantagens, assim como as motivações que levam uma empresa do setor alimentar certificada a optar pela certificação ISO 9001.

3.2. Questões

Tendo em conta o objetivo principal desta dissertação foram identificadas as seguintes questões de investigação:

1. O que leva uma empresa a optar pela certificação ISO 9001 em Portugal?
2. De que forma a certificação ISO 9001 é uma mais valia para as empresas do ramo alimentar em Portugal?

3.3. Instrumentos de recolha de dados e método de análise

Independentemente do tema da investigação, um dos fatores mais importantes é a metodologia.

Pode ler-se “com certa segurança que a metodologia, o enquadramento teórico e a habilidade do investigador na construção do trabalho científico compõem o tríptico que sustenta a investigação científica.” (Galego & Gomes, 2005, p. 173).

Durante a investigação este capítulo pode ser um momento de definir o caminho a seguir, escolher o método de recolha e análise de dados que se obteve. O método selecionado para este tema foi sobretudo a pesquisa quantitativa.

Assim, foi elaborado um questionário, recorrendo ao *Google Forms*.

Com o questionário pretende-se identificar as principais motivações e benefícios alcançados com a implementação da ISO 9001 em empresas certificadas, assim como as motivações que levam as empresas a se certificarem por esta norma.

O *Google Forms* é um instrumento que possibilita a conceção de questionários em formato digital, através do tratamento dos dados obtidos de forma automática. De igual modo, permite a criação de uma base de dados com as respostas.

Para início do tratamento dos resultados, foi elaborada uma base de dados em Excel com os dados obtidos, por forma a elaborar uma análise estatística dos mesmos.

3.4. Estrutura do questionário

O instrumento utilizado para a recolha de dados foi o questionário, elaborado com base na informação recolhida durante a revisão bibliográfica. O inquérito realizado é direccionado para as organizações que, neste momento, estão certificadas ISO 9001 em Portugal.

As questões seleccionadas para estarem presentes no nosso inquérito foram escolhidas para responderem aos pontos essenciais do nosso trabalho.

O questionário desenvolvido foi composto por duas grandes secções.

A primeira parte trata da caracterização da empresa. A segunda parte contém as perguntas relacionadas com a questão de investigação.

Na primeira parte, pretendemos identificar desde quando as empresas estão certificadas; na segunda parte pretendemos analisar o grau de influência das motivações na decisão de certificar a empresa, nas diversas variáveis; na última parte, que está desdobrada em 18 pontos, no sentido de analisar o grau de influência dos benefícios obtidos após a certificação da empresa pela norma ISO 9001 (apêndice 1)

O texto introdutório do questionário indica, o objetivo e a finalidade do mesmo de forma a enquadrar o objetivo do estudo.

Este inquérito foi enviado para 70 empresas certificadas ISO 9001 no final do mês de Janeiro/início de Fevereiro de 2020, tendo essas organizações sido seleccionadas na base de dados nacional de sistemas de gestão certificados disponibilizada no website do IPAC. Esta pesquisa foi efetuada a 23 de Janeiro de 2020 e todas as empresas consultadas encontravam-se certificadas pela ISO 9001.

As empresas em causa pertencem ao setor alimentar.

Como resultado final, obtivemos apenas 43 respostas ao nosso inquérito. A nossa taxa de resposta situou-se nos 28%, sendo a nossa taxa de não resposta de 72%. O resultado obtido de 28% parece-nos um valor satisfatório em termos de percentagem de resposta, comparado com resultados apresentados em outras teses observadas.

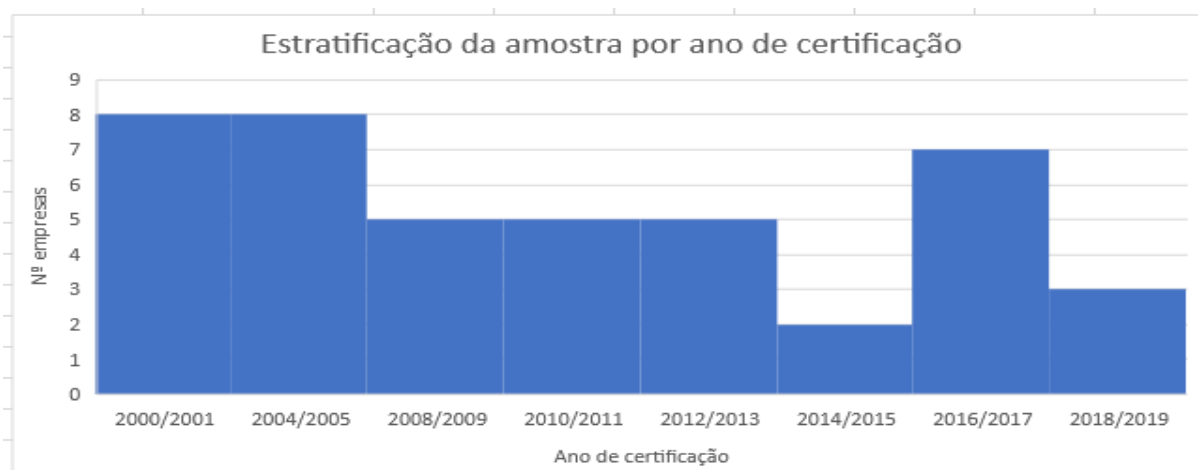
4. Capítulo III - Análise e tratamento de resultados

O inquérito por questionário é um método de recolha de dados que “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas (...) às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções (...), ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto de interesse” (Quivy e Campenhoudt, 1998:188). O inquérito utilizado denomina-se de “administração direta”, pois são os próprios inquiridos que fazem o preenchimento do mesmo através da escolha das respostas que lhe foram colocadas. Recorrendo ao software *IBM SPSS* para tratamento dos dados.

4.1. Caracterização da amostra

A caracterização da amostra inquirida, relativamente às empresas certificadas, é constituída pela distribuição das empresas por ano de certificação.

Tabela 3 - Estratificação da amostra por ano de certificação



Fonte: Elaboração Própria

4.2. Resultados dos inquéritos

Neste ponto do trabalho irão ser apresentados os resultados obtidos e irão ser discutidos, com base nos instrumentos usados para a recolha de dados na investigação realizada.

As questões utilizadas no inquérito são questões diretas e específicas sobre as motivações e benefícios da certificação da ISO 9001 (Tuckman, 2000, p.64).

O tipo de resposta utilizada neste inquérito foi a resposta estruturada, recorrendo-se a uma escala de Likert de 1 a 5, onde exprimem a sua opinião relativamente ao que lhes é perguntado (Tuckman, 2000, p.86). A escala de valores utilizada foi a seguinte:

1 = irrelevante; 2 = pouco importante; 3 = importante; 4 = muito importante e 5 = fundamental

Depois de elaborado o instrumento de recolha de dados, o mesmo foi testado junto de um número reduzido de organizações, com o intuito de detetar incorreções, ambiguidades e nível de compreensão. As sugestões recolhidas estavam essencialmente relacionadas com interpretação das questões, pelo que as mesmas foram integradas na versão final do questionário.

No que diz respeito às limitações deste tipo de análise, pode verificar-se a superficialidade das respostas e a possibilidade de os inquiridos não terem a motivação e formação adequadas para responderem a este tipo de inquérito (Quivy e Campenhoudt, 1998).

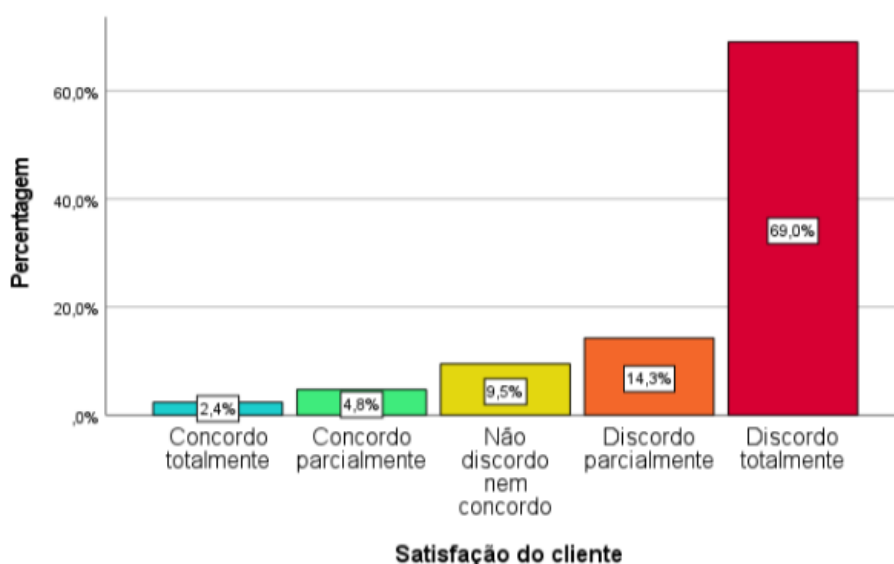
A análise destas mesmas perguntas foi realizada através da média das respostas dos inquiridos, dado que em estatística a média representa o valor para onde mais se concentram os dados de uma distribuição. Nos pontos abaixo será feita a análise das respostas obtidas.

- **Principais motivações**

Quais as razões que levaram a empresa a implementar a ISO 9001?

No Gráfico 1 verificamos que há uma baixa percentagem de empresas que “concorda” com a satisfação dos clientes como motivação, atingindo apenas 7.2%. A categoria "discordo totalmente" e “discordo parcialmente” distinguem-se por ser as categorias predominantes, registando um percentual de 83.3% dos dados da população inquirida.

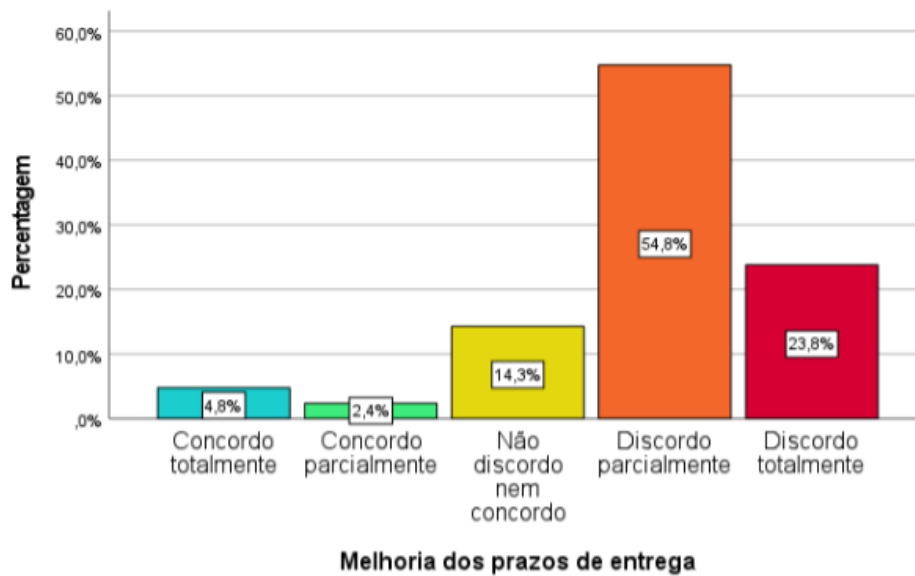
Gráfico 1 – Satisfação do cliente



Fonte: Elaboração própria.

Na avaliação da variável "melhoria nos prazos de entrega", visualiza-se apenas que 7,2% da soma das empresas concordam, e uma fração de 14,3% não concorda nem discorda. Verifica-se que 78,6% das empresas concordam.

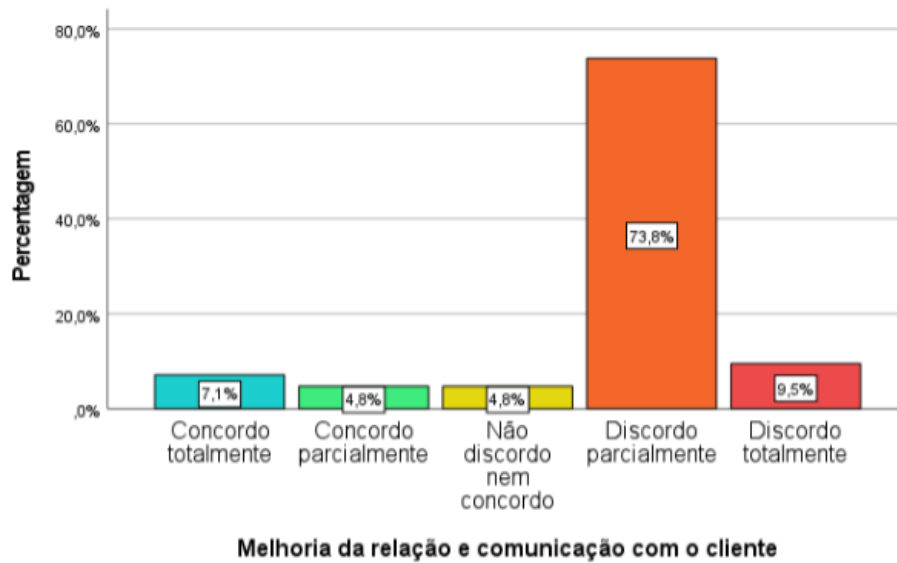
Gráfico 2 – Melhoria nos prazos de entrega



Fonte: Elaboração própria

Quanto à melhoria da relação e comunicação com o cliente, a maioria das empresas (83.3%) considera que esta não é uma das razões que as levou a certificarem-se pela norma. Contrariamente, 11.9% das empresas considera que esta foi uma das motivações que impulsionou esta certificação.

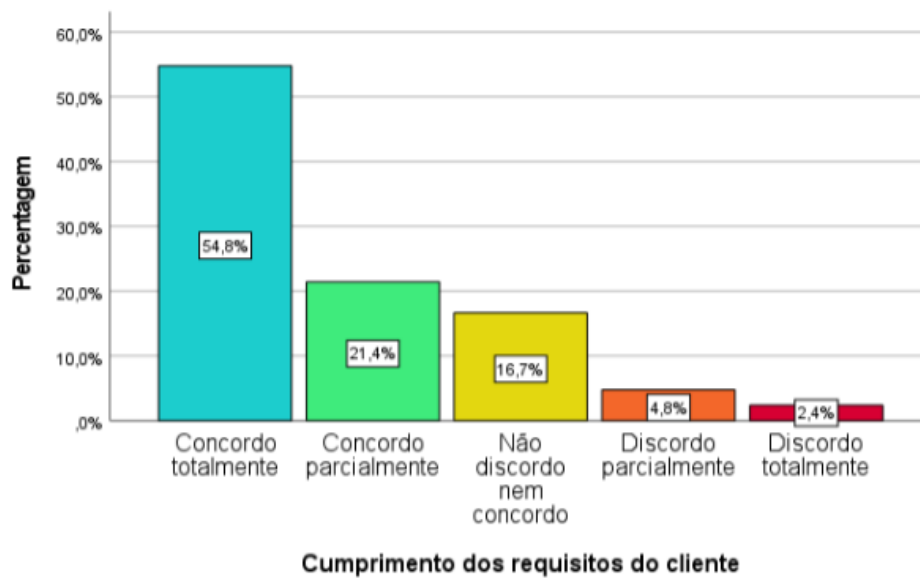
Gráfico 3 - Melhoria da relação e comunicação com o cliente



Fonte: Elaboração própria

Em relação ao cumprimento dos requisitos de clientes 76.2% das empresas concorda/concorda totalmente como sendo um dos motivos que impulsiona à certificação ISO 9001. Apenas 7.2% das empresas discorda desta motivação. 16.7% das empresas em estudo não têm opinião formada sobre este parâmetro.

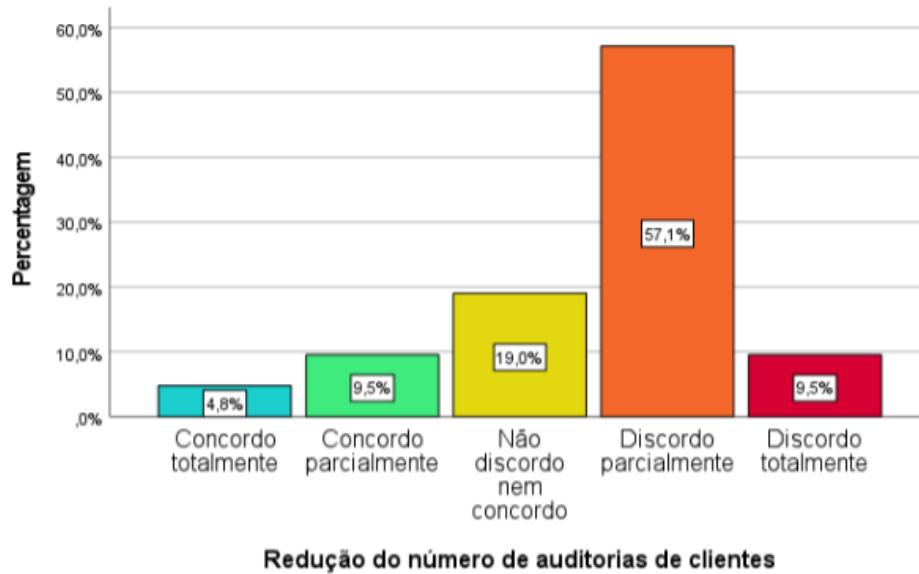
Gráfico 4 - Cumprimento dos requisitos de cliente



Fonte: Elaboração própria

Observando o gráfico 5 verifica-se que os inquiridos de uma forma geral reconhecem que a redução do número de auditorias de clientes não contribui para uma certificação da empresa, cerca de 66.6% discorda, 19% não discorda nem concorda e 14.3% concorda totalmente/concorda parcialmente.

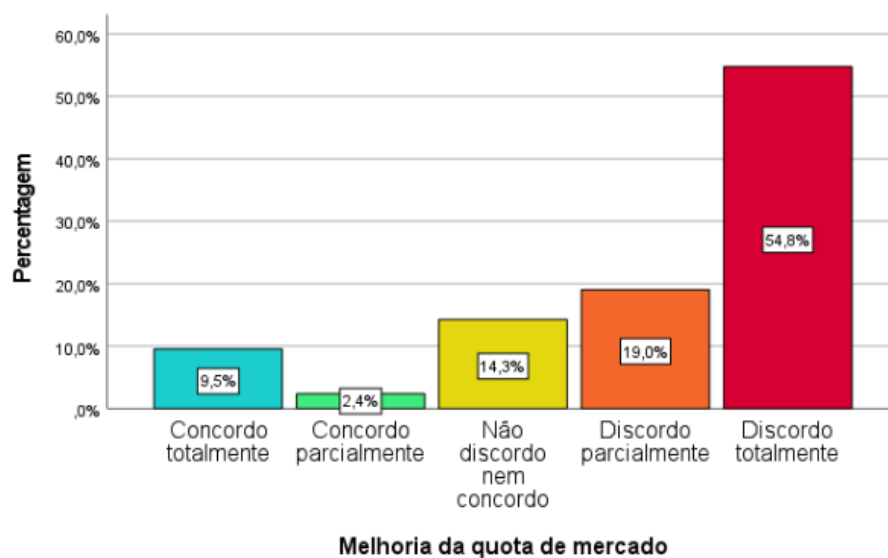
Gráfico 5 - Redução do número de auditorias de clientes



Fonte: Elaboração própria

Em relação à melhoria da quota de mercado, 73,8% das empresas não concorda que é uma das razões que as leva a certificarem-se. Contrariamente, 11,9% das empresas concorda com esta motivação. 14,3% dos inquiridos não tem opinião sobre este parâmetro.

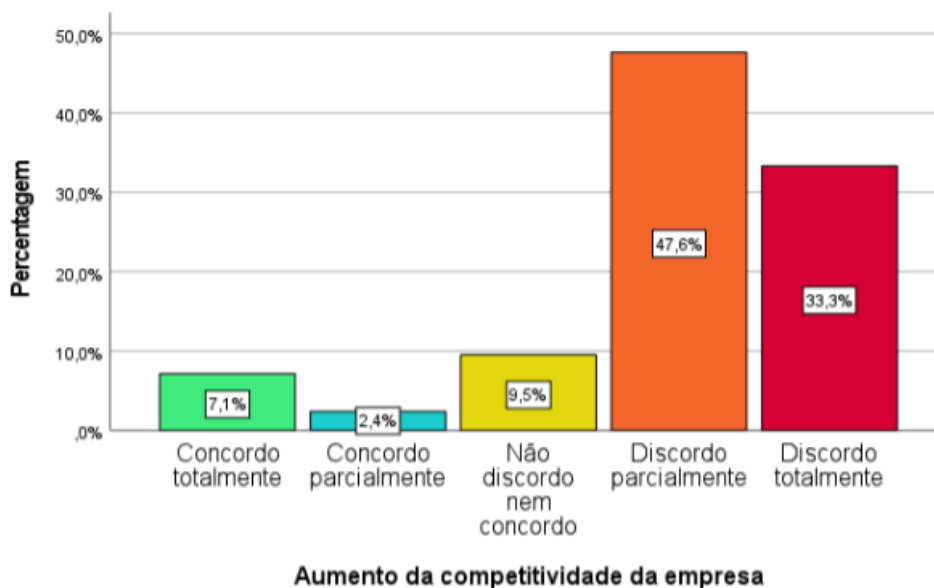
Gráfico 6 - Melhoria da quota de mercado



Fonte: Elaboração própria

O gráfico 7 mostra-nos que a maioria dos inquiridos reconhece que o aumento da competitividade da empresa não tem impacto considerável na implementação da norma ISO 9001, com cerca de 80.9% a não concordar, 9.5% concorda parcialmente/ concorda totalmente e 9.5% não discorda nem concorda.

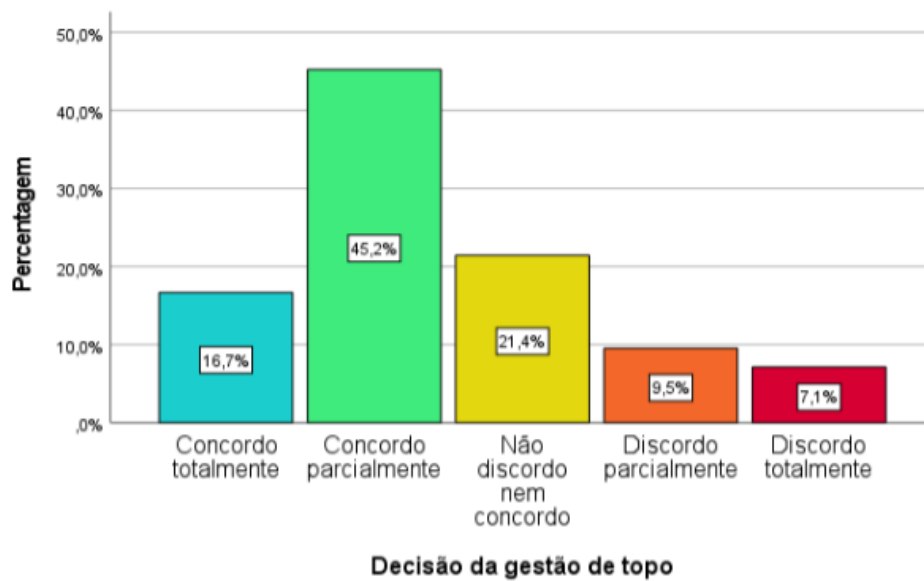
Gráfico 7 - Aumento da competitividade da empresa



Fonte: Elaboração própria

Conforme podemos verificar no gráfico 8 a maioria dos inquiridos reconhece que a decisão da gestão de topo é uma das razões que leva as empresas a certificarem-se, concordando com cerca de 61.9%, 21.4% não discorda nem concorda, sendo que 16.6% discorda/discorda totalmente.

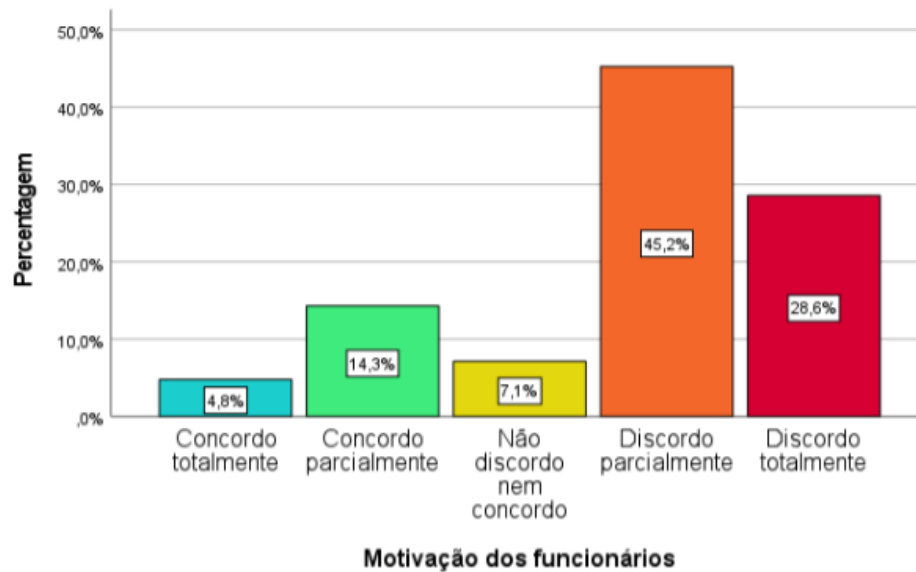
Gráfico 8 - Decisão da gestão de topo



Fonte: Elaboração própria

Ao observarmos o gráfico 9, constatamos que a maior parte dos inquiridos reconhece que a motivação dos funcionários não costuma contribuir para a certificação da empresa, cerca de 73.8% discorda parcialmente / discorda totalmente, 7.1% não discorda nem concorda e 19.1% concorda totalmente/concorda parcialmente.

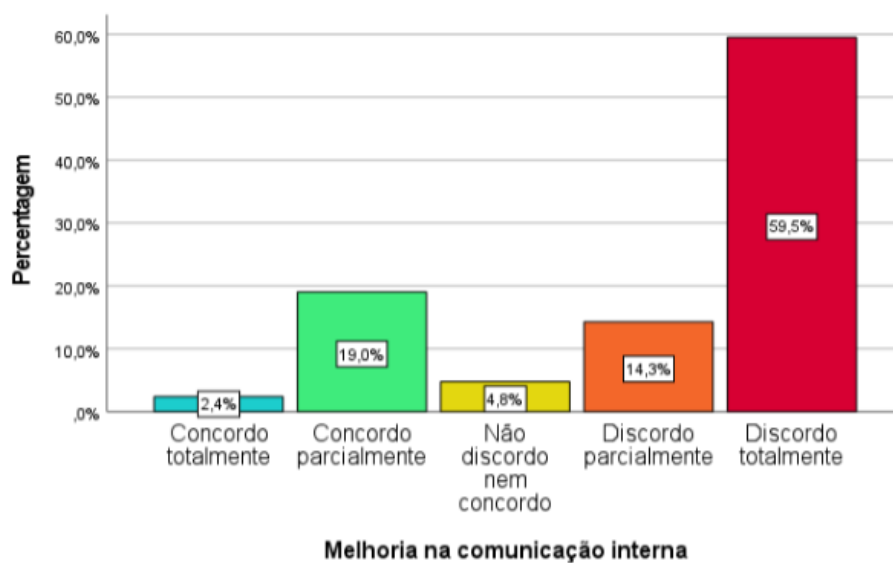
Gráfico 9 - Motivação dos funcionários



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à melhoria na comunicação interna, o gráfico 10 mostra-nos que dos inquiridos 21,4% responde concordo, 4,8% não discordo nem concordo e 31% discorda.

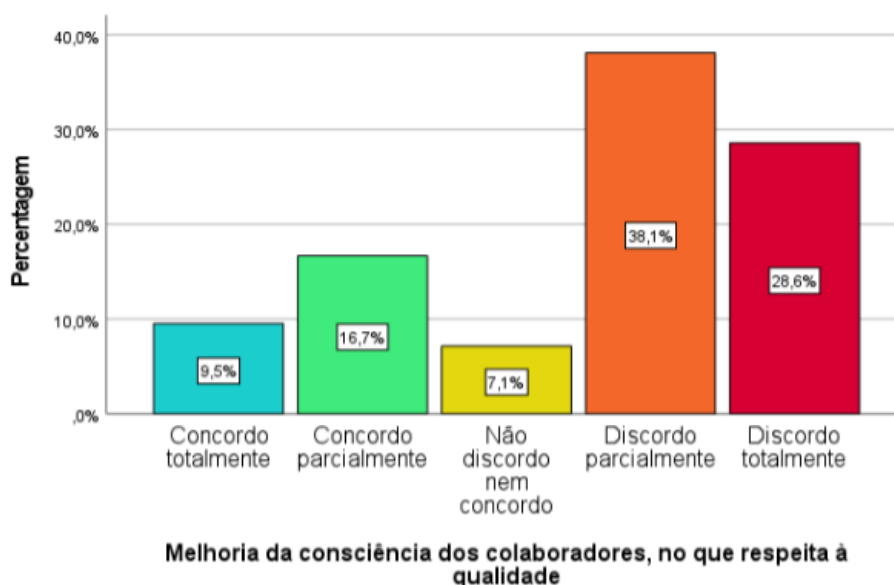
Gráfico 10 – Melhoria na comunicação interna



Fonte: Elaboração própria

No gráfico 11, podemos verificar que os inquiridos reconhecem que a melhoria na consciência dos colaboradores, no que respeita à qualidade, cerca de 26.2% concorda, 7.1% não discorda nem concorda e 66.7% discorda.

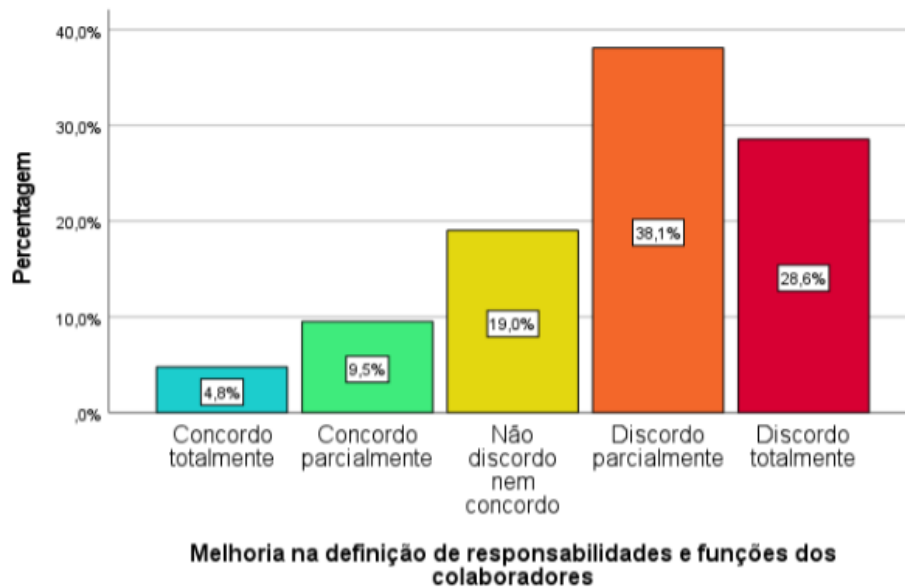
Gráfico 11 – Melhoria da consciência dos colaboradores, no que respeita à qualidade



Fonte: Elaboração própria

Observando o gráfico 12, verifica-se que os inquiridos de uma forma geral reconhecem que a melhoria na definição de responsabilidades e funções dos colaboradores não é uma das motivações para a certificação, cerca de 66.7% responderam discordo parcialmente/discordo totalmente, 14.3% concordo totalmente/concordo parcialmente e 19% não concordo nem discordo.

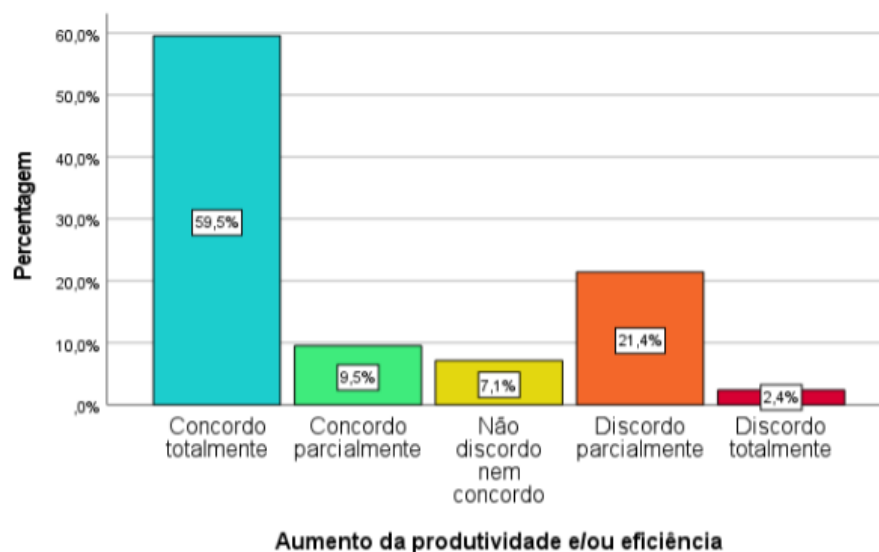
Gráfico 12 – Melhoria na definição de responsabilidades e funções dos colaboradores



Fonte: Elaboração própria

No gráfico 13, podemos observar que de uma forma geral os inquiridos reconhecem que o aumento da produtividade e ou eficiência pode ser um dos motivos para a certificação, cerca de 69% concorda, discordando 23.8% e 7.1% não discorda nem concorda.

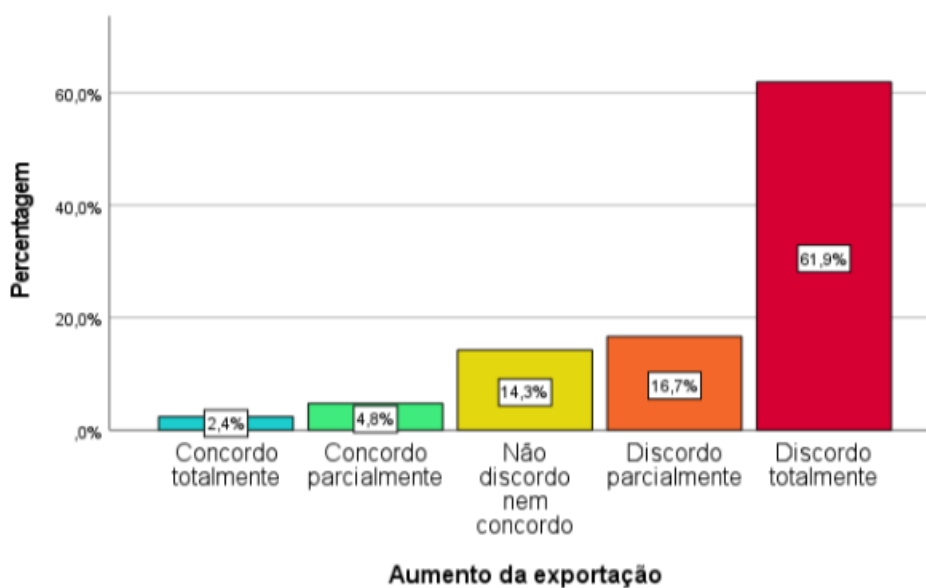
Gráfico 13 – Aumento da produtividade e/ou eficiência



Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar, através do gráfico 14, que os inquiridos reconhecem que o aumento da exportação não é um dos motivos, com 78.6% a não concordarem, 14.3% não discorda nem concorda e 7.2% concorda totalmente/concorda parcialmente.

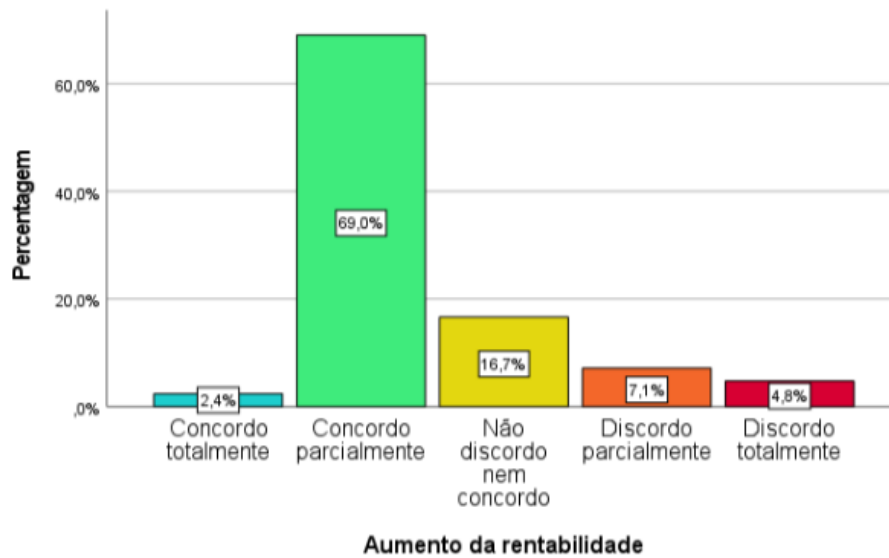
Gráfico 14 – Aumento da exportação



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao aumento da rentabilidade ser um dos motivos que leva a esta certificação, podemos verificar, através do gráfico 15, que 2.4% concorda totalmente, 69% concorda parcialmente, 16.7% não discorda nem concorda e 11.9% discorda parcialmente/totalmente.

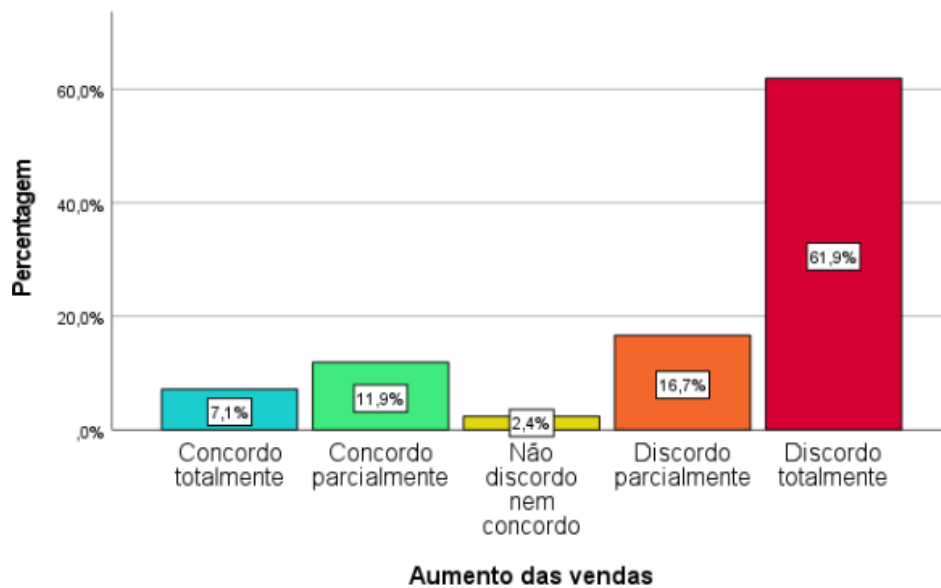
Gráfico 15 – Aumento da rentabilidade



Fonte: Elaboração própria

Observando o gráfico 16, verificamos que de uma forma geral os inquiridos reconhecem que o aumento das vendas não contribui para a decisão de certificação, cerca de 78.6% discorda parcialmente/totalmente, 19% concorda totalmente/parcialmente, 2.4% não discorda nem concorda.

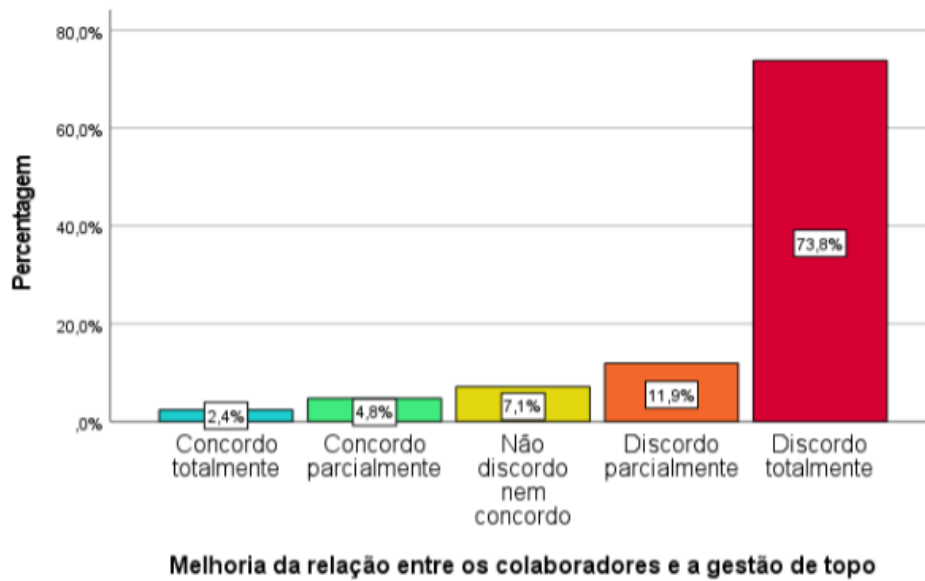
Gráfico 16 – Aumento das vendas



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à melhoria da relação entre os colaboradores e a gestão de topo, verificamos no gráfico 17 que dos inquiridos, 85,7% responde que não concorda, 7,2% concorda totalmente/parcialmente e 7,1% não discorda nem concorda.

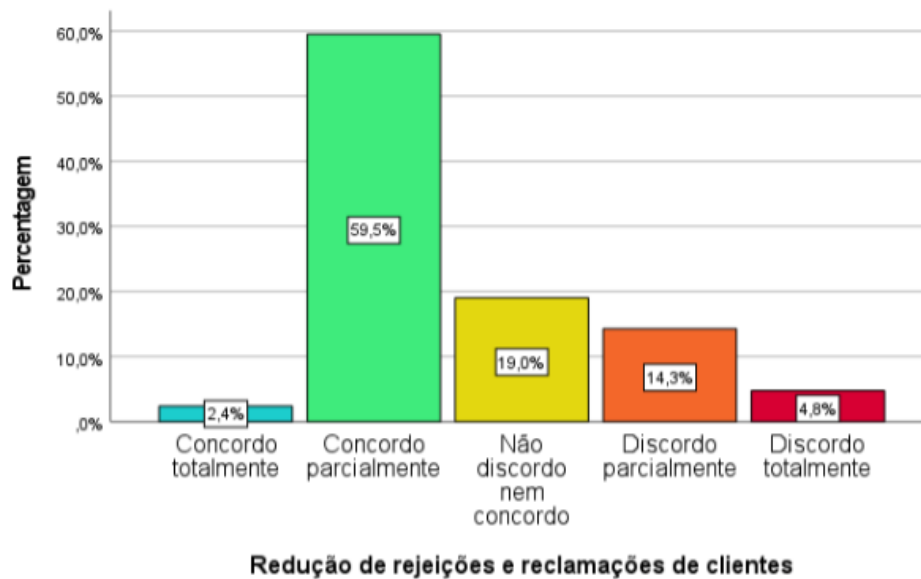
Gráfico 17 – Melhoria da relação entre os colaboradores e a gestão de topo



Fonte: Elaboração própria

Observando o gráfico 18, verificamos que de uma forma geral os inquiridos reconhecem que a redução de rejeições e reclamações de clientes é um dos motivos que leva as empresas a certificar, com cerca de 61.9% a concordar, 19.0% não discordando nem concordando e 19.1% discordando.

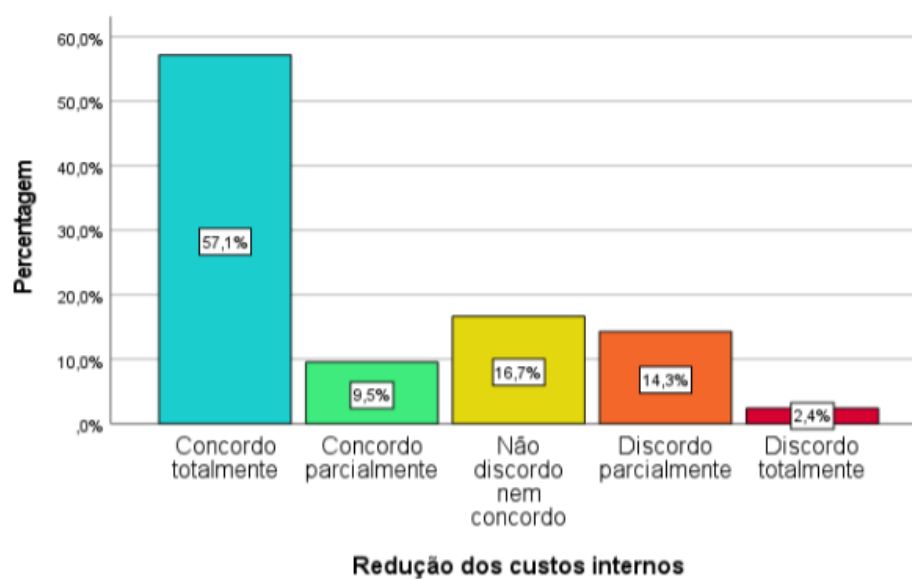
Gráfico 18 – Redução de rejeições e reclamações de clientes



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à redução de custos internos, podemos verificar através do gráfico 19 que, das empresas inquiridas, 66.6% concordam, 16.7% discordam e 16.7% não discordam nem concordam.

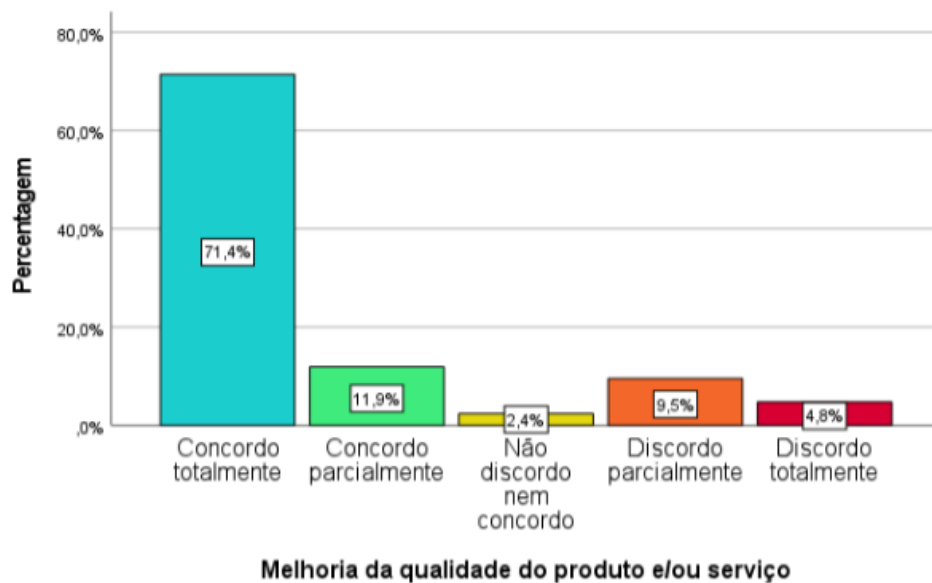
Gráfico 19 – Redução dos custos internos



Fonte: Elaboração própria

Observando o gráfico 20, constatamos que a melhoria da qualidade no produto e/ou serviço na decisão de certificar, cerca de 83.3% concorda totalmente/parcialmente, 2.4% não discorda nem concorda e 14.3% discorda.

Gráfico 20 – Melhoria da qualidade do produto e/ou serviço



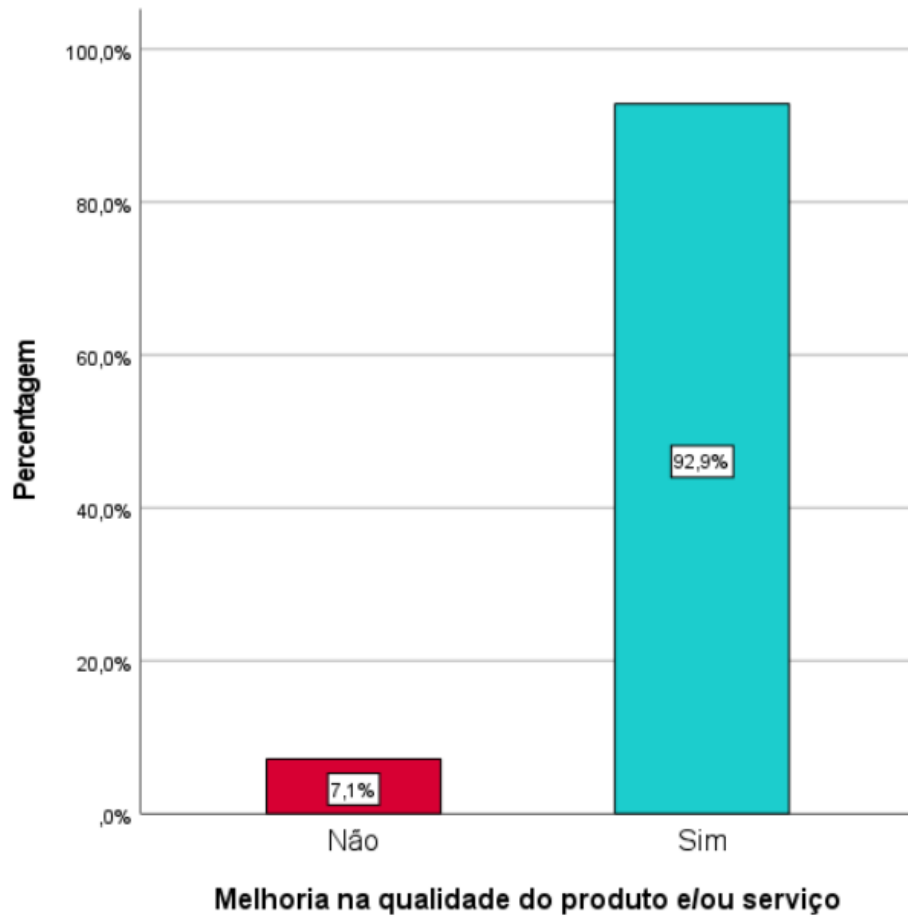
Fonte: Elaboração própria

• Principais Benefícios

1 - Existe Melhoria na qualidade do produto e/ou serviço após a certificação da empresa pela ISO 9001?

No gráfico 21 pode-se perceber que as empresas consideram que houve melhoria na qualidade do produto após a implementação da norma.

Gráfico 21 – Melhoria na qualidade do produto e/ou serviço

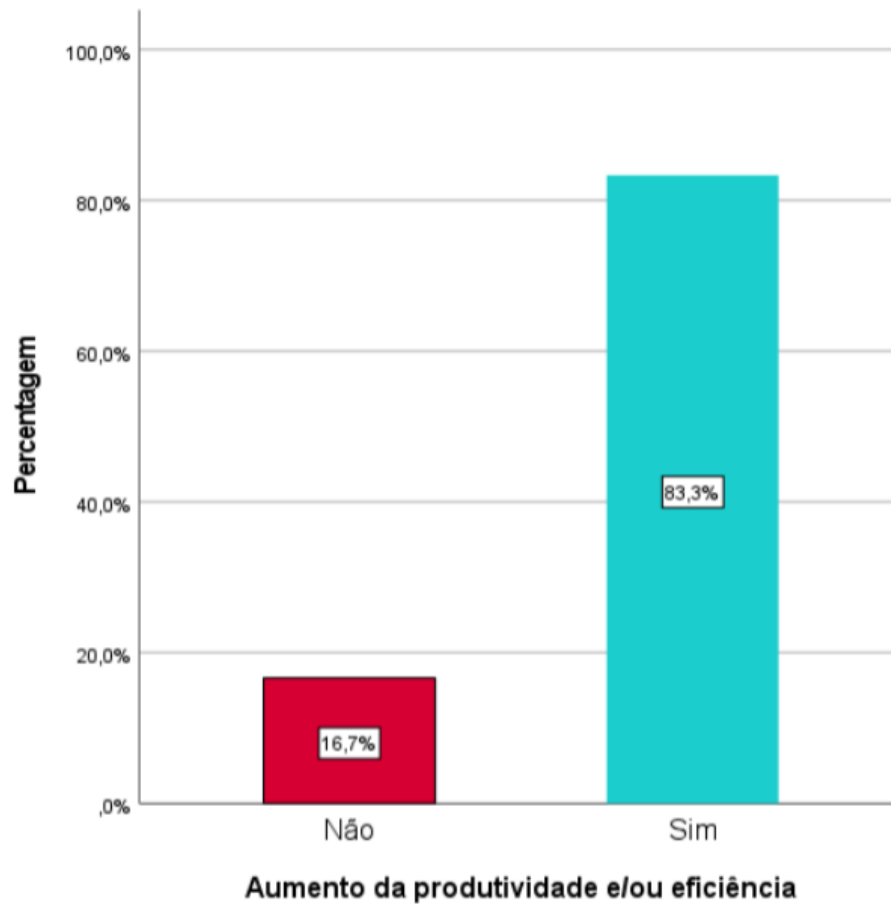


Fonte: Elaboração própria

2 - Existe aumento na produtividade e/ou eficiência após a certificação da empresa pela ISO 9001?

O Gráfico 22, sobre o aumento da produtividade e/ou eficiência, revela que as empresas concordam que houve aumento da produtividade e/ou eficiência após a implementação.

Gráfico 22 – Aumento da produtividade e/ou eficiência

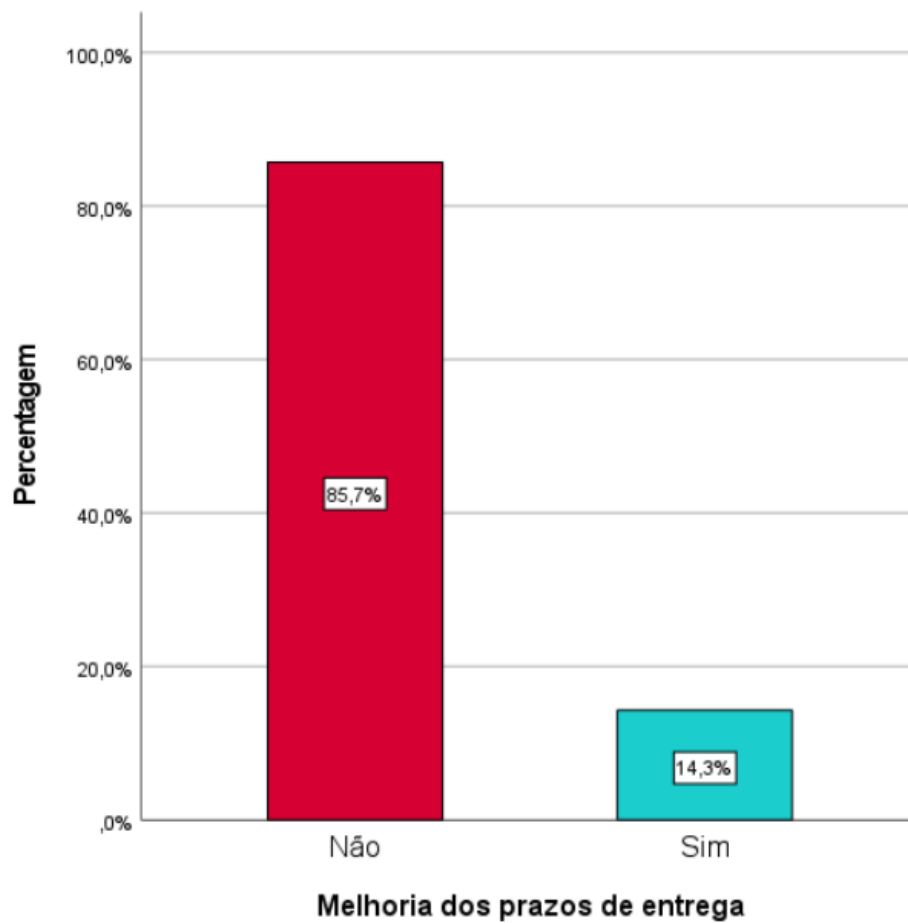


Fonte: Elaboração própria

3 - Existe melhoria dos prazos de entrega após a certificação da empresa pela ISO 9001?

Pela análise do Gráfico 23 as empresas consideram que não houve melhoria dos prazos de entrega após a certificação.

Gráfico 23 – Melhoria dos prazos de entrega

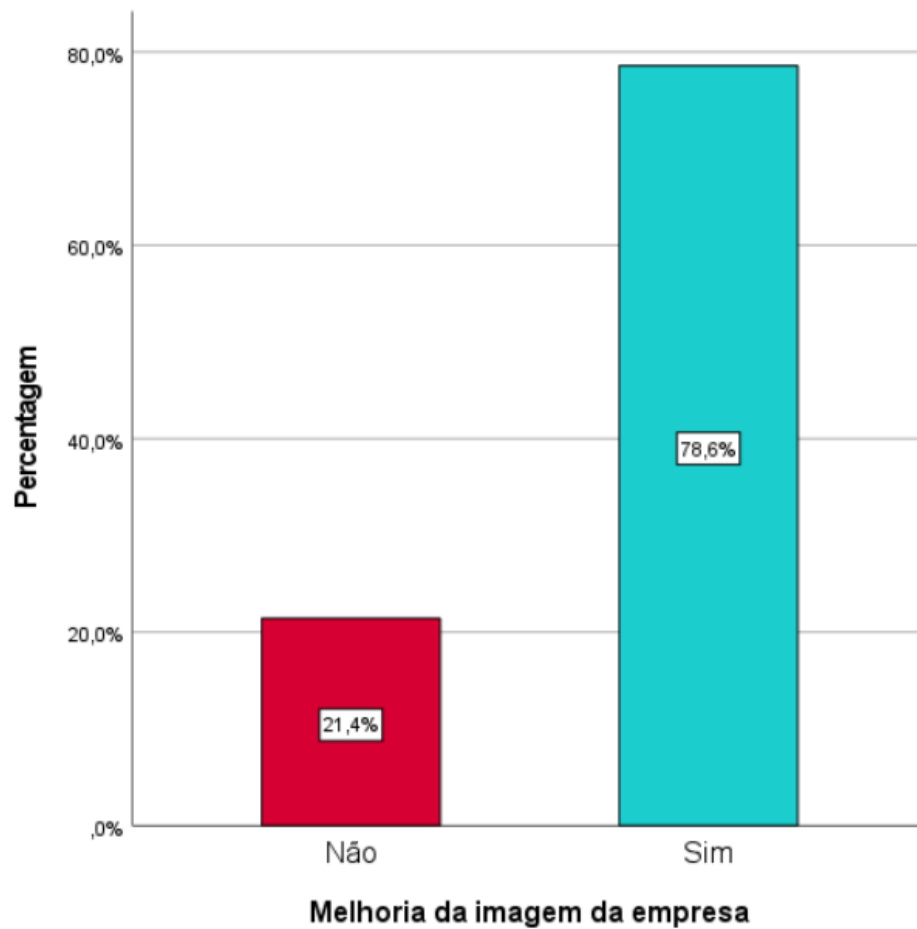


Fonte: Elaboração própria

4 - Existe melhoria da imagem da empresa após a certificação pela ISO 9001?

Com relação ao Gráfico 24, a melhoria da imagem da empresa foi um dos benefícios apontados por 78.6% das empresas que responderam ao questionário.

Gráfico 24 – Melhoria da imagem da empresa

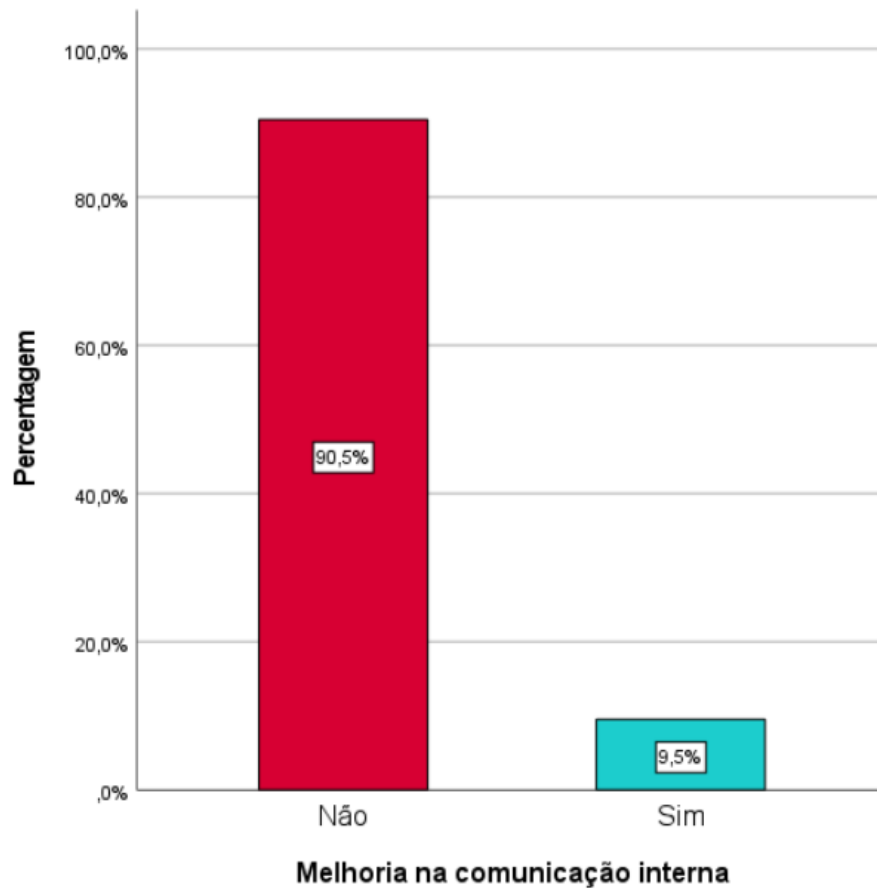


Fonte: Elaboração própria

5 - Existe melhoria na comunicação interna da empresa após a certificação pela ISO 9001?

O Gráfico 25 mostra que 69% das empresas inquiridas considera que não houve melhoria na comunicação interna após a certificação.

Gráfico 25 – Melhoria na comunicação interna

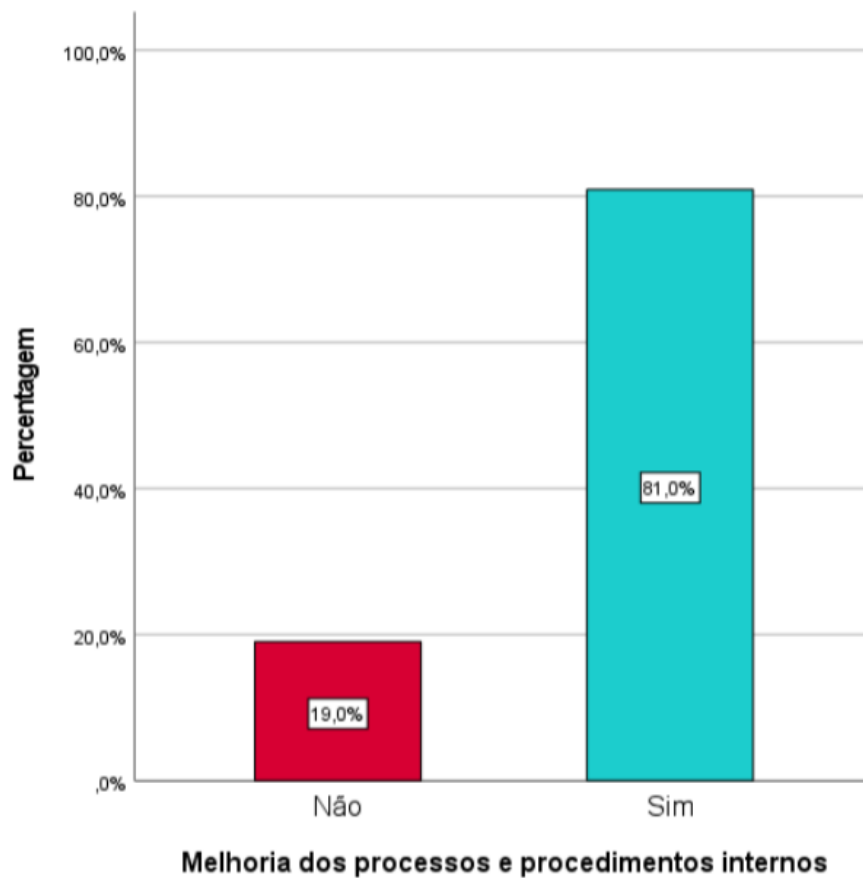


Fonte: Elaboração própria

5 - Existe melhoria dos processos e procedimentos internos da empresa após a certificação pela ISO 9001?

81% das empresas considera que houve melhoria nos processos e procedimentos internos após a certificação pela norma.

Gráfico 26 – Melhoria dos processos e procedimentos internos

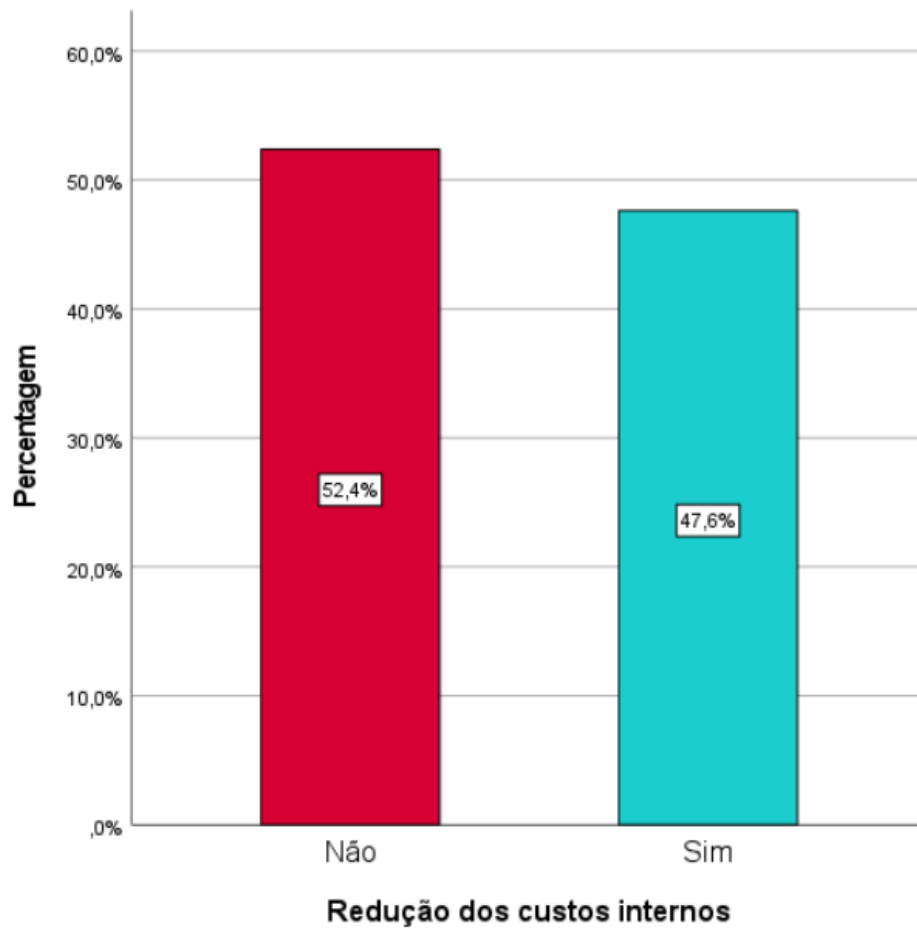


Fonte: Elaboração própria

6 - Existe redução dos custos internos da empresa após a certificação pela ISO 9001?

52.4% das empresas considera que não houve redução dos custos internos, enquanto que 47.6% considera que se reduziu os custos internos.

Gráfico 27 – Redução dos custos internos

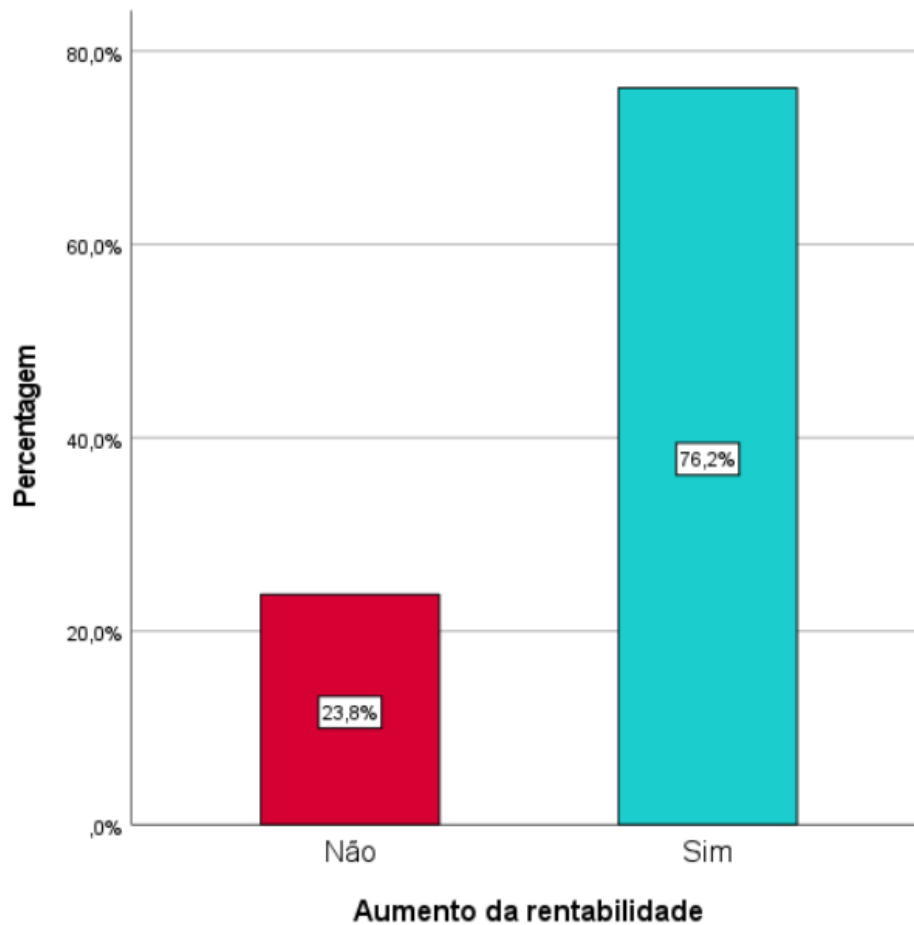


Fonte: Elaboração própria

7- Existe aumento da rentabilidade da empresa após a certificação pela ISO 9001?

76.2% dos respondentes concordam que a certificação pela norma na empresa onde estão inseridos traz aumento da rentabilidade à organização.

Gráfico 28 – Aumento da rentabilidade

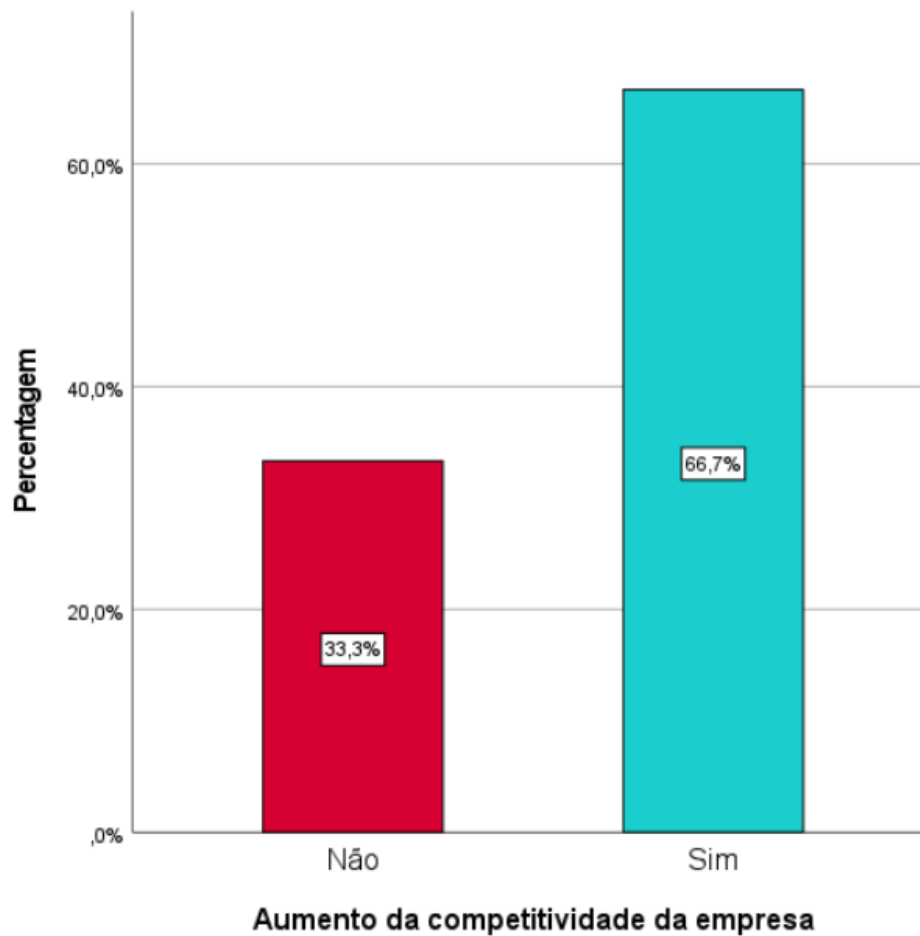


Fonte: Elaboração própria

8- Existe aumento da competitividade empresa após a certificação pela ISO 9001?

66.7% dos respondentes consideram que esta certificação aumenta a competitividade da empresa.

Gráfico 29 – Aumento da competitividade da empresa

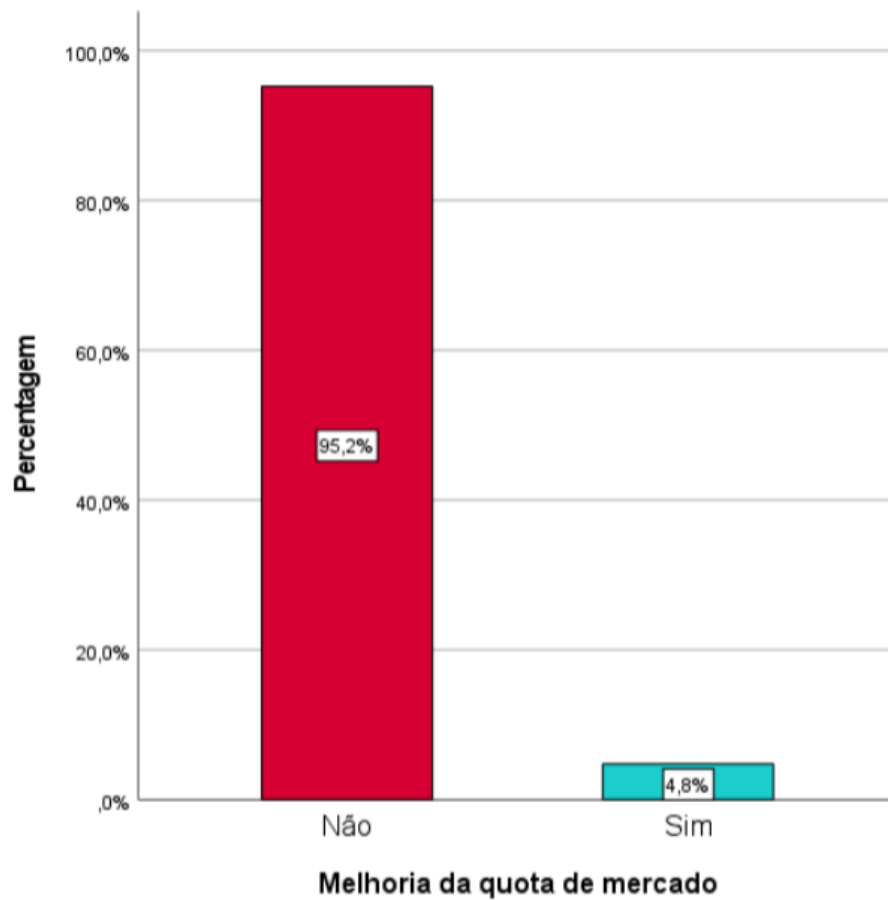


Fonte: Elaboração própria

9- Existe melhoria da quota de mercado após a certificação pela ISO 9001?

95.2% dos respondentes concorda que esta certificação não traz melhoria na quota de mercado.

Gráfico 30 – Melhoria da quota de mercado

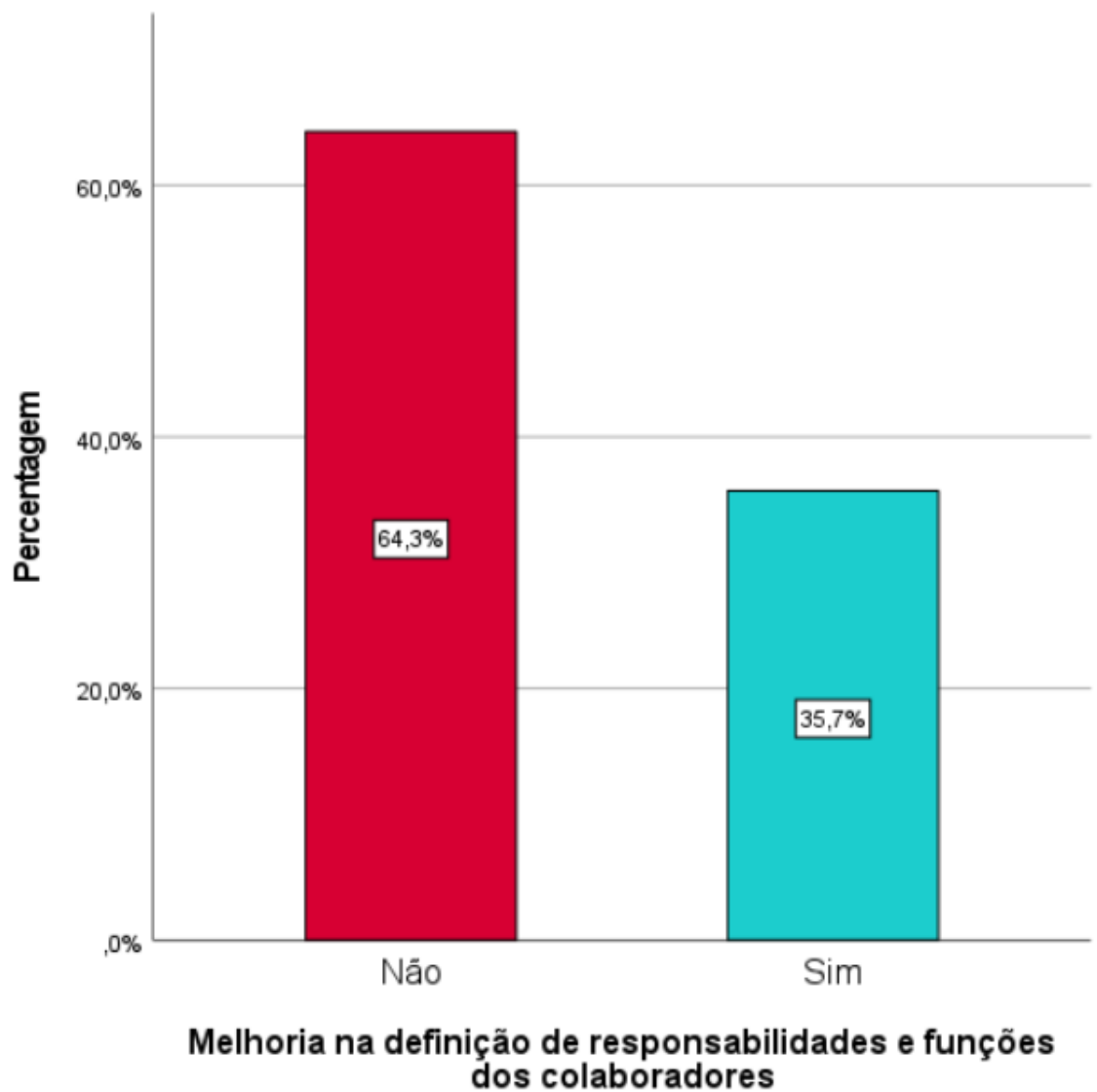


Fonte: Elaboração própria

10- Existe melhoria na definição de responsabilidades e funções dos colaboradores após a certificação pela ISO 9001?

Há uma concordância em que esta norma não traz melhorias na definição de responsabilidades e funções dos colaboradores (64.3%).

Gráfico 31 – Melhoria na definição de responsabilidades e funções dos colaboradores

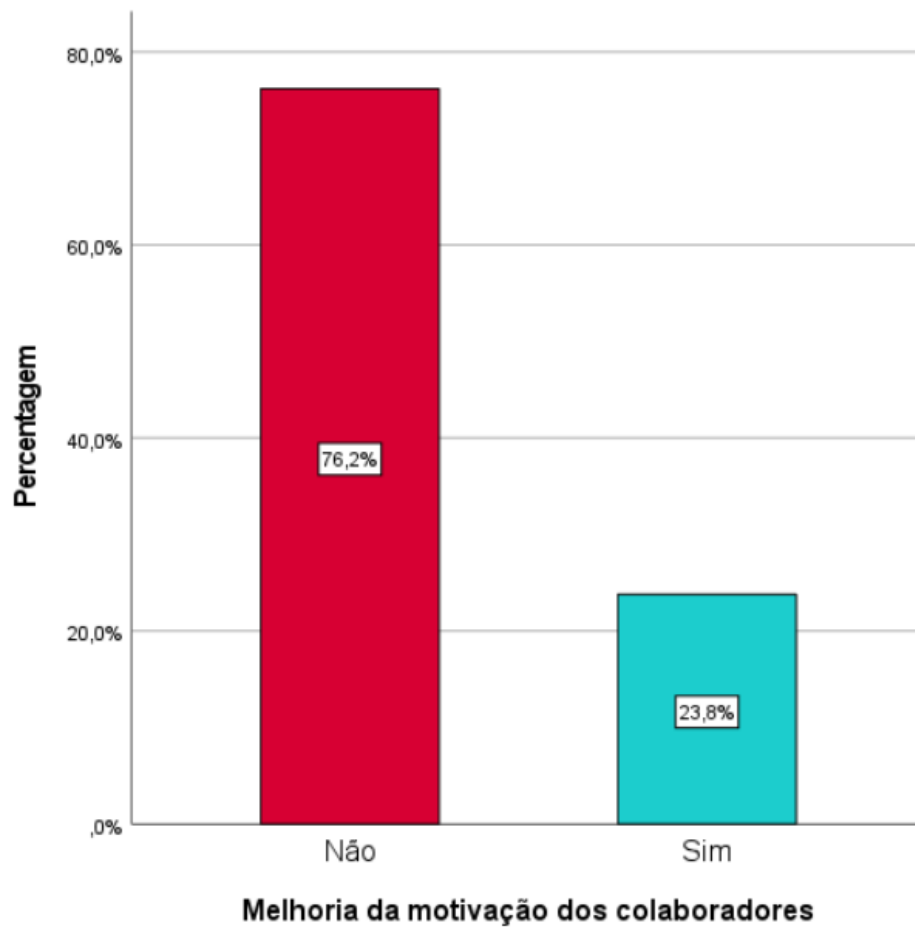


Fonte: Elaboração própria

11- Existe melhoria na motivação dos colaboradores após a certificação pela ISO 9001?

76.2% dos respondentes consideram que esta norma não traz melhorias na motivação dos colaboradores da organização.

Gráfico 32 – Melhoria da motivação dos colaboradores

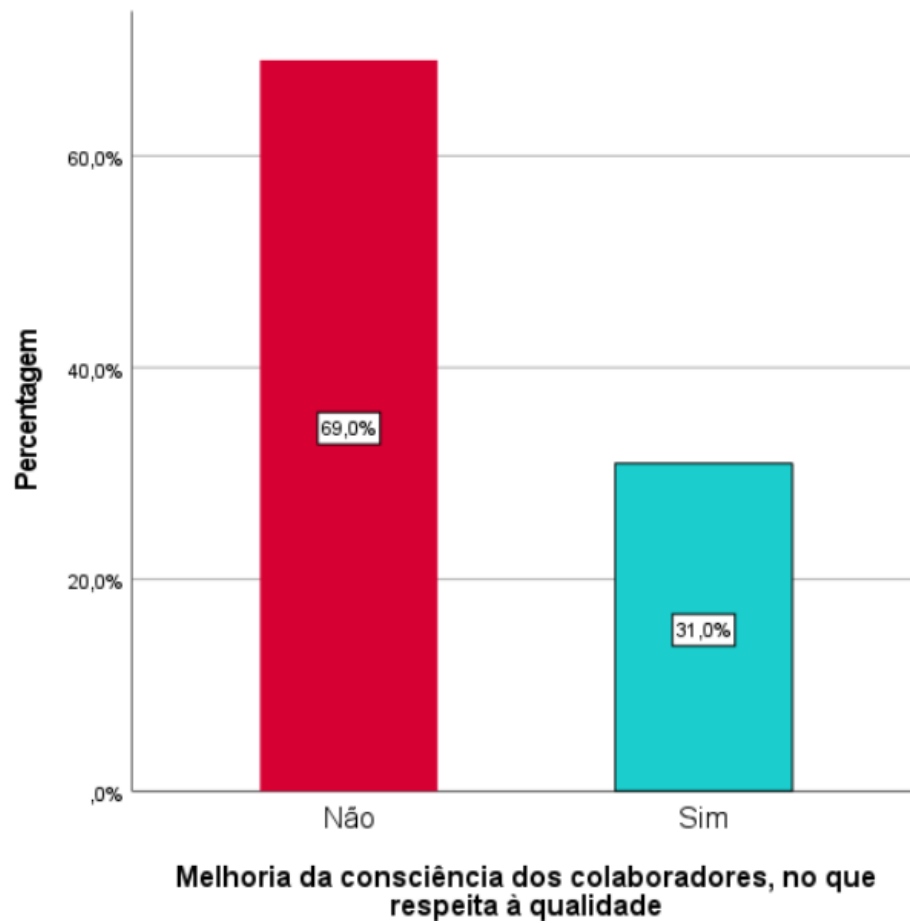


Fonte: Elaboração própria

12- Existe melhoria da consciência dos colaboradores, no que respeita à qualidade após a certificação pela ISO 9001?

Relativamente à melhoria da consciência dos colaboradores em relação à qualidade é interessante verificar que 69% dos inquiridos respondeu que não.

Gráfico 33 – Melhoria da consciência dos colaboradores, no que respeita à qualidade

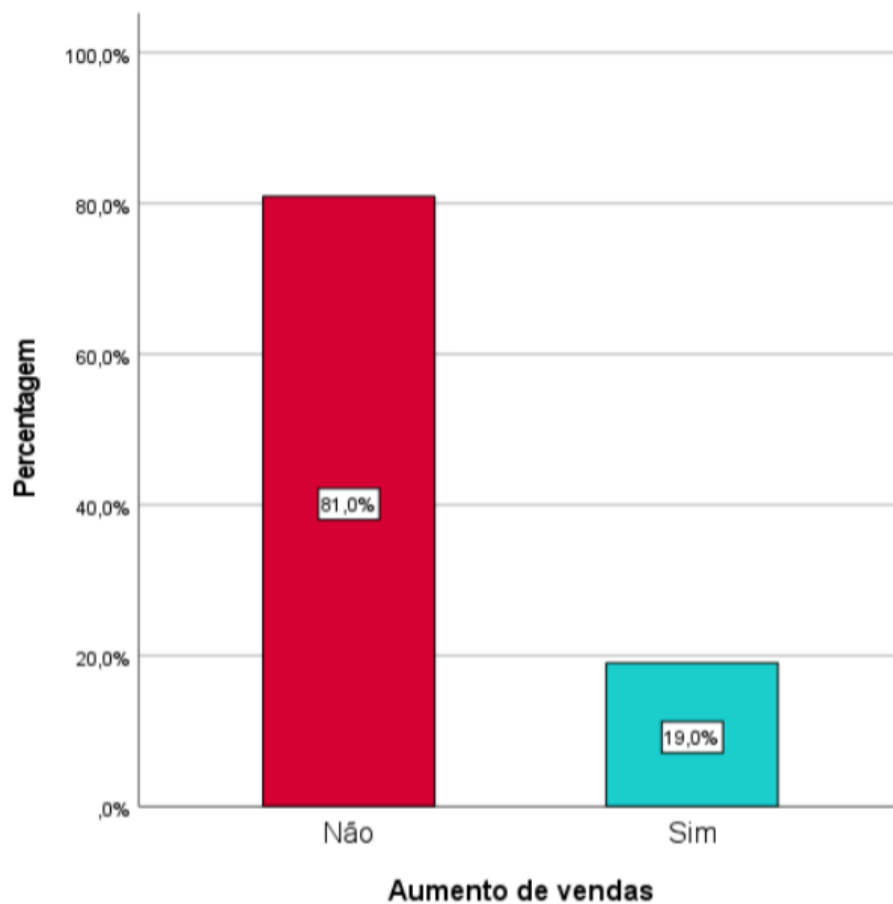


Fonte: Elaboração própria

14- Existe aumento das vendas após a certificação pela ISO 9001?

Segundo os respondentes 81% considera que não existe aumento das vendas nas organizações.

Gráfico 34 – Aumento das vendas

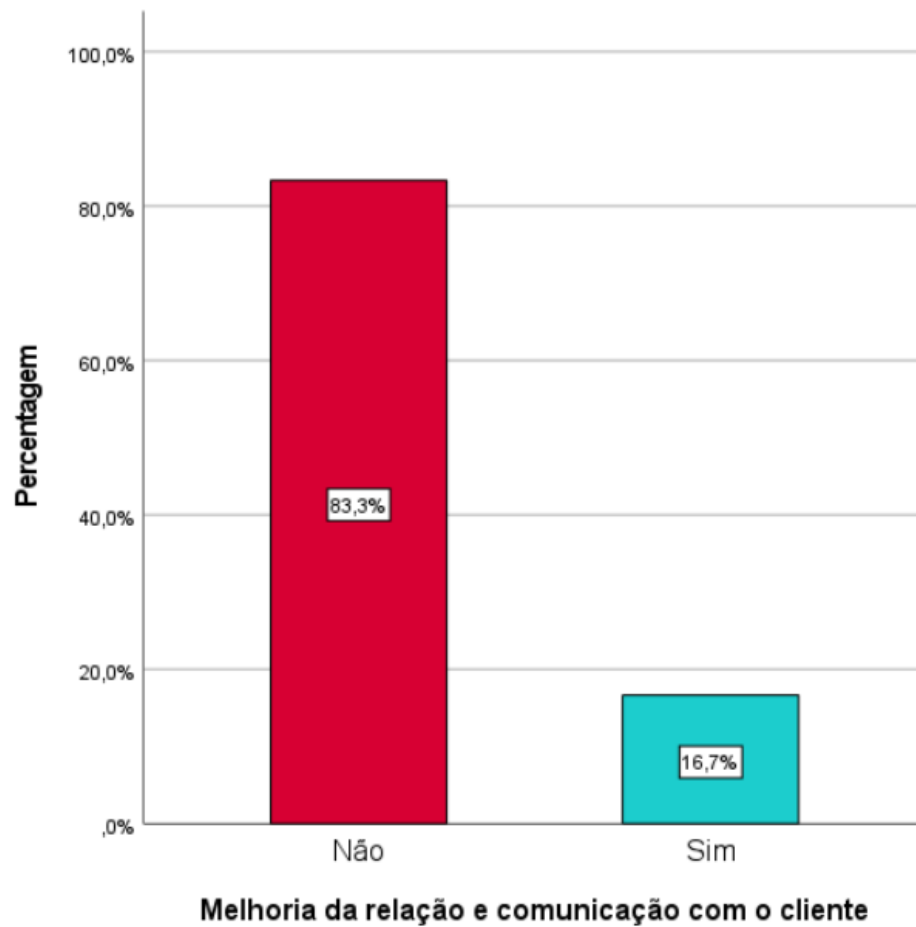


Fonte: Elaboração própria

15- Existe melhoria da relação e comunicação com o cliente após a certificação pela ISO 9001?

83.3% das organizações não verifica melhorias na relação e comunicação com o cliente.

Gráfico 35 – Melhoria da relação e comunicação com o cliente

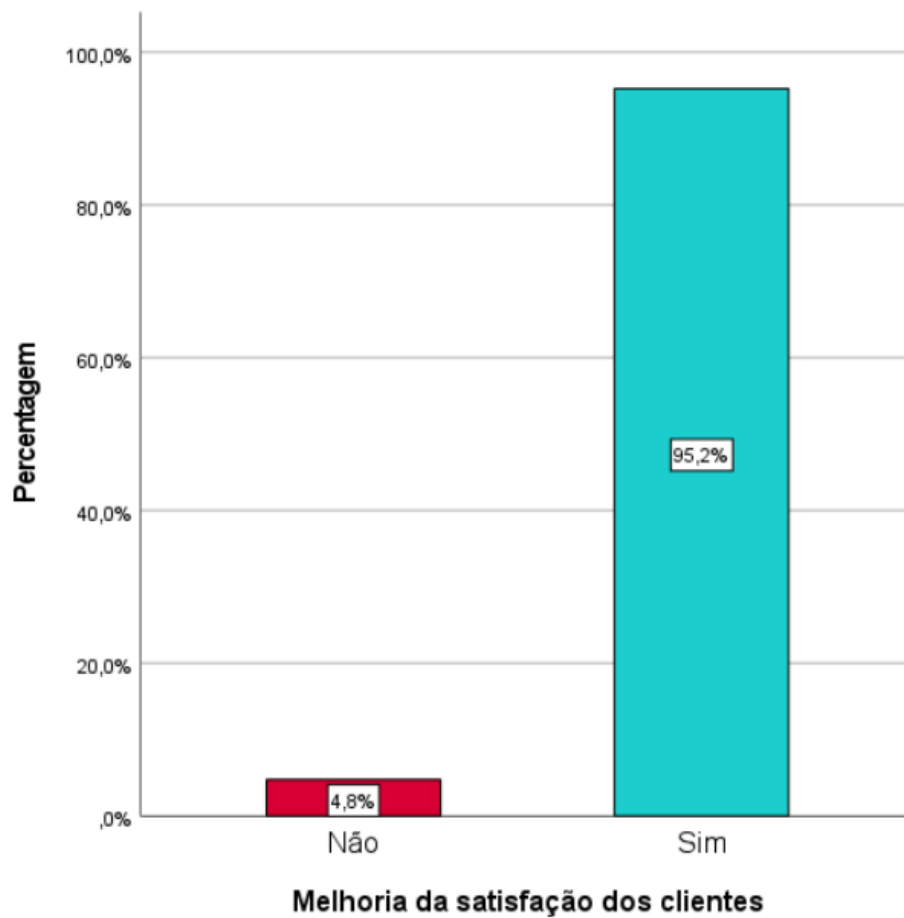


Fonte: Elaboração própria

16- Existe melhoria da satisfação do cliente após a certificação pela ISO 9001?

Quanto à melhoria da satisfação dos clientes, 95.2% responderam que sim.

Gráfico 36 – Melhoria da satisfação do cliente

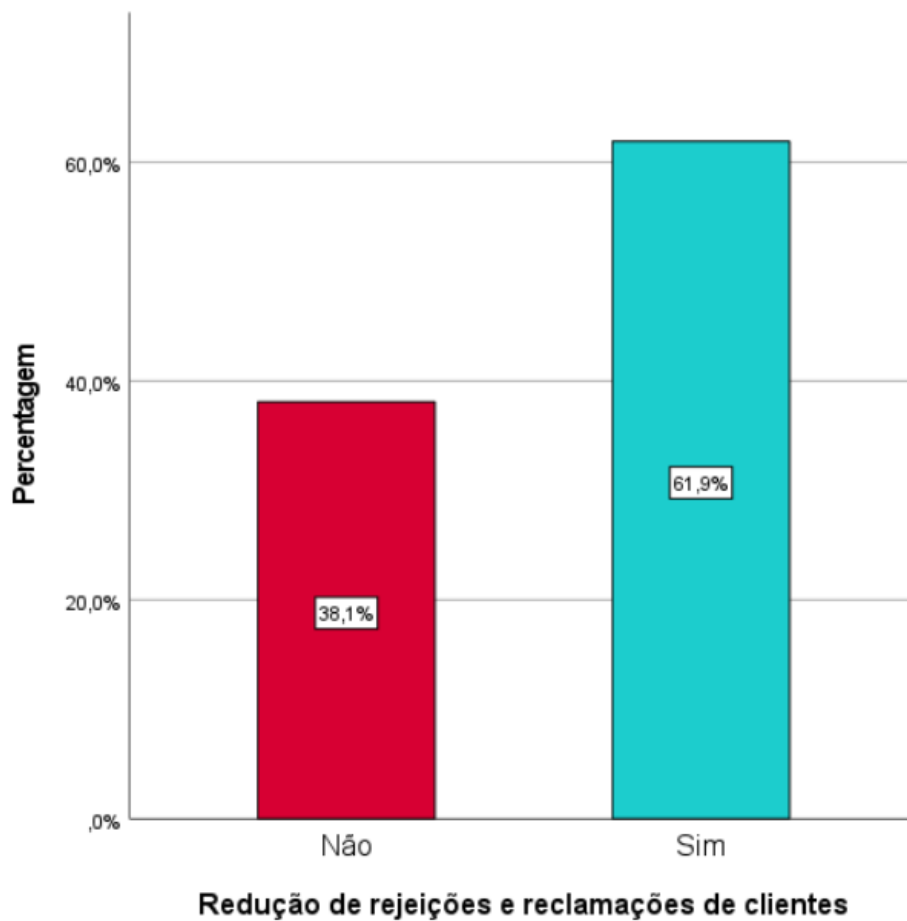


Fonte: Elaboração própria

17- Existe redução de rejeições e reclamações de clientes após a certificação pela ISO 9001?

61.90% das organizações verificou uma redução de rejeições e reclamações de clientes.

Gráfico 37 - Redução de rejeições e reclamações de clientes

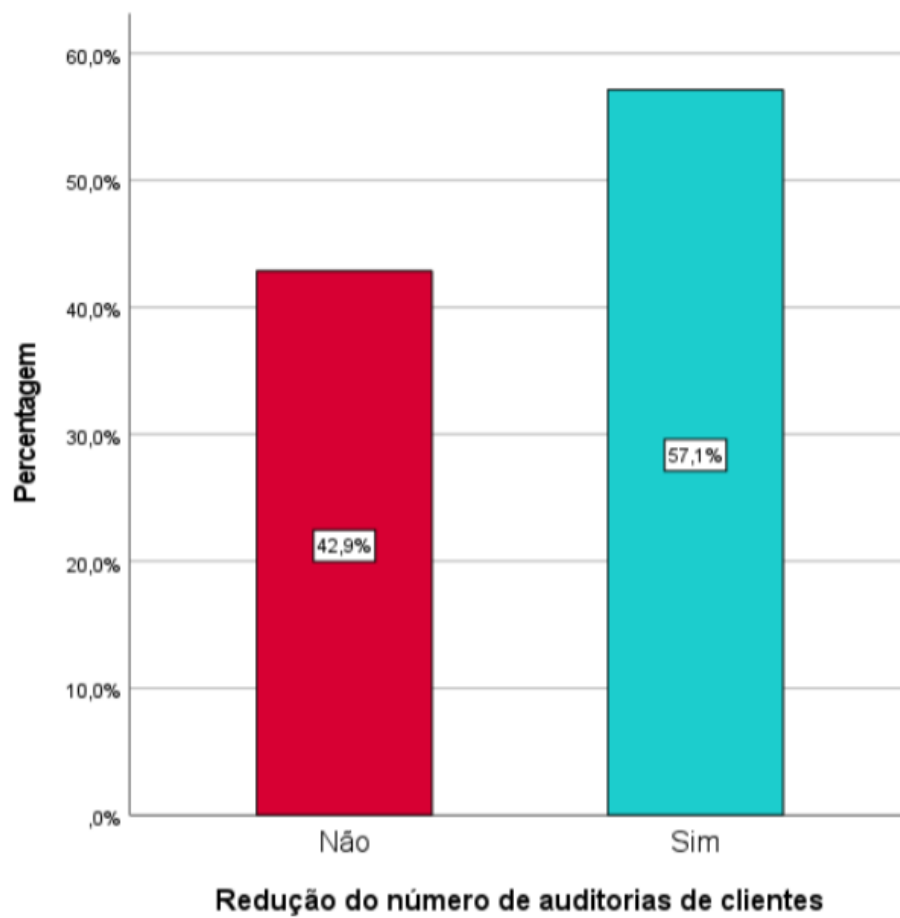


Fonte: Elaboração própria

18- Existe redução do número de auditorias de clientes após a certificação pela ISO 9001?

De um modo geral os respondentes acham que há uma redução do número de auditorias de clientes. No entanto há uma certa dispersão nestas respostas, pelo que não permite tirar uma conclusão.

Gráfico 38 – Redução do número de auditorias de clientes



Fonte: Elaboração própria

5. Conclusão

A implementação e certificação do sistema de gestão da qualidade segundo a norma ISO 9001 é, hoje em dia, um fator de grande importância para a realidade de um número significativo de organizações.

Os principais objetivos deste trabalho de investigação foram identificar as principais vantagens e motivações resultantes da implementação de um sistema de gestão da qualidade nas empresas alimentares, segundo o referencial normativo ISO 9001.

Os principais resultados deste estudo dizem respeito às motivações e aos benefícios e vantagens na certificação da qualidade, segundo o referencial normativo ISO 9001. Através da análise da revisão da literatura foi possível chegar a um conjunto de conclusões sobre o tema desta dissertação, para que as empresas portuguesas possam adequar a sua gestão às novas realidades, tendo em mente, principalmente, os métodos de gestão da qualidade.

Este estudo pretendia responder a 2 grupos de questões. O primeiro grupo prendia-se com as motivações que levam as empresas portuguesas do setor alimentar a implementar a ISO 9001.

Recorrendo às respostas obtidas, concluiu-se que de acordo com a perceção dos gestores dos estabelecimentos inquiridos, a implementação da ISO 9001 tem como principais motivações o cumprimento dos requisitos dos clientes, a decisão da gestão de topo, o aumento da produtividade e/ou eficiência, o aumento da rentabilidade, a redução de rejeições e/ou reclamações de clientes, a redução dos custos internos e a melhoria da qualidade dos produtos e/ou serviços.

Verificamos que os inquiridos apontam como principais benefícios a melhoria na qualidade do produto, com 92.9%, o aumento da produtividade e/ou eficiência com 83.3%, a melhoria da imagem da empresa, com 78.6%, melhoria nos processos e procedimentos internos, com 81%, aumento da rentabilidade, com 76.2%, aumento da competitividade da empresa, com 66.7%, melhoria da satisfação do cliente, com 95.2%, redução das rejeições e reclamações, com 95.2%.

Deste modo, podemos concluir que um SGQ implementado e certificado corretamente pode trazer mais-valias para as organizações, através da melhoria satisfação do cliente, da redução do número de rejeições e reclamações, da melhoria da qualidade do produto e do aumento da produtividade e/ou eficiência.

A implementação e posterior certificação de sistemas de gestão deve ser uma ferramenta utilizada com vista à melhoria organizacional, mas pode e deve também servir enquanto argumento de marketing e de reforço da competitividade das empresas (Sampaio et al., 2008). A ISO 9001 veio trazer algumas alterações para a mentalidade dos gestores, como o repensar do negócio, o repensar das necessidades dos clientes, da inovação, do marketing e o repensar sobre a gestão de base de conhecimento e dos recursos humanos. Também se pode considerar que provocou alterações na dinâmica das organizações quanto ao aumento do nível da quantificação da informação para a tomada de decisão assente em factos assim como na responsabilização e melhoria continua da organização empresarial. Com este estudo, espera-se que, com a perceção dos principais benefícios, se opte por certificar as organizações de uma forma célere e mais consciente.

Uma das limitações impostas a este trabalho está relacionada com a técnica de recolha de dados usada, uma vez que não é possível controlar o número de respostas obtidas, estando sujeito ao interesse demonstrado por quem responde. É importante mencionar que apesar dos esforços desenvolvidos não foi obtido o nível de respostas esperado. Para além disso, é de referir que este método de investigação, através de questionários, está sujeito a possíveis incorreções de interpretação às questões colocadas.

Para desenvolvimento desta dissertação em trabalhos futuros propõem-se alargar o tipo de pesquisa utilizado, desenvolvendo o conhecimento acerca dos principais benefícios e dificuldades na certificação da qualidade. Neste caso, sugerem-se os seguintes pontos:

- 1.Realização de um inquérito por região;
- 2.Avaliar se os objetivos de certificação da ISO 9001 nas empresas foram atingidos;
- 3.Estudar em pormenor, os fatores críticos de sucesso para a certificação ISO 9001;
4. Estratificar a amostra por departamento, idade e sexo da pessoa que responde ao inquérito;

6. Bibliografia

- Abuhav I. 2017. ISO 9001:2015 —a complete guide to quality management systems. Boca Raton (FL): Taylor & Francis Group.
- António, N. e Teixeira, A. (2007). *Gestão da Qualidade*. Edições Sílabo, Lda. Lisboa.
- António Pereira de Oliveira(2016). Principais Benefícios da Implementação da ISO 9001.
- Bhuiyan, N. e Alam, N. (2005). *An investigation into issues related to the latest version of ISO 9000*. Total Quality Management and Business Excellence.
- Bitner, M. (1990). *Evaluation Service Encounters: The effects of Physical Surroundings and Employee Responses*. Journal of Marketing.
- Boiral O. (2012). *ISO 9000 and organizational effectiveness: A systematic review*. Quality Management Journal.
- Bond III, E. U. e Fink, R. L. (2003). *Customer satisfaction and the marketing-quality interface*. Journal of Business & Industrial Marketing.
- Bryden, A. (2008). *Edição Comemorativa SGS*, SGS Portugal.
- Buttle, F. (1997). *ISO 9000: marketing motivations and benefits*. The International Journal of Quality & Reliability Management.
- Caro, L. M. e García, J.A.M. (2009). *Does ISO 9000 certification affects consumer perception of the service provider?* Managing Service Quality.
- Carvalho, Lucas (2009). Metodologia do Trabalho Científico - Saber Fazer da Investigação para Dissertações e Teses (2ª Edição).
- Carvalho, Lucas. PDCA & MASP -Lucas Carvalho.
- Chang, M., et al. (2008). *Understanding ERP System Adoption from the User's Perspective*. International Journal of Production Economics.

- Costa, B., et al. (2014). *Motivation and benefits of implementation and certification according ISO 9001 – the Portuguese experience*. International Journal of Engineering, Science and Technology.
- Costa, S. S. (2011). *Certificação da Qualidade no Turismo - Estágio na Sociedade Geral da Superintendência (SGS)*. Estoril: ESHTe - Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Crato, C. (2010). *Qualidade: Condição de Competitividade*. Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Cronin, J. e Taylor, S. (1992). *Measuring service quality: A reexamination and extention*. Journal of Marketing.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1982). *Out of the crisis*. Cambridge, Mass, MIT, Center for Advanced Educational Services.
- Deming, W. E. (2000). *Out of The Crisis*. Cambridge, Mass, MIT, Center for Advanced Educational Services.
- Dias, S. M. (2012). *Contributo para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade segundo a Norma ISO 9001:2008*. Minho.
- Dick, G. et al. (2002). *Does ISO 9000 accreditation make a profound difference to the way service quality is perceived and measure?* Managing Service Quality.
- Donnelly, J. H. et al. (2000). *Administração princípios de gestão empresarial*. 10. ed. Portugal: Ed. McGraw-Hill.
- Escanciano, G^a-M., et al. (2001). *La relación entre el coste y los beneficios de la certificación ISO 9000: Resultados de un estudio empírico*. Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.
- Feigenbaum, A. V. (1961). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.
- Feigenbaum, A.V. (1983). *Total quality control*. 3.ed. ver., Singapore, McGraw-Hill.

- Freitas EMS. (2016). Desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão de não conformidades numa indústria metalomecânica. [dissertação de mestrado]. Porto (PT): FEUP –Universidade do Porto.
- Freixo, M. J. V. (2018). Metodologia Científica: fundamentos, métodos e técnicas.
- Furtado, A. (2002). *O impacto de sistemas de qualidade certificados no desempenho das empresas portuguesas*. Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Galego, C. &Gomes, A. (2005). *Emancipação, ruptura e inovação: o focus group como instrumento de investigação*. In Revista Lusófona de Educação. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas
- Garvin, D. (1987). *Competing on the eight dimensions of quality*, *Harvard Business Review*, 9.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality*. New York: The Free Press.
- Godinho, M. J., e Neto, S. C. (2001). *Qualidade: uma prática secular*. Secretariado para a Modernização Administrativa. Lisboa.
- Gomes, P. J. (2004). *A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufaturados aos serviços de informação*. Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. Lisboa.
- Gopal, Attri R. 2017. An empirical study on ISO 9001 implementation barriers. *Int Rev Bus Financ*.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing – A customer relationship management approach*. 2nd Edition, Wiley, West Sussex, England.
- Hall, I. W. (1997). *Using ISO 9000 to improve customer service*. *Training for Quality*, 5: 126-129.

- Heizer, J. e Render, B. (2008). *Operations Management*. 9th Ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall;
- Hoyle, D. (2009). *ISO 9000: quality systems handbook*.
- Ishikawa, K. (1971). *Guide to Quality Control*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Jones, R., Amdt, G. & Kustin, R. (1997). *ISO 9000 among Australian companies: impact of time and reason for seeking certification on perceptions of benefits received*. International Journal of Quality & Reliability Management.
- Juran, J. M. (1951). *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Juran, J. M. e Gryna, F. M. (1988). *Quality Control Handbook*. 4º ed. McGraw-Hill.
- Juran, J. M., Godfrey, A. Blanton (1998). *Juran's Quality Handbook*. United States: 5ª Edição, McGraw-Hill
- Khachfe H, Abou-Nassif S, Hussein B, Aridi M, Chamas M. 2017. Challenges and prospects of implementing ISO 9001:2015 in lebanese higher education institutions. J Resour Dev Manag.
- Library Association. (1994). *Information quality and liability*. London: Library Association.
- Longo, R. M. (1996). *Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação*. Brasília: IPEA
- Longo, R. M. J. e Vergueiro, W. (2003). *Gestão da Qualidade em Serviços de Informação do Sector Público: características e dificuldades para sua implementação*. Revista Digital de Biblioteconomia e ciência da informação.

- Lopes, S., e Saraiva, M. (2008). *Qualidade e certificação: Aplicação empírica numa organização certificada ISO 9001*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Évora, Évora.
- Lopes, A. D. (2010). *Implementação e Avaliação de Sistemas de Gestão da Qualidade*. O caso da CCIASB. Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais, Mindelo.
- Maekawa, R., et al. (2013). *Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades*. Gest. Prod., São Carlos.
- Martins, R. A., e Neto, P. L. C. (1998). *Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total: Uma Proposta de Sistematização*. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v5n3/a10v5n3.pdf>
- Mello, C. H. P. et al. (2002). *ISO 9001:2000: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços*. São Paulo. Atlas.
- Mello, C. H. P. et al. (2007). *ISO 9001:2000: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços*. São Paulo: Atlas.
- Mendes, F. (2003). *A importância dos sistemas QAS (Qualidade, Ambiente e Segurança) nas pequenas e médias empresas*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade do Minho, Braga.
- Mendes, M. F. (2007). *O impacto dos sistemas QAS nas PME portuguesas* (Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Minho, Portugal). Disponível: <http://hdl.handle.net/1822/7967>
- Mezomo, J. C. (2001). *Gestão da qualidade na saúde : princípios básicos*. 1ª ed. São Paulo: Manole. ISBN 85-204-1263-7.
- Miranda, R. M. (2002). *Aplicações da Qualidade na Indústria*. Lisboa: Universidade Aberta;

Muffatto, M. e Panizzolo, R. (1995). *A process-based view for customer satisfaction*. International Journal of Quality & Reliability Management.

Norma NP EN ISO 9001:2015

Oliveira, R. A. (2016). *Implementação de um Sistema de Gestão Integrado de Qualidade e Ambiente - Estudo de Caso*. Tese de Mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra.

O'Hanlon, T. (2006). *Auditoria da qualidade: com base na ISO 9001:2000: conformidade agregando valor*. São Paulo: Saraiva.

Parasuraman A. et al. (1988). *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing.

Pinto, A., Soares, I. (2010). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua Implementação*.

Pires, A. R. (2004). *Qualidade: Sistemas de Gestão da Qualidade*. 3ª edição. Lisboa: Edições Sílabo;

Pires, A. R. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Piskar, F. (2007). *The Impacto of Quality Management System ISO 9000 on Customer Companies*. Management Global Transitions.

Poksinska, B. et al. (2002). *The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organizations*. The TQM Magazine.

Poksinska, B. (2010). *ISO 9001 is not an economic disease*. Dissertação de doutoramento não publicada, Linköpings universitet

- Pranic, E.. (2002). *Proposta de Modelo de Implementação de Sistema de Gestão baseado na norma NBR ISO 9000:2000*. Itajubá: EFEI;
- Proença, T. A. (2011). *O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão de Qualidade e Ambiente - Hotel Tryp Coimbra*. (Relatório de Estágio Curricular, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal). Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/17888?mode=full>
- Ramos, M. (2009). *Implementação do sistema de gestão da qualidade ISO 9000: Vantagens ou desvantagens*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade do Algarve, Faro.
- Rawahi, A., & Bashir, H. (2011). *Investigating the association between organizational differences and the implementation of ISO 9001:2000*. Proceedings of the 2011 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management.
- Reeves, C. e Bednar, D. (1994). *Defining quality: alternatives and implications*. The Academy of Management Review.
- Rocha S. (2014). *A gestão da qualidade hospitalar em Portugal*. Porto: Faculdade de Economia do Porto. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10216/76901>
- Safrão, A. E. (2010). *Certificação: Motivações, Implementação e Benefícios Percebidos nos Serviços*. Um Estudo de Caso no Sector Hoteleiro. Tese de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã. Disponível em: <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3154/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20VERS%C3%83O%20FINAL.pdf>
- Sampaio, P. (2008). *Estudo do fenómeno ISO 9000: origens, motivações, consequências e perspectivas*. Tese de Doutoramento, Escola de Engenharia, Universidade do Minho.
- Santos SFM. 2015. *Modelo de monitorização e avaliação de fornecedores*. [dissertação de mestrado]. Porto (PT): ISEP –Instituto Politécnico do Porto.

- Silva, M. Â. (2009). *Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal).
- Silva, S., e Saraiva, M. (s.d.). *A Gestão da Qualidade como diferencial competitivo na Satisfação e Fidelização de clientes*. III Encontro de Tróia 2012 - Qualidade, Investigação e Desenvolvimento.
- Soares, I. e Pinto, A. (2010). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação*. (Edições Sílabo – 1ª Edição, Lisboa)
- Soares, J. M. (2014). *Estudos da relevância da norma ISO 9001 no desempenho das empresas portuguesas do sector da hotelaria*.
- Sousa, R. D. O. (2007). *Qualidade na Administração Pública: O impacto da certificação ISO9001:2000 na satisfação dos municípios*. Tese de mestrado. Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão. Braga. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/7020>
- Sousa, J. P. (2012). *Monitorização da Qualidade em Hotelaria: Lisboa, Algarve e Madeira*. Tese de Mestrado, Escola Superior de Hotelaria do Estoril , Estoril . Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/4446>
- Wahid, R. e Corner, J. (2009). *Critical success factors and problems in ISO 9000 maintenance*. International Journal of Quality & Reliability Management.
- Zaramdini, W. (2007). *An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: the UAE experience*. International Journal of Quality & Reliability Management, 24: 472- 491.

7. Anexos

7.1. Inquérito



Inquérito sobre as Motivações e Benefícios da certificação NP EN ISO 9001 nas Empresas do Setor Alimentar

O objetivo deste questionário é analisar as principais motivações e benefícios da certificação do sistema de gestão da qualidade, pela norma ISO 9001, numa amostra de indústrias alimentares certificadas por uma entidade certificadora em Portugal. Este questionário está inserido num estudo de uma dissertação do Mestrado em Gestão de empresas na Universidade Lusófona.

***Obrigatório**

1. Nome da Empresa? (opcional)

A sua resposta

2. Ano em que obteve a certificação ISO 9001? *

A sua resposta

3. Grau de influência para a decisão de certificar a empresa pela norma ISO 9001: *

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Satisfação do cliente	☐	☐	☐	☐	☐
Melhoria dos prazos de entrega	☐	☐	☐	☐	☐
Melhoria da relação e comunicação com o cliente	☐	☐	☐	☐	☐
Cumprimento dos requisitos do cliente	☐	☐	☐	☐	☐
Redução do número de auditorias de clientes	☐	☐	☐	☐	☐
Melhoria da quota de mercado	☐	☐	☐	☐	☐
Aumento da competitividade da empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Decisão da gestão de topo	☐	☐	☐	☐	☐
Motivação dos funcionários	☐	☐	☐	☐	☐
Melhoria na comunicação interna	☐	☐	☐	☐	☐
Melhoria da					

Melhoria da consciência dos colaboradores, no que respeita à qualidade	☐	☐	☐	☐	☐
Melhoria na definição de responsabilidades e funções dos colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐
Aumento da produtividade e/ou eficiência	☐	☐	☐	☐	☐
Aumento da exportação	☐	☐	☐	☐	☐
Aumento da rentabilidade	☐	☐	☐	☐	☐
Aumento das vendas	☐	☐	☐	☐	☐
Melhoria da relação entre os colaboradores e a gestão de topo	☐	☐	☐	☐	☐
Redução de rejeições e reclamações de clientes	☐	☐	☐	☐	☐
Redução dos custos internos	☐	☐	☐	☐	☐
Melhoria da qualidade do produto e/ou serviço	☐	☐	☐	☐	☐

4. Houve benefício após a certificação da empresa pela norma ISO 9001? *

	Sim	Não
Melhoria na qualidade do produto e/ou serviço	☐	☐
Aumento da produtividade e/ou eficiência	☐	☐
Melhoria dos prazos de entrega	☐	☐
Melhoria da imagem da empresa	☐	☐
Melhoria na comunicação interna	☐	☐
Melhoria dos processos e procedimentos internos	☐	☐
Redução dos custos internos	☐	☐
Aumento da rentabilidade	☐	☐
Aumento da competitividade da empresa	☐	☐
Melhoria da quota de mercado	☐	☐
Melhoria na definição de responsabilidades e funções dos colaboradores	☐	☐
Melhoria da motivação dos colaboradores	☐	☐
Melhoria da consciência dos colaboradores, no que respeita à qualidade	☐	☐

Aumento de vendas	☐	☐
Melhoria da relação e comunicação com o cliente	☐	☐
Melhoria da satisfação dos clientes	☐	☐
Redução de rejeições e reclamações de clientes	☐	☐
Redução do número de auditorias de clientes	☐	☐

A sua opinião será muito útil. Muito obrigado pela sua colaboração ao ter participado no nosso inquérito!

Submeter

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários