

**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**

**FACULDADE DE ECONOMIA**

**DESCERTIFICAÇÃO DE EMPRESAS CERTIFICADAS  
PELA ISO 9001**

**PEDRO MIGUEL VISEU DELFINO**

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia da Universidade do  
Algarve para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão Empresarial

Trabalho efetuado sob a orientação de:  
**- Professor Doutor Carlos J.F. Cândido**

Faro, Julho de 2018



**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**

**FACULDADE DE ECONOMIA**

**DESCERTIFICAÇÃO DE EMPRESAS CERTIFICADAS  
PELA ISO 9001**

**PEDRO MIGUEL VISEU DELFINO**

Trabalho efetuado sob a orientação de:

**- Professor Doutor Carlos J.F. Cândido**

Faro, Julho de 2018

# **Declaração de Autoria e Copyright**

## **Descertificação de Empresas Certificadas pela ISO 9001**

### **Declaração de Autoria do Trabalho**

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

**Pedro Miguel Viseu Delfino**

.....

### **Direitos de cópia ou Copyright**

**© Copyright: Pedro Miguel Viseu Delfino**

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

## **Dedicatória e Agradecimentos**

Gostaria de agradecer:

Ao Prof.º Doutor Carlos Cândido, o orientador desta minha dissertação, pela constante disponibilidade manifestada para orientar este trabalho, pela preciosa ajuda na definição do objeto de estudo, pela incansável orientação científica, exigindo método e rigor, pela revisão crítica do texto, com profícuos comentários, esclarecimentos, opiniões e sugestões, pela cedência e indicação de alguma bibliografia relevante para a temática em análise, pela acessibilidade, cordialidade e simpatia demonstradas e ainda pelo estímulo permanente que, por vezes, se tornaram decisivos durante a elaboração desta tese.

Às empresas que, de forma anónima responderam aos inquéritos, um especial obrigado, pois sem estas não teria sido possível a realização deste trabalho.

Aos meus pais e irmã, a quem dedico este trabalho, por todos os momentos em que me deram ânimo e força para continuar.

À minha esposa e ao meu filho, sobretudo pelos momentos em que eu os privei da minha companhia e também pela força e incentivo que me inculcaram nos momentos mais difíceis deste percurso.

A todos os meus colegas de trabalho na *Inter Rent* de Faro, que, muitas vezes sem se aperceberem, foram uma preciosa ajuda no desenvolvimento inicial deste trabalho.

## Resumo

A ISO 9001 é a mais conhecida e implementada norma da família ISO 9000, para sistemas de gestão da qualidade, e uma das mais conhecidas e implementadas de entre todas as normas da ISO (Alič, 2014).

Os motivos que levam as instituições à certificação podem classificar-se em duas categorias, internos e externos (Ismylis e Moschidis, 2015).

Expansão de mercado, melhoria da qualidade do produto e serviço, ou, melhoria da satisfação e confiança do cliente são alguns dos benefícios mais consensuais entre os autores (Sivaram, Devadasan e Murugesh, 2013). Existem, no entanto, outros autores que avançam com outros benefícios resultantes de estudos que realizaram.

A certificação ISO 9001 também acarreta pontos negativos. Vários autores citados nesta dissertação apontam diversos pontos negativos como a ausência de ligação entre a certificação e o desempenho financeiro, por exemplo. Mas, o ponto negativo que mais consenso reúne é o custo elevado do processo de certificação.

É abordado nesta dissertação um fenómeno emergente, a descertificação de empresas certificadas pela ISO 9001. A descertificação não é mais do que uma instituição ficar sem a certificação. Pode ser por opção própria, ou, pode haver um cancelamento do certificado por parte dos organismos responsáveis pela certificação da ISO 9001, quando essa empresa não cumpre os requisitos necessários para continuar a ser certificada (Alič, 2014).

Esta dissertação tem como objetivos identificar os principais obstáculos à certificação pela ISO 9001 que foram sentidos pelas empresas descertificadas, identificar as vantagens e desvantagens da certificação nessas empresas, compreender melhor a descertificação de empresas certificadas pela ISO 9001, identificar as razões para a descertificação destas empresas e analisar as consequências, benefícios ou malefícios que resultam da descertificação.

A parte teórica desta investigação far-se-á através de pesquisa bibliográfica, tendo como incidência o recurso a livros, revistas científicas, artigos científicos e a algumas bases de dados, como a Web of Science ou o EBSCO.

A parte empírica consiste na realização de um estudo de caso composto em duas fases. A primeira fase incide num inquérito realizado a empresas portuguesas, que perderam a certificação pela ISO 9001. Na segunda fase, procedeu-se a um cruzamento da informação obtida com a revisão bibliográfica.

Os Resultados indicam que os motivos que levaram as empresas a procurar a certificação foram majoritariamente externos, com fins de promoção da imagem da empresa e posição de mercado, embora a melhoria organizacional, motivo interno, também reúna uma percentagem semelhante nas escolhas das empresas inquiridas. No que toca aos obstáculos à certificação, destaca-se o custo elevado do processo de certificação. Nas vantagens sentidas após a certificação ISO 9001, a maioria das empresas identificou a organização da documentação. No extremo oposto, a desvantagem mais sentida foi os custos inerentes à certificação. Durante a fase da manutenção, a maioria das empresas sentiu que a falta de atualização de certos procedimentos face à prática de mercado atual se revelou um problema. Já na fase da descertificação, os resultados conseguidos através do inquérito mostram que a maioria das empresas aponta à relação custo-benefício do certificado como a razão que as levou a perder o certificado. Por fim, na última questão referente às consequências sentidas após a perda do certificado, a maioria das empresas referiu que não houve alterações na satisfação dos clientes.

As principais conclusões são que a maioria das empresas que perderam a certificação em 2015 começaram desde logo a sentir que o processo acarretava custos consideráveis, tanto no início do processo de certificação como na fase de manutenção da mesma, pois é necessário cumprir requisitos para conseguir manter o certificado. Apesar da certificação provocar uma melhoria na organização da documentação, as empresas tiveram que desrespeitar alguns procedimentos face à desatualização da norma, cuja última atualização data de 2008. Face a estes fatores, foi feita uma reflexão e as empresas concluíram que o certificado incutia mais custos que benefícios, o que acabou por resultar numa perda do certificado, algo que, com base nos resultados deste estudo, não afetou a maioria das empresas. Apenas uma pequena parte da amostra afirma ter sido afetada negativamente pela perda do certificado.

**Palavras-chave:** ISO 9001; Benefícios da certificação; desvantagens da certificação; Descertificação; motivos para a descertificação; consequências da descertificação; vantagens da descertificação; desvantagens da descertificação.

## **Abstract**

ISO 9001 is the most widely known and implemented standard from ISO 9000 family, for quality management systems, and one of the most known and implemented from all ISO standards (Alic, 2014).

The reasons that lead the institutions to certification can be classified into two categories, internal and external (Ismyrlis and Moschidis, 2015).

Market expansion, improvement of product quality and service, or improved customer satisfaction and trust are some of the benefits agreed between the authors (Sivaram, Devadasan and Murugesh, 2013). There are, however, other authors who advance with other benefits resulting from studies conducted.

ISO 9001 certification also brings negative points. Several authors cited in this paper indicate several negative points such as the lack of connection between certification and financial performance for example. But the negative point that have more consensus is the high cost of the certification process.

It is discussed in this paper an emerging phenomenon, the decertification of companies certified by ISO 9001. The decertification is no more than an institution be without certification. It may be by choice, or there may be a cancellation of the certificate by the agencies responsible for certification of ISO 9001, when the company does not meet the requirements to remain certified (Alic, 2014).

This paper aims to identify the main obstacles to certification by ISO 9001 which were felt by the companies that lost the certificate, identify the advantages and disadvantages of certification in these companies, understand better the decertification of companies certified by ISO 9001, identify the reasons for the decertification of these companies and analyze the consequences, benefits or negative points that result from decertification.

The theoretical part of this investigation shall be made through literature, with the incidence of the use of books, journals, scientific papers and some databases such as Web of Science or EBSCO.

The empirical part consists of performing a case study made of two phases. The first phase focuses on a survey of Portuguese companies, who have lost their certification by ISO 9001. In the second phase, we proceeded to a cross from the information obtained from the literature review.

The results indicate that the reasons that led companies to seek certification were mostly external, for purposes of promoting the company's image and market position, although

the improvement organization, internal motive, also brings together a similar percentage in the choices of the companies surveyed. Concerning the obstacles to certification, the high cost of the certification process stands out. In the advantages felt after ISO 9001 certification, most companies identified the organization of documentation. At the opposite extreme, the most significant disadvantage was the costs inherent in certification. During the maintenance phase, most companies felt that failure to update certain procedures against current market practice proved to be a problem. Already in the decertification phase, the results obtained through the survey show that most companies point to the cost-benefit ratio of the certificate as the reason that led them to lose the certificate. Finally, in the last question regarding the consequences of losing the certificate, most companies reported that there were no changes in customer satisfaction. The main conclusions are that most of the companies that lost certification in 2015 started to feel that the process had considerable costs at the beginning of the certification process as well as in the maintenance phase of the process, since it is necessary to comply with requirements to maintain the certificate. Although the certification teases an improvement in the organization of documentation, companies had to disrespect some procedures in view of the outdated of the standard, whose last update was in 2008. Faced with these factors, a reflection was made and the companies concluded that the certificate included more costs than benefits which resulted in a loss of the certificate, which, on the basis of the results of this study, did not affect most companies. Only a small part of the sample has been negatively affected by the loss of the certificate.

**Keywords:** ISO 9001; Benefits of certification; certification disadvantages; decertification; reasons for decertification; consequences of decertification; decertification advantages; disadvantages of decertification.

# Índice Geral

<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1. Objetivos.....	3
1.2. Metodologia de Análise.....	3
1.3. Estrutura da dissertação.....	3
<b>2. Revisão da literatura.....</b>	<b>5</b>
2.1. ISO 9001.....	5
2.2. Motivos, requisitos e processo de certificação.....	8
2.3. Benefícios da certificação.....	10
2.4. Manutenção da Certificação.....	14
2.5. Pontos negativos da certificação.....	16
2.6. Obstáculos/Dificuldades à Certificação.....	21
2.7. Definição de Descertificação.....	23
2.8. Razões para a Descertificação.....	24
2.9. Consequências da Descertificação.....	25
<b>3. Metodologia de Investigação.....</b>	<b>28</b>
3.1. Caracterização da Amostra e Recolha de Dados.....	28
3.2. Considerações Éticas.....	30
3.3. Questionário.....	30
3.4. Análise da Aleatoriedade da Amostra.....	32
3.5. Análise do Enviesamento por Não-Resposta.....	33
<b>4. Análise dos Resultados.....</b>	<b>35</b>
4.1. Motivos que levaram as empresas a procurar a certificação ISO 9001.....	35
4.2. Os principais obstáculos à certificação sentidos pelas empresas aquando da procura pela certificação ISO 9001.....	38
4.3. Vantagens que a certificação ISO 9001 provocou nas empresas.....	41
4.4. Desvantagens que a certificação ISO 9001 provocou na empresa.....	44
4.5. Problemas sentidos durante a fase de manutenção da certificação ISO 9001.....	47
4.6. Razões que levaram à perda da certificação ISO 9001.....	50
4.7. Consequências sentidas após a perda do certificado ISO 9001.....	53
<b>5. Conclusões.....</b>	<b>57</b>

5.1. Limitações e Recomendações .....	58
<b>6. Bibliografia .....</b>	<b>60</b>
Anexo I – Questionário .....	64
Anexo II – Testes à Aleatoriedade da Amostra .....	69
Anexo III – Testes ao Enviesamento por não resposta .....	70

# Índice de Figuras e Tabelas

## Figuras

<b>Figura 2.1</b> – Funcionamento da ISO 9001 (Sivaram et al., 2013).....	6
<b>Figura 4.1</b> – Resultados da primeira questão .....	37
<b>Figura 4.2</b> – Resultados da segunda questão .....	40
<b>Figura 4.3</b> – Resultados da terceira questão .....	43
<b>Figura 4.4</b> – Resultados da quarta questão .....	46
<b>Figura 4.5</b> - Resultados da quinta questão.....	49
<b>Figura 4.6</b> - Resultados da sexta questão.....	52
<b>Figura 4.7</b> – Resultados da sétima questão.....	56

## Tabelas

<b>Tabela 2.1</b> – Pesquisa em motivos para a certificação .....	10
<b>Tabela 2.2</b> – Pesquisa em benefícios da certificação.....	14
<b>Tabela 2.3</b> – Pesquisa em pontos negativos da certificação .....	20
<b>Tabela 2.4</b> – Pesquisa em obstáculos/dificuldades à certificação .....	23
<b>Tabela 2.5</b> – Pesquisa em razões para a descertificação.....	25
<b>Tabela 2.6</b> – Pesquisa em consequências da descertificação.....	27

## **Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolos**

**EBSCO** – Elton B. Stephens Co

**IPAC** – Instituto Português de Acreditação

**ISO** – *International Organization for Standardization*

**SGQ** – Sistema de Gestão da Qualidade

# 1. Introdução

Esta dissertação divide-se em duas partes, uma parte teórica e uma parte prática.

A parte teórica integra a primeira parte da dissertação, e consiste numa revisão da literatura sobre a ISO 9001.

A Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade é dirigida a qualquer organização, pública ou privada, independentemente da sua dimensão e sector de atividade. É aplicável em grandes ou pequenas empresas, industriais, comerciais ou prestadoras de serviços (Wahid e Corner, 2009; Psomas, Pantouvakis e Kafetzopoulos, 2013; Apcer, 2015).

Os sistemas de gestão de qualidade definidos nesta norma são baseados em oito princípios fundamentais de melhoria, a focalização no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem por processos, abordagem da gestão como um sistema, melhoria contínua, tomada de decisão baseada em factos e relação de benefício mútuo com fornecedores (ISO, 2012).

Segundo Lo e Chang (2007), os principais benefícios de ser-se certificado são:

- Melhor standardização da documentação;
- Standardização da produção/processos de serviços;
- Imagem aprimorada da empresa;
- Produto final/qualidade de serviço melhorada;
- Aumento da satisfação do cliente.

As barreiras encontradas na certificação das empresas são o curto espaço de tempo para a empresa obter a certificação e a demasiada expectativa na ISO 9001 (Zeng, Tiam e Tam, 2007). Apurou-se também, como dificuldades, os requisitos obrigatórios em algumas indústrias e a tendência das empresas se certificarem somente para acompanhar as suas concorrentes, sem terem a noção real dos objetivos da ISO 9001 (Zeng *et al.*, 2007).

Nesta dissertação é abordado um fenómeno emergente, que é também o título e objeto principal de enfoque da dissertação, a descertificação de empresas certificadas pela ISO 9001. A descertificação não é mais do que uma empresa desistir da certificação. Pode ser por opção própria, ou, pode haver um cancelamento do certificado por parte dos organismos responsáveis pela certificação da ISO 9001, quando essa empresa não cumpre os requisitos necessários para continuar a ser certificada (não conformidade) (Alič, 2014). O tempo e os custos que a manutenção do certificado acarreta à empresa ou a burocracia inerente ao mesmo processo são duas das principais razões que levam as empresas a optar pela descertificação (Lo e Chang, 2007). Para existir um cancelamento do certificado por

parte de um organismo externo de certificação basta que a empresa não cumpra os requisitos, havendo então a suspensão, que pode ser temporária ou definitiva, do certificado (Alič, 2012).

Após perder o certificado, apenas uma pequena minoria das empresas demonstra crescimento económico, a grande maioria apresenta uma diminuição no desempenho financeiro, sendo mesmo que, após alguns anos, cerca de metade destas apresenta grandes dificuldades financeiras com algumas empresas a apresentarem mesmo falência (Alič, 2012; Alič, 2014).

Neste tema muito pouco explorado, de acordo com a minha pesquisa, existem apenas cinco artigos científicos publicados até ao momento. Os artigos publicados por Alič (2012), e Sansalvador e Brotons (2015), abordam ambos a opção do cancelamento do certificado ISO 9001 por parte da própria empresa, na Eslovénia e Espanha respetivamente. Lo e Chang (2007), publicaram um artigo onde aborda as diferenças nos benefícios entre as empresas que mantêm o certificado ISO 9001 e as empresas que não o mantêm. O quarto artigo, publicado por Alič (2014), representa um estudo de caso na Eslovénia onde mede o impacto da descertificação no desempenho das empresas. Por fim, Cândido, Coelho e Peixinho (2016), apresentam um artigo onde obtém conclusões acerca de como a descertificação de uma amostra de empresas em Portugal afetou a sua performance financeira.

Na minha dissertação, inicialmente vou tentar compreender no que consiste a descertificação de empresas e o porquê de acontecer, tendo por base estes cinco artigos referidos no parágrafo anterior. Após esse passo, vou reunir uma amostra de empresas em Portugal, alvos de descertificação, e, tentar perceber as razões que levaram a esse acontecimento. Vou procurar também saber como estas empresas continuaram, e se continuaram a fazer a gestão da qualidade após perderem o certificado, bem como as vantagens e desvantagens da descertificação, sendo esses os pontos que diferenciam esta dissertação dos artigos já publicados. Alič (2014), será o artigo com mais pontos em comum com esta dissertação, mas a autora foca-se em tirar conclusões sobre o impacto que a descertificação tem no desempenho das empresas. Na dissertação, além do referido no parágrafo anterior, procurarei saber como a gestão da qualidade continuou a ser feita, algo que nenhum outro autor, de acordo com a minha pesquisa, o fez.

Representando a revisão da literatura uma fase crucial para o andamento de toda a dissertação convém realçar as suas características e estrutura de base. A estratégia seguida para a análise e pesquisa de referências bibliográficas foi partir das referências gerais

sobre a ISO 9001 para as subtemáticas relacionadas mais específicas e mais focalizadas nas particularidades e especificidades em estudo neste trabalho.

### **1.1. Objetivos**

Os objetivos desta dissertação são identificar os principais obstáculos à certificação que foram sentidos pelas empresas que perderam a certificação, identificar as vantagens e desvantagens que a certificação ISO 9001 provocou nas empresas que perderam a certificação, identificar quais dos fatores cruciais para a manutenção da certificação não foram respeitados pelas empresas descertificadas, procurar compreender melhor o que é a descertificação de empresas certificadas pela ISO 9001, investigar e tirar conclusões das razões que levam empresas em Portugal a perder a certificação e analisar as consequências, benefícios ou malefícios que resultam da descertificação.

### **1.2. Metodologia de Análise**

A investigação em causa é de natureza aplicada, porque se baseia numa revisão teórica de um tema que, posteriormente no mesmo trabalho, será aplicado a uma realidade prática no contexto da área temática em questão. A natureza dos objetivos de pesquisa e da informação pretendida é quantitativa, uma vez que se pretende uma abordagem descritiva, exploratória e interpretativa. O objetivo desta metodologia é a investigação, compreensão e interpretação de uma realidade específica e atual, para retirar conclusões.

A investigação por questionário será o instrumento metodológico desta investigação, dada a sua natureza quantitativa.

Para o estudo serão utilizados questionários, uma vez que a investigação centrar-se-á no apuramento das razões que levaram à perda da certificação através dos mesmos, tendo por objetivo o cruzamento de dados e apuramento das razões para a perda de certificação.

### **1.3. Estrutura da dissertação**

O presente trabalho de mestrado desenvolve-se ao longo de cinco capítulos.

No Capítulo I, é realizada uma introdução à dissertação, apresentando os pontos de maior importância e enfoque que a vão constituir, os objetivos propostos, a metodologia de trabalho, e, uma breve descrição dos temas abordados em cada capítulo.

No Capítulo II será feita uma revisão da literatura sobre a ISO 9001. Começa por uma abordagem à certificação ISO 9001, onde é descrito o processo de certificação de uma

empresa, os benefícios e pontos negativos de ser-se certificado, o processo de manutenção da certificação, e, os obstáculos à obtenção da certificação. Segue-se depois a parte da descertificação de empresas certificadas pela ISO 9001, onde se mostram as razões por que as empresas são descertificadas, e, as consequências da descertificação.

No capítulo III será apresentada a metodologia de investigação.

O capítulo IV será onde se enquadra a parte prática da dissertação. Apresenta-se com base num estudo por inquérito, onde, a partir de uma amostra constituída por empresas descertificadas em Portugal, se vai tentar perceber as razões que levaram a essa situação, os problemas sentidos durante a manutenção do certificado, bem como as consequências sentidas após a perda da certificação.

No último Capítulo são expostas as conclusões gerais sobre o trabalho realizado.

## 2. Revisão da literatura

### 2.1. ISO 9001

ISO 9001 é a mais conhecida e implementada norma da família ISO 9000, em gestão da qualidade, de sempre. A sigla ISO significa *International Organization for Standardization*. A nível global, 1.138.155 certificados foram emitidos até ao fim de 2014 (ISO, 2014).

A ISO 9001 evoluiu de um modelo de inspeção da qualidade para, atualmente, se apresentar como uma norma a seguir para implementar e manter um sistema de gestão da qualidade eficaz (Hoyle, 2001; Wahid e Corner, 2009).

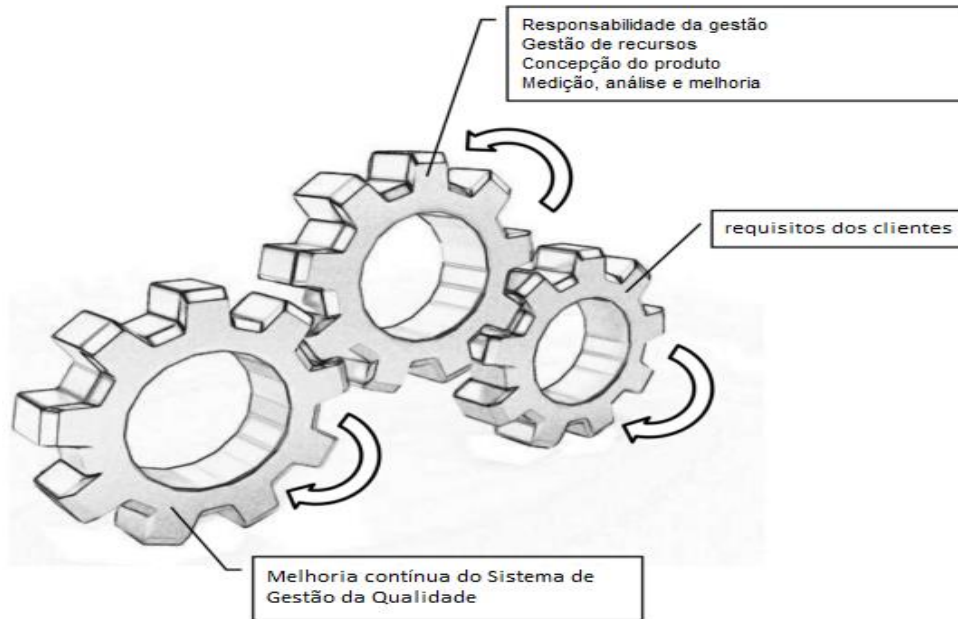
A norma ISO 9001 constitui uma referência internacional para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade, e, é a única da família ISO 9000 que pode ser certificada por empresas externas de certificação (Apcer, 2015; Parra-López, Hinojosa-Rodríguez, Carmona-Torres e Sayadi, 2015).

O propósito desta norma é providenciar um conjunto de requisitos regulamentares aplicáveis, que permitirão às instituições demonstrar que são capazes de fornecer os produtos que atendem às necessidades do cliente, ou aumentar a satisfação dos mesmos. A ISO 9001 pode ser usada para avaliar a capacidade das empresas para servir o cliente, regulamentar e melhorar os requisitos das próprias empresas (Hoyle, 2001; ISO 9001, 2008; Parra-López *et al.*, 2015).

Para Sivaram *et al.* (2013), as condições que descrevem os requisitos da ISO 9001 são:

- O sistema de gestão da qualidade;
- Responsabilidade da gestão;
- Gestão de recursos;
- Conceção do produto;
- Medição, análise e melhoria.

A figura 2.1 ilustra o funcionamento da ISO 9001 (Sivaram *et al.* 2013).



**Figura 2.1** – Funcionamento da ISO 9001 (Sivaram *et al.*, 2013).

As quatro condições (responsabilidade da gestão, gestão de recursos, concepção do produto e medição, análise e melhoria) conduzem à melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade. O impulso da unidade representada na figura 2.1 vem dos requisitos que servem como *input* para o sistema de gestão da qualidade. A melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade resulta na satisfação do cliente. Quaisquer recomendações e *feedback* dos clientes satisfeitos (ou insatisfeitos) são o *input* para este modelo. Desta forma, a melhoria contínua é alcançada, e o ciclo continua (Sivaram *et al.*, 2013).

Esta norma deve, sobretudo, ser usada por instituições onde o cliente lhes requer a demonstração que têm capacidade para lhes oferecer produtos que vão de encontro às suas necessidades e exigências. Se a empresa demonstra cumprir os requisitos da norma ISO 9001, pode concluir-se que a mesma tem procedimentos que criam condições para oferecer produtos de qualidade ao cliente, embora o sistema de gestão da qualidade por si só não constitua uma garantia absoluta de qualidade dos produtos que saem para o mercado. As entidades certificadoras externas podem usar a norma para avaliar a capacidade da instituição para comercializar produtos adequados às necessidades do cliente. Em suma, apenas a ISO 9001 não define tudo o que uma organização precisa fazer para satisfazer o seu cliente (Hoyle, 2001; ISO 9001, 2008).

Todas as normas ISO são avaliadas a cada cinco anos, e a ISO 9001 não é exceção, para determinar se continuam a ser adequadas para a sua aplicação ou se precisam ser revistas ou retiradas (Aggelogiannopoulos, Drosinos e Athanasopoulos, 2007).

## **2.2. Motivos, requisitos e processo de certificação.**

Certificar uma empresa é assegurar que esta domina os seus processos de produção, o que a levará a fornecer uma qualidade constante (Duret e Pillet, 2009).

De acordo com Hoyle (2001), estabelecer um sistema de gestão da qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO 9001 significa que as características do sistema cumprem os requisitos desta norma.

Os motivos que levam as instituições à certificação podem classificar-se em duas categorias: internos e externos. Os motivos internos estão relacionados com o objetivo de alcançar a melhoria organizacional, como a qualidade do produto ou o ciclo de produção, enquanto os motivos externos estão principalmente relacionados com efeitos de marketing, pressão dos clientes, melhoria da posição de mercado, etc. (Nair e Prajogo, 2009; Sampaio, Saraiva e Rodrigues, 2011; Ismyrlis e Moschidis, 2015).

A conceção e implementação do sistema de gestão da qualidade de uma organização são influenciados por várias necessidades, objetivos específicos, produtos produzidos, o processo utilizado e o tamanho da organização (Aggelogiannopoulos *et al.*, 2007).

Segundo Duret e Pillet (2009), o processo de certificação segue a seguinte metodologia:

- Implementar um sistema de gestão da qualidade segundo os critérios conformes da norma internacional ISO 9001;
- Certificar o sistema de gestão da qualidade por um organismo acreditado independente, que pode traduzir-se pela obtenção de um certificado com validade limitada (3 anos).

Segundo Wahid e Corner (2009), o processo de certificação e implementação da ISO 9001 pode ser resumidamente dividido em cinco etapas; planeamento, documentação, auditoria e validação, desenvolvimento e melhoria continua.

Numa primeira fase, o objetivo da certificação é permitir à empresa gerir a obtenção da qualidade dos seus produtos ou serviços apoiando-se num modelo reconhecido. Mas, além disso, a certificação permite também demonstrar essa qualidade perante o cliente e perante o acionista (Duret e Pillet, 2009).

Segundo Duret e Pillet (2009), o processo de certificação pode apoiar-se nas seguintes recomendações:

- Ter um comprometimento de direção firme e motivado;
- Definir um responsável pela operação;
- Identificar o modelo que mais convém à empresa;

- Fazer um ponto de situação do que existe;
- Mobilizar o pessoal através de uma formação adequada;
- Definir um guião da qualidade para medir o progresso obtido e preservar a orientação nessa direção;
- Documentar e completar o sistema da qualidade para assegurar a convergência com os níveis de exigência acordados.

Cada uma destas recomendações conduz, na maioria dos casos, à elaboração de um procedimento que vai descrever a forma como a empresa trata o ponto considerado. No mínimo, deverão ser redigidos procedimentos considerados obrigatórios pela norma ISO 9001, que descrevam o modo como os seguintes pontos são tratados: Controlo dos documentos, Controlo dos registos, Audiovisuais, Controlo do produto não conforme, Ações corretivas e Ações preventivas. Para evitar uma elaboração muito pesada, os capítulos podem ser decompostos em subprocedimentos (ou instruções) detalhando os pontos específicos consultáveis pelos responsáveis implicados (Duret e Pillet, 2009).

Uma boa preparação e organização para a implementação da norma ISO 9001 é considerado um importante fator de sucesso (Ingason, 2015).

Quando a empresa chegar à conclusão que dá cumprimentos aos diferentes requisitos da norma, pode convocar a entidade certificadora para efetivação de uma auditoria. A entidade agendará então uma auditoria, designada por auditoria de conceção, que se destinará a comprovar a conformidade do sistema de gestão da qualidade implementado (Duret e Pillet, 2009).

As empresas que fazem uma rigorosa preparação conseguem obter o certificado muito mais rápido que as empresas que não fazem uma boa preparação. (Ingason, 2015)

A entidade certificadora, que pode ser considerada como uma prestadora de serviços, está acreditada para emitir (ou não) um certificado de conformidade. No caso de os resultados da auditoria serem favoráveis, será concedido o certificado à empresa, segundo a ISO 9001 (Duret e Pillet, 2009).

A certificação por uma organização acreditada, exterior à empresa, representa uma garantia para os seus clientes. Na realidade, esta entidade não se limita a emitir o certificado num instante determinado, ela vai acompanhar a empresa a intervalos de tempo regulares com o fim de confirmar a manutenção da conformidade do seu sistema de gestão da qualidade. Em todas as auditorias é necessário evidenciar o progresso realizado desde a última auditoria (Duret e Pillet, 2009).

Afirmações	Autores
<p>Os motivos que levam as instituições à certificação classificam-se em internos e externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivos internos – melhoria e simplificação dos processos documentados, melhoria organizacional, melhoria da qualidade do produto, melhoria do ciclo de produção, ganhar vantagem competitiva nas exportações, reduzir os gastos gerais da empresa;</li> <li>- Motivos externos - efeitos de <i>marketing</i>, pressão dos clientes, melhoria da posição de mercado, melhoria da imagem da empresa, ganhar vantagem relativamente a empresas que não têm a norma implementada, o certificado prova que a empresa tem capacidade de comercializar produtos de alta qualidade.</li> </ul>	<p>Nair e Prajogo, 2009; Sampaio <i>et al.</i>, 2011; Ismylris e Moschidis, 2015.</p>

**Tabela 2.1** – Pesquisa em motivos para a certificação.

### 2.3. Benefícios da certificação

Se a norma ISO 9001 for bem implementada (motivos internos), contribuirá para a empresa atingir um desempenho superior (Corbett, Sancho e Kirsch, 2005). O processo de certificação pode ser usado como uma oportunidade de melhoria de processos. A norma, apesar da melhoria no desempenho provir de esforços da própria empresa, desperta e guia as ações que levam à melhoria do desempenho. A ISO 9001 transforma o potencial de sucesso de uma empresa em realidade (Corbett *et al.*, 2005).

A nível ambiental, a certificação pela norma ISO 9001 aumenta o desempenho das instituições certificadas, ou seja, a norma tem um impacto positivo que faz com que os detentores do certificado melhorem ou alterem as práticas de produção, beneficiando o ambiente (Corbett *et al.*, 2005).

Corbett *et al.* (2005) reforça que a certificação aumenta o retorno sobre os ativos, principalmente através do aumento da produtividade. A norma ISO 9001 está associada a boas práticas de gestão, e são essas boas práticas que levam ao aumento do retorno sobre os ativos, mais até que o próprio processo de certificação (Corbett *et al.*, 2005).

No seu estudo, Lo e Chang (2007), apontam cinco principais benefícios da certificação:

- Grande organização e standadização da documentação;
- Standardização dos processos de produção/serviço;
- Melhoria da imagem da empresa;
- Melhoria da qualidade de produto/serviço;
- Aumento da satisfação do cliente.

Lo e Chang (2007) afirmam ainda que a certificação pela ISO 9001 provoca uma melhoria da eficiência interna de uma empresa.

Como resultado do seu estudo, Lo e Chang (2007) mostram que os benefícios atribuíveis à certificação ISO 9001 estão relacionadas essencialmente com a criação de um sistema de gestão da qualidade eficaz que pode auxiliar na eliminação de erros, reduzindo a repetição de tarefas e desperdício de tempo e recursos.

A melhoria da qualidade, ou seja, a certificação vai gerar um grande valor para os clientes, aumentando a posição de mercado e as receitas, e, reduzindo os custos, aumentando as margens e a utilização dos ativos (Duret e Pillet, 2009; Sampaio *et al.*, 2011).

Saizarbitoria (2010) estudou cinco empresas, todas de pequena/média dimensão e que recorreram a serviços de consultoria externa para certificar-se. Dessas cinco empresas, o autor concluiu, através de entrevistas aos gestores, que quatro das cinco empresas melhoraram nos processos de produção, e, a empresa restante apresentou uma melhoria na eficiência dos custos.

Os benefícios que se podem retirar da certificação advêm de diversos fatores. As empresas que implementaram a ISO 9001 por razões de desenvolvimento (motivos internos) demonstraram melhoria interna. Implementar o sistema de gestão da qualidade procurando uma melhoria nos processos e sistemas internos, ao invés de apenas querer ostentar o certificado na parede, resultará em mais ganhos positivos da certificação. As empresas que procuram obter certificação com base em razões externas demonstram uma melhoria de resultados ao nível externo, enquanto as empresas que procuram obter a certificação por motivos internos conseguem uma melhoria ao nível das operações internas (Sampaio *et al.*, 2011).

Ainda no âmbito das motivações para a certificação, Sivaram *et al.* (2013) afirmam que as organizações com motivos internos para implementar e manter a ISO 9001 alcançam mais benefícios que as organizações com motivos externos. Sem fazer a distinção dos motivos, os autores avançam com os seguintes benefícios da certificação:

- Expansão de mercado;

- Melhoria da qualidade do produto e serviço;
- Redução de custos e benefícios financeiros;
- Melhoria da satisfação e confiança do cliente;
- Aumento do envolvimento dos colaboradores nas questões da empresa;
- Entregas de produtos atempadas;
- Organização sistemática.

As empresas que procuram a certificação por motivos externos também conseguem melhorias. Num estudo levado a cabo na Lituânia, Vilkas e Vaitkevicius (2013), concluíram que as empresas que implementaram a ISO 9001 com o objetivo de melhoria da imagem alcançaram bastante satisfação. Conseguiram aumentar a percepção dos requisitos dos seus clientes bem como a satisfação dos mesmos com os seus produtos, aumentaram a satisfação dos seus funcionários, a sua posição de mercado também saiu beneficiada entre outros benefícios. Também as empresas líderes de mercado, que procuraram a certificação para aumentar o seu domínio obtiveram melhorias. Aumentaram a qualidade dos seus produtos, a confiança dos clientes e conseguiram identificar os processos que influenciavam negativamente a sua performance de domínio. A eficácia da ISO 9001 tem um impacto direto na qualidade dos produtos/serviços e no desempenho operacional de uma empresa prestadora de serviços. Isso leva ao aumento dos índices financeiros. Assim sendo, a ISO 9001 pode ajudar uma empresa prestadora de serviços a suportar a crise atual e sobreviver num mercado tão competitivo (Psomas *et al.*, 2013).

Aggelogiannopoulos *et al.* (2013) afirmam que a certificação pode ajudar uma empresa em áreas críticas como redução dos produtos defeituosos, a melhoria da comunicação interna, o aumento da satisfação do cliente, o aumento da posição de mercado e a oportunidade de infiltrar-se em novos mercados e exportação.

No ramo hoteleiro, Soares (2014) efetuou um estudo com base em questionários a uma amostra de empresas onde analisou sete perspetivas, motivação dos funcionários, melhoria do desempenho geral das atividades de *front-office*, melhoria do desempenho geral das atividades de *back-office*, satisfação do cliente, melhoria dos resultados operacionais, redução dos custos operacionais e monitorização e avaliação de processos. Como em todas as perspetivas foram reportadas importantes melhorias, o autor concluiu que a implementação da ISO 9001 contribui para a melhoria do desempenho global dos

estabelecimentos hoteleiros. O autor afirma ainda que esta norma acrescenta valor aos estabelecimentos hoteleiros.

Saizarbitoria, Arana e Boiral (2015) obtiveram dados estatísticos que comprovam que os hotéis certificados pela ISO 9001 têm classificações significativamente superiores, na avaliação da qualidade das instalações, dadas pelos clientes.

Na Grécia, Ismyrlis e Moschidis (2015), foram autores de um estudo com uma amostra constituída por 75% de pequenas e médias empresas. As suas conclusões foram que os benefícios mais importantes de se ser certificado pela norma ISO 9001 são a satisfação do cliente, a grande ajuda na exportação, a grande ferramenta de marketing e a melhoria da imagem da empresa. No mesmo estudo, através dos testes realizados, os autores afirmam que pode considerar-se que as empresas melhoram o seu desempenho geral com a ISO 9001.

Ismyrlis e Moschidis (2015) afirmam ainda que, na Grécia, muitas empresas consideram a certificação ISO 9001 um passaporte para a expansão no estrangeiro.

Segundo Sansalvador e Brotons (2015), quando se avalia uma empresa, se esta possuir o certificado ISO 9001, o seu valor aumenta comparativamente a uma empresa não certificada. Os autores concluem, no seu estudo, que em tempos de crise, o sistema de gestão da qualidade ISO 9001 contribui para o aumento do valor final da empresa, o que ajuda a amortecer a queda no valor das organizações que a crise tem causado.

<b>Afirmações</b>	<b>Autores</b>
Organização e standadização da documentação e processos de produção/serviço.	Lo e Chang, 2007.
Melhoria da imagem da empresa.	Lo e Chang, 2007; Ismyrlis e Moschidis, 2015.
Melhoria da qualidade de produto/serviço.	Lo e Chang, 2007; Vilkas e Vaitkevicius, 2013; Sivaram <i>et al.</i> , 2013; Aggelogiannopoulos <i>et al.</i> , 2013);
Aumento das receitas.	Corbett <i>et al.</i> , 2005; Lo e Chang, 2007; Duret e Pillet, 2009; Sampaio <i>et al.</i> , 2011.
Aumento das margens e utilização dos ativos.	Corbett <i>et al.</i> , 2005; Lo e Chang, 2007; Duret e Pillet, 2009; Sampaio <i>et al.</i> , 2011.

Melhoria nos processos de produção.	Saizarbitoria, 2010; Vilkas e Vaitkevicius, 2013.
Melhoria da eficiência dos custos.	Saizarbitoria, 2010; Sivaram <i>et al.</i> , 2013.
Melhoria da satisfação e confiança do cliente.	Lo e Chang, 2007; Sivaram <i>et al.</i> , 2013; Vilkas e Vaitkevicius, 2013; Aggelogiannopoulos <i>et al.</i> , 2013; Ismyrlis e Moschidis, 2015.
Entregas de produtos atempadas.	Sivaram <i>et al.</i> , 2013.
Aumento da satisfação dos funcionários.	Vilkas e Vaitkevicius, 2013; Sivaram <i>et al.</i> , 2013.
Aumento da posição de mercado.	Vilkas e Vaitkevicius, 2013; Aggelogiannopoulos <i>et al.</i> , 2013.
Aumento dos índices financeiros.	Psomas <i>et al.</i> , 2013.
Melhoria da comunicação interna.	Aggelogiannopoulos <i>et al.</i> , 2013.
Entrada em novos mercados e exportação.	Aggelogiannopoulos <i>et al.</i> , 2013; Sivaram <i>et al.</i> , 2013; Ismyrlis e Moschidis, 2015.
Melhoria da qualidade das instalações.	Saizarbitoria <i>et al.</i> , 2015.
Grande ferramenta de marketing.	Ismyrlis e Moschidis, 2015
Aumento do valor final da empresa.	Sansalvador e Brotons, 2015.

**Tabela 2.2** – Pesquisa em benefícios da certificação.

#### **2.4. Manutenção da Certificação**

Existem diversos fatores para uma manutenção bem-sucedida da certificação pela norma ISO 9001. O compromisso e o apoio da gestão de topo, o trabalho em equipa e o reconhecimento de toda a empresa pela entidade certificadora são fatores importantes para o sucesso da manutenção (Wahid e Corner, 2009).

Segundo Aggelogiannopoulos *et al.* (2007), a gestão de topo desempenha o papel-chave para garantir que o sistema de gestão da qualidade funciona como planeado e aplicado. Por sua definição, confirma-se que é uma responsabilidade da gestão. É concebido e conduzido pela gestão de topo. As principais responsabilidades da gestão de topo para um sistema de gestão da qualidade eficiente, segundo Aggelogiannopoulos *et al.* (2007), são as seguintes:

- Deve ser o líder reconhecido do SGQ;
- Deve criar um ambiente para que o SGQ seja eficaz;
- Deve assegurar o cumprimento de um SGQ documentado;
- Deve fornecer os recursos, treino e suporte suficientes para os funcionários implementarem o SGQ;
- Deve rever continuamente o desempenho de conformidade da organização;
- Deve reconhecer os esforços bem-sucedidos dos seus colaboradores.

Prado, Fernandez-González e García-Lorenzo (2004) afirmam no seu estudo que o compromisso e apoio da gestão de topo são os fatores fundamentais para a manutenção da certificação pela ISO 9001.

Existem, no entanto, autores que consideram o envolvimento de todos os colaboradores da empresa crucial para uma manutenção bem-sucedida da certificação.

Arauz e Suzuki (2004), no seu estudo efetuado às empresas Japonesas, concluíram que o envolvimento dos colaboradores é preponderante para a manutenção da certificação.

Wahid e Corner (2009), concluíram que os seguintes fatores são cruciais para o sucesso da manutenção da certificação:

- O envolvimento da gestão de topo;
- Envolvimento e participação dos colaboradores;
- Trabalho em equipa;
- A melhoria contínua;
- Sistema de prémios;
- O entendimento da ISO 9001;
- Avaliação da performance;
- Comunicação.

No entanto, Wahid e Corner (2009) identificaram os seguintes problemas face à manutenção da certificação:

- Procedimentos não seguidos;
- Falta de compreensão do sistema de gestão da qualidade por parte dos colaboradores;
- Falta de treino do *staff*;
- As auditorias internas não foram encaradas de forma séria;
- Auditores internos insuficientes;
- Falta de compromisso;

- Falta de disponibilidade da gestão de topo para avaliar o sistema de gestão da qualidade e melhorá-lo;
- Pensar que está tudo feito quando se consegue a certificação;
- Falta de atualização de certos procedimentos face à prática de mercado atual;
- Os colaboradores mais antigos não seguem os procedimentos;
- Trabalhadores subcontratados não cumprem os procedimentos senão forem supervisionados;
- Dificuldade em passar a informação a colaboradores em locais específicos ou a trabalhar no terreno, longe da empresa;
- Falta de divulgação dos resultados das auditorias aos colaboradores.

A maior parte dos desafios à manutenção da certificação está associado à mudança de atitude dos trabalhadores e à mudança de comportamento dos mesmos face ao sistema de gestão da qualidade e ao próprio trabalho. Isto inclui tentar com que os colaboradores apoiem e se envolvam nas suas tarefas face à certificação, para os convencer que o que eles fazem é benéfico e importante, não só para a empresa, mas também para eles próprios para que não encarem essas tarefas como um fardo adicional. Este fator é importante para se conseguir compromisso de ambas as partes, gestão e os colaboradores, porque estes últimos tendem a focar-se apenas no seu trabalho, para eliminar a cultura dos atalhos e o não seguimento dos procedimentos, e, para aumentar a motivação de todos os colaboradores para manter a certificação (Wahid e Corner, 2009).

No sector da prestação de serviços, para Psomas *et al.* (2013), através de uma melhoria contínua de processos, qualidade dos produtos/serviços e do ambiente interno da instituição, concentração máxima na satisfação do cliente, maximizar a prevenção e minimizar a deteção de não conformidades, uma empresa consegue manter a certificação e ainda aumenta a eficácia da ISO 9001.

Prajogo (2008) afirma que as empresas que mantêm os motivos internos na aplicação da ISO 9001 conseguem facilmente manter a certificação ISO 9001.

## **2.5. Pontos negativos da certificação**

A certificação pela ISO 9001 é frequentemente pretendida com o intuito de melhorar a imagem da empresa, resultante da constante pressão da competitividade e acompanhamento do mercado, em vez da melhoria das práticas internas e eficácia organizacional. Bangert (2012) afirma que muitos milhares de organizações procuraram

a certificação apenas pela suposição que uma confirmação independente da conformidade traz valor à empresa. Em consequência, muitas organizações implementam a norma e o processo de certificação não tem qualquer efeito substancial na melhoria do desempenho ou na satisfação do cliente. Os gestores e colaboradores das empresas não estão motivados para compreender a relevância interna e eficiência que a norma pode acrescentar à empresa. Como resultado, a implementação pode estar desconectada das práticas internas e não vai contribuir para a melhoria de satisfação do cliente (Saizarbitoria *et al.*, 2015). A implementação e certificação de um sistema de gestão da qualidade de acordo com a ISO 9001 não garante melhorias na performance financeira de uma empresa (Sansalvador e Brotons, 2015).

Vilkas e Vaitkevicius (2013), concluíram no seu estudo levado a cabo na Lituânia, que as empresas que procuram a certificação com o objetivo de uma melhoria operacional são as mais insatisfeitas. Relatam diversos efeitos negativos da certificação no lucro, imagem da empresa, qualidade dos produtos, motivação e comprometimento dos funcionários, e, os custos operacionais.

A decisão de melhorar a eficácia operacional através da adoção da ISO 9001 é uma receita para o fracasso para as organizações que prestam serviços, são pequenas em tamanho e têm um nível baixo de experiência em gestão da qualidade (Vikas e Vaitkevicius, 2013). Sampaio *et al.* (2011) concluíram no seu estudo que as empresas de topo não certificadas em Portugal apresentam melhores resultados nos indicadores financeiros analisados (crescimento das vendas, produtividade, resultados operacionais sobre os ativos e resultados operacionais sobre as vendas) que as empresas certificadas.

A certificação pela norma ISO 9001 não tem influência na posição da empresa no *ranking* das melhores empresas no seu setor de atividade (Sampaio *et al.*, 2011).

A implementação da ISO 9001 acarreta alguns custos, não é algo que se possa fazer sem despende dinheiro (Corbett *et al.*, 2005).

Inquéritos realizados por Terziovski, Samson e Dow (1997), não encontraram qualquer ligação entre a ISO 9001 e o desempenho das empresas certificadas na Austrália e Nova Zelândia.

Num estudo de caso efetuado por Lima, Resende e Hasenclever (2000), os autores não encontraram qualquer efeito financeiro da certificação pela ISO 9001, em empresas certificadas no Brasil.

Martínez-Costa e Martínez-Lorente (2003), concluíram no seu estudo que a certificação pela ISO 9001 não aumenta o valor da firma no mercado em Espanha. O mercado não confere qualquer especial atenção à certificação.

Na Grécia, Ismyrlis e Moschidis (2015), foram autores de um estudo com uma amostra constituída por 75% de pequenas e médias empresas. Neste estudo os autores concluíram que ser-se certificado pela norma ISO 9001 não melhora o custo unitário de produção, o lucro, o tempo de entrega do produto ou a participação de mercado.

Martínez-Costa e Martínez-Lorente (2007), sustentam na sua análise que a ISO 9000 produz um efeito negativo nos resultados financeiros, pois os custos inerentes à certificação são demasiado elevados. Concluem ainda que a implementação da norma ISO 9001 não é relevante para os resultados financeiros, afeta até negativamente a empresa devido aos recursos (trabalhadores e financeiros) que necessita de utilizar para conseguir a certificação.

Soares (2014) concluiu que os efeitos da ISO 9001 não são maximizados a longo prazo, os efeitos tendem a sentir-se no imediato e depois estagnam.

Saizarbitoria *et al.* (2015), no seu estudo levado a cabo no ramo hoteleiro, testaram algumas hipóteses comparando hotéis certificados pela ISO 9001 com hotéis não certificados. No geral, os resultados indicam que os hotéis certificados não recebem uma avaliação ou classificação significativamente melhor por parte dos clientes. A análise estatística levada a cabo confirma ainda que os hotéis certificados têm uma classificação mais baixa, por parte do cliente, na relação qualidade-preço, quando comparados com os hotéis não certificados.

Sivaram *et al.* (2013) apontam algumas críticas à certificação:

- A certificação ISO 9001 resulta em muita burocracia e documentação interna;
- A certificação ISO 9001 acarreta muitos custos de implementação (custo de auditorias, consultores, tempo e recursos) que são insuportáveis por algumas empresas, especialmente as de pequena e média dimensão;
- A norma é genérica, não específica para cada indústria;
- Não há provas que a certificação traz benefícios.

Saizarbitoria (2010), concluiu no seu estudo, que quatro das cinco empresas analisadas não melhoraram a eficiência dos custos com a certificação ISO 9001, e, a outra empresa apresentou queixas dos elevados custos de processo e auditoria.

Lo e Chang (2007), afirmam que a ISO 9001 apresenta duas desvantagens, não aumenta o valor financeiro de uma empresa nem reduz os seus custos.

A longo prazo, uma vez que os concorrentes de uma empresa começam também eles a adotar a ISO 9001, a certificação por si só já não será uma estratégia eficaz para alcançar a segmentação de mercado e os benefícios externos que as primeiras empresas certificadas alcançaram, então a tendência será, gradualmente, esses benefícios dissiparem-se (Lo e Chang, 2007).

Terziovski, Power e Sohal (2003), afirmam que as empresas que estão a iniciar o seu sistema de gestão da qualidade assumem que a norma ISO 9001 lhes confere um guia para a implementação de um sistema de gestão da qualidade. Mas, para as empresas com um sistema de gestão da qualidade já bem implementado, a certificação pela norma ISO 9001 apenas vai gerar custos adicionais, atrasos e excesso de documentação extra, em vez de lhes conferir alguma vantagem competitiva.

Cândido, Coelho e Peixinho (2016), não encontraram evidências de uma alteração negativa no desempenho das empresas após perderem o certificado ISO 9001. Este facto sugere que as empresas podem parar de gastar recursos com as alterações propostas pela ISO 9001, pois os benefícios do certificado não se revelam constantes a longo prazo. E as empresas, após terem adotado e interiorizado os processos de acordo com o certificado, vão mantê-los, o que vai ditar uma manutenção do desempenho sem certificado ISO 9001.

Albulescu, Draghici, Fistis e Trusculescu (2016), afirmam que a implementação de um sistema de gestão da qualidade não é suficiente para aumentar a produtividade laboral.

Em Espanha, empresas certificadas, comparativamente a empresas não certificadas, demonstram um desempenho interno superior, mas, analisando os resultados do desempenho externo, as empresas certificadas não se revelam superiores às empresas não certificadas (Martínez-Costa, Martínez-Lorente e Choi, 2008).

<b>Afirmações</b>	<b>Autores</b>
Certificação pela suposição que o certificado traz valor à empresa.	Bangert, 2012.
Não contribui para a melhoria de satisfação do cliente.	Saizarbitoria <i>et al.</i> , 2015.
Não melhora a performance financeira.	Terziovski <i>et al.</i> , 1997; Lima <i>et al.</i> , 2000; Lo e Chang, 2007; Saizarbitoria,

	2010; Sansalvador e Brotons, 2015; Ismyrlis e Moschidis, 2015.
Efeitos negativos no lucro.	Martínez-Costa e Martínez-Lorente, 2007; Sampaio <i>et al.</i> , 2011; Vilkas e Vaitkevicius, 2013.
Efeitos negativos na imagem da empresa.	Vilkas e Vaitkevicius, 2013.
Efeitos negativos na qualidade dos produtos.	Vilkas e Vaitkevicius, 2013.
Não aumenta a produtividade laboral.	Vilkas e Vaitkevicius, 2013; Albuлесcu <i>et al.</i> , 2016.
Efeitos negativos nos custos operacionais.	Terziovski <i>et al.</i> , 2003; Lo e Chang, 2007; Sampaio <i>et al.</i> , 2011; Vilkas e Vaitkevicius, 2013.
A certificação acarreta alguns custos.	Terziovski <i>et al.</i> , 2003; Corbett <i>et al.</i> , 2005; Sivaram <i>et al.</i> , 2013.
Não melhora o custo unitário de produção.	Ismyrlis e Moschidis, 2015.
Não melhora o tempo de entrega do produto.	Ismyrlis e Moschidis, 2015.
Não melhora a participação de mercado.	Martínez-Costa e Martínez-Lorente, 2003; Sampaio <i>et al.</i> , 2011; Ismyrlis e Moschidis, 2015.
Os efeitos positivos sentem-se no imediato e depois estagnam.	Soares, 2014.
Efeitos negativos na relação qualidade-preço.	Saizarbitoria <i>et al.</i> , 2015.
Muita burocracia e documentação interna.	Terziovski <i>et al.</i> , 2003; Sivaram <i>et al.</i> , 2013.
Norma genérica e não específica para cada indústria.	Sivaram <i>et al.</i> , 2013.
Os benefícios externos dissipam-se, pois, a certificação está ao alcance da concorrência.	Lo e Chang, 2007.
As empresas conseguem manter o mesmo desempenho quando perdem a certificação.	Martínez-Costa <i>et al.</i> , 2008; Cândido <i>et al.</i> , 2016.

**Tabela 2.3** – Pesquisa em pontos negativos da certificação.

## 2.6. Obstáculos/Dificuldades à Certificação

Duret e Pillet (2009), identificaram como obstáculo o receio da instituição em avançar para a certificação por poder passar por uma experiência constrangedora que no final não trará qualquer valor acrescentado e lucro à empresa.

O processo de certificação revela-se muito formal, pesado e demorado. Além disso, o custo é elevado, e este investimento só pode ser rentabilizado ao fim de um longo período, pela diminuição dos custos de obtenção da qualidade (Duret e Pillet, 2009).

Soares (2014), detetou que, na questão de resposta aberta “Quais as principais razões para o estabelecimento hoteleiro não ser certificado?”, presente no seu questionário para empresas não certificadas, foram apresentados diversos motivos para o estabelecimento hoteleiro não ser certificado. Estes podem ser agrupados nas seguintes categorias: custo elevado, burocracia, falta de recursos, falta de relevância da ISO 9001, certificações alternativas, idade prematura do estabelecimento hoteleiro, e outros.

Parra-López *et al.* (2015), no seu estudo levado a cabo na indústria produtiva de azeite do sul de Espanha, concluíram que cerca de 90% dos gestores e supervisores das empresas não certificadas são pessoas mais velhas (>35 anos), sendo esse um fator que representa um obstáculo à certificação, pois essas pessoas tendem a olhar aos lucros acima de tudo e encaram a certificação como um gasto. O autor também considera que o facto de os gestores e supervisores das empresas não certificadas serem, em grande maioria (cerca de 75%), pessoas com o ensino secundário, primário ou bacharelato, é um obstáculo à certificação.

Parra-López *et al.* (2015), utilizando referências de diversos outros autores, considera que alguns fatores clássicos são obstáculo à certificação, tais como, a política de qualidade de cada empresa, o envolvimento da gestão de topo, o nível de automatização/computorização ou a capacidade financeira da empresa.

Num estudo efetuado por Gerolamo, Carpinetti, Vitoreli, Sordan e Lima (2014), acerca do processo de certificação de uma amostra de empresas do ramo da metalo-mecânica, verificaram a desistência de duas companhias de pequena/média dimensão por falta de recursos financeiros, o que mostra que o processo de certificação é um processo dispendioso e que se revela um obstáculo para empresas com menos recursos.

O programa de certificação pela ISO 9001 requer o compromisso total das empresas requerentes à certificação, o envolvimento e treino dos colaboradores, auditorias internas

periódicas, uma revisão do sistema de gestão e ações corretivas. Estes são os requisitos da norma ISO 9001, não os cumprir significa não conformidade. (Gerolamo *et al.*, 2014) Aggelogiannopoulos *et al.* (2007), estudou a implementação da ISO 9001 numa empresa vinícola de pequena dimensão, e encontrou obstáculos durante o processo de certificação. Após um curto período detetaram que o processo consumia muito tempo e tinha vários resultados questionáveis, e por estas razões foi necessária a colaboração com uma empresa externa de consultoria em gestão da qualidade, para assegurar a correta documentação do processo. Devido à dimensão da empresa, não foi possível destacar colaboradores para assumir a responsabilidade exclusiva do processo de certificação, o que se revelou uma dificuldade. Por fim, o processo de certificação revelou-se bastante caro, muito difícil de suportar para qualquer empresa de pequena dimensão.

As barreiras encontradas na certificação das empresas são o curto espaço de tempo para a empresa obter a certificação e a demasiada expectativa na ISO 9001. Apurou-se também, como dificuldades, os requisitos obrigatórios em algumas indústrias e a tendência das empresas se certificarem somente para acompanhar as suas concorrentes, sem terem a noção real dos objetivos da ISO 9001 (Zeng *et al.*, 2007).

<b>Afirmações</b>	<b>Autores</b>
O receio da empresa em avançar para a certificação e no final não obter qualquer valor acrescentado e lucro à empresa.	Duret e Pillet, 2009.
Processo muito formal, pesado e demorado.	Duret e Pillet, 2009; Soares, 2014.
Custo elevado.	Aggelogiannopoulos <i>et al.</i> , 2007; Duret e Pillet, 2009; Soares, 2014.
Falta de recursos.	Soares, 2014.
Falta de relevância da ISO 9001.	Soares, 2014.
Certificações alternativas.	Soares, 2014.
A idade jovem da empresa representa um obstáculo.	Soares, 2014.
A política de qualidade de cada empresa.	Parra-López <i>et al.</i> , 2015.
Falta de envolvimento da gestão de topo.	Parra-López <i>et al.</i> , 2015.
- Uma empresa com baixo nível de automatização/computorização.	Parra-López <i>et al.</i> , 2015.

A baixa capacidade financeira da empresa.	Gerolamo <i>et al.</i> , 2014; Parra-López <i>et al.</i> , 2015.
Não conformidade com os requisitos da ISO 9001 resulta num obstáculo à certificação.	Gerolamo <i>et al.</i> , 2014.
Uma empresa de pequena dimensão encontra mais dificuldades para obter a certificação.	Aggelogiannopoulos <i>et al.</i> , 2007.
Curto espaço de tempo para a empresa obter a certificação.	Zeng <i>et al.</i> , 2007.
Demasiada expectativa na ISO 9001.	Zeng <i>et al.</i> , 2007.
Os requisitos obrigatórios em algumas indústrias representam uma dificuldade à certificação.	Zeng <i>et al.</i> , 2007.
As empresas procuram a certificação para acompanhar a concorrência, sem terem a noção real dos objetivos da ISO 9001.	Zeng <i>et al.</i> , 2007.

**Tabela 2.4** – Pesquisa em obstáculos/dificuldades à certificação.

## 2.7. Definição de Descertificação

Em 1992, a Comissão Europeia anunciou que, no futuro, todos os produtos importados para o mercado Europeu teriam que estar em conformidade com os requisitos da norma ISO 9001 (Lo e Chang, 2007).

Durante as últimas duas décadas tem-se verificado um aumento no número de países que adotaram a ISO 9000 como a sua norma para gestão da qualidade (Nair e Prajogo, 2009). Contudo, algumas empresas ou instituições, após um certo período, ficam sem certificado, ou seja, acontece uma descertificação. Esses organismos podem perder o certificado por simples desistência ou cancelamento do certificado por parte de uma empresa externa certificadora, por alguma razão (Alič, 2014).

A descertificação é uma questão geral que não está relacionada apenas com o período específico da auditoria, dimensão das organizações ou indústrias específicas (Alič, 2014). Se uma empresa não cumpre os requisitos para manter a certificação ISO 9001, como por exemplo a não realização de uma auditoria de revisão interna ou auditoria externa realizada num período obrigatório, o organismo externo de certificação deve retirar o certificado (Alič, 2012).

## 2.8. Razões para a Descertificação

As organizações podem perder os seus certificados por diversas razões. As causas para a descertificação encontram-se principalmente dentro das próprias organizações certificadas. No entanto, a decisão sobre o cancelamento dos certificados pode ser tomada por uma empresa externa de certificação ou pela própria empresa certificada (Alič, 2012). As próprias organizações podem decidir desistir da certificação, como referido em cima, por diversas razões. Estas razões são muitas vezes relacionadas com barreiras à implementação do Sistema de Gestão da Qualidade. Por consequência, as principais razões para desistir da certificação são a falta de interesse em manter a certificação, contenção de gastos na empresa e a mudança no *status* da mesma, quer seja mudança de propriedade ou gestão de topo (Alič, 2012).

Alič (2014), justifica, com base no seu estudo, que uma das razões para a descertificação de empresas é a crise económica que se vive globalmente.

Alič (2014), concluiu que a descertificação está relacionada com um decréscimo do desempenho financeiro das organizações.

Lo e Chang (2007), afirmam, de acordo com os resultados do seu estudo, que as razões que levam as empresas em Taiwan a não manter a certificação ISO 9001 são o tempo e os elevados custos inerentes à manutenção do certificado, bem como o excesso de documentação que isso acarreta. Os autores avançam ainda outra razão, a perceção por parte das empresas que a certificação ISO 9001 é apenas um mínimo exigido, e não um requisito máximo para as empresas.

Algumas empresas estão relutantes em manter a certificação, pois estão a perceber que os benefícios de serem certificadas não são suficientes para compensar o enorme esforço que fazem para manter a certificação (Lo e Chang, 2007).

Individualmente a certificação ISO 9001 é um fator que acrescenta valor à empresa. Quando comparada a outros fatores diferenciais, o valor da certificação ISO 9001 tem que ser pesado e avaliado pela gestão, para calcular se o valor que o certificado traz à empresa é suficiente para ser mantido ou se é melhor para a empresa cancelá-lo (Sansalvador e Brotons, 2015).

Alič (2012), através do seu estudo realizado na Eslovénia onde 80% das empresas estudadas perderam a certificação ISO 9001, avança com cinco razões para a desistência do certificado. São elas a relação custo-benefício do certificado para a empresa, a crise

económica, falta de interesse pela certificação, auditoria externa não realizada e alterações organizacionais na empresa.

Por outro lado, Alič (2012), refere que as razões para acontecer descertificação sem intenção da empresa, existindo a perda do certificado decretada por parte de um organismo externo de certificação, são a expiração do certificado e o cancelamento temporário da certificação, ou seja, a empresa não cumpre os requisitos e perde o certificado.

<b>Afirmações</b>	<b>Autores</b>
Relação custo-benefício do certificado para a empresa.	Alič, 2012; Sansalvador e Brotons, 2015.
Crise económica.	Alič, 2012; Alič, 2014.
Falta de interesse pela certificação	Alič, 2012.
Auditoria externa não realizada.	Alič, 2012.
Alterações organizacionais na empresa.	Alič, 2012.
Expiração do certificado.	Alič, 2012.
Perda do certificado por incumprimento dos requisitos.	Alič, 2012.
Tempo e custos inerentes à manutenção da certificação.	Lo e Chang, 2007.
Excesso de documentação para a manutenção da certificação.	Lo e Chang, 2007.
A certificação não é um requisito máximo para as empresas.	Lo e Chang, 2007.

**Tabela 2.5** – Pesquisa em razões para a descertificação.

## **2.9. Consequências da Descertificação**

Alič (2012), concluiu que 64% das empresas presentes no seu estudo indicaram uma diminuição no seu desempenho financeiro ou atingiram mesmo a falência após perder a certificação. Apenas 36%, uma minoria, aumentou os rendimentos.

A diminuição do desempenho financeiro de uma empresa é uma consequência do tempo passado após a descertificação (Alič, 2012; Alič, 2014).

Dois anos após a descertificação, Alič (2012), refere que apenas 8% das organizações continuam a apresentar um crescimento nos ganhos e lucros, em sentido contrário cerca

de 40% das empresas desmoreram ou encontraram grandes problemas de sobrevivência, como contas bancárias bloqueadas ou falência.

Alič (2014), refere que mais de um quarto das organizações que foram alvo de descertificação presentes no seu estudo tiveram fraco desempenho financeiro no ano do cancelamento de certificados. Uma grande diminuição no desempenho financeiro foi notado após a descertificação, mesmo em empresas que previamente demonstravam um bom desempenho. Com o passar do tempo, os resultados ficaram ainda piores. Quatro anos após a descertificação, apenas 3% destas empresas continua a aumentar a nível de ganhos e lucros.

Cândido *et al.* (2016), estudaram 143 empresas portuguesas após perderem o seu certificado ISO 9001. Os autores concluíram que não houve diferenças no desempenho financeiro das empresas, no período pós descertificação, comparativamente a empresas que não ostentam certificado.

Portanto, a descertificação não leva a qualquer perda de desempenho financeiro anormal (Cândido *et al.*, 2016).

A explicação para este fenómeno nas empresas descertificadas em Portugal pode ser explicado com os recursos que as empresas gastam para obter e manter a ISO 9001, que acabam por provocar alterações que são interiorizadas. Tais alterações vão beneficiar a empresas, pois mesmo quando perde a certificação esta vai trabalhar da mesma forma, e não vai prejudicar o seu desempenho (Cândido *et al.*, 2016).

<b>Afirmações</b>	<b>Autores</b>
Problemas financeiros.	Alic, 2012; Alic, 2014.
Falência.	Alic, 2012; Alic, 2014.
Aumento dos lucros.	Alic, 2012; Alic, 2014.
Diminuição dos lucros.	Alic, 2012; Alic, 2014.
Não houve aumentos ou diminuições significativas nos lucros.	Alic, 2012; Alic, 2014.
Aumento das vendas.	Cândido <i>et al.</i> , 2016.
Diminuição das vendas.	Cândido <i>et al.</i> , 2016.
Não houve aumentos ou diminuições significativas nas vendas.	Cândido <i>et al.</i> , 2016.
Aumento do valor dos ativos.	Cândido <i>et al.</i> , 2016.

Diminuição do valor dos ativos.	Cândido <i>et al.</i> , 2016.
Não houve aumento ou diminuição significativa no valor dos ativos.	Cândido <i>et al.</i> , 2016.
Aumento nas vendas para o estrangeiro (exportações).	Cândido <i>et al.</i> , 2016.
Diminuição nas vendas para o estrangeiro (exportações).	Cândido <i>et al.</i> , 2016.
Não houve alterações significativas no volume de vendas para o estrangeiro (exportações).	Cândido <i>et al.</i> , 2016.

**Tabela 2.6** – Pesquisa em consequências da descertificação.

### **3. Metodologia de Investigação**

A gestão da qualidade é um conceito amplamente discutido em Gestão. A norma ISO 9001 é a mais usada em gestão da qualidade em todo o mundo. Há muitas empresas em Portugal certificadas pela ISO 9001, mas, em processo inverso, tem-se vindo a verificar um fenómeno emergente que é a perda do certificado por parte de algumas empresas portuguesas. Por isso, torna-se importante investigar as razões que levam estas empresas a perder o certificado, bem como as consequências que essa perda causa nas empresas.

Baseada numa revisão teórica do tema, a investigação será agora aplicada a uma realidade prática no contexto da descertificação pela ISO 9001. Na investigação aplicada, o objetivo é descobrir novos fatos (dados empíricos) para testar deduções feitas a partir de uma teoria que pode ter aplicações práticas a médio prazo (Hill e Hill, 2005). A natureza dos objetivos de pesquisa e da informação pretendida é quantitativa, uma vez que se pretende uma abordagem descritiva, exploratória e interpretativa. Segundo Zikmund (2000), o objetivo de uma investigação de natureza quantitativa é determinar a quantidade ou a extensão de algum fenómeno sob a forma de números. O objetivo desta dissertação é a investigação, compreensão e interpretação de uma realidade específica e atual, para retirar conclusões.

A investigação por questionário será o instrumento metodológico desta investigação, dada a sua natureza quantitativa.

#### **3.1. Caracterização da Amostra e Recolha de Dados**

Qualquer investigação empírica pressupõe uma recolha de dados. Os dados são informação na forma de observações, ou medidas, dos valores de uma ou mais variáveis normalmente fornecidos por um conjunto de entidades. Estas entidades designam-se por casos da investigação. Ao conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões dá-se o nome de população ou universo (Hill e Hill, 2005).

Por vezes, sucede-se que o investigador não tem tempo ou recursos suficientes para recolher e analisar dados para cada um dos casos do universo, pelo que, nessa situação, só é possível considerar uma parte dos casos que o constituem. Esta parte designa-se por amostra (Hill e Hill, 2005).

A amostra presente neste estudo é constituída exclusivamente por empresas que perderam a certificação ISO 9001, em Portugal, no ano de 2015. Optei por esta temática pois é algo

novo, pouco explorado, ao contrário da certificação pela ISO 9001, que já tem muita informação disponível.

Para apurar essas empresas foram utilizados dados do IPAC – Instituto Português de Acreditação. Num primeiro instante fez-se seguir o questionário por email a grande parte das empresas, mas face à dimensão do universo amostral e à grande dificuldade para obter respostas optou-se por fazer uma pesquisa para confirmar se todas elas perderam mesmo o certificado em 2015. Esta pesquisa reduziu o número de empresas que realmente perderam a certificação, face aos dados do IPAC que apontavam para mais de 800 empresas descertificadas nesse ano.

De referir um facto curioso que se verificou durante esse primeiro momento. Durante a pesquisa para encontrar o número mais aproximado do real de empresas que perderam a certificação, encontrou-se 3 empresas que abriram processo de insolvência durante o ano de 2015. Tentou contactar-se, via telefone, essas mesmas empresas para averiguar a consequente relação desse facto com a perda do certificado ISO 9001, mas não se obteve sucesso com nenhuma das 3. Embora não se possa afirmar que a falência das empresas foi consequência da perda da certificação, este não deixa de ser um facto bastante curioso. Num segundo momento, com a lista já reduzida, procedeu-se à recolha de dados das mesmas. Face à dimensão ainda considerável do universo amostral, ao fator tempo de realização do estudo e à opção de contactar previamente cada uma das empresas, optou-se por escolher uma amostra de 83 elementos. Dessas 83 empresas, todas foram contactadas via telefone, embora 11 não tenham atendido nem retornado a chamada, 8 não tinham o contacto correto e 6 afirmaram ao telefone que não perderam a certificação em 2015. Às restantes 58 empresas descertificadas no ano de 2015, foi enviado o questionário disponível no Anexo I.

Das 58 empresas em Portugal que constituem a amostra e afirmaram terem perdido ou abdicado do certificado ISO 9001 em 2015, foram enviados inquéritos a todas, o que corresponde a 100% da amostra. As empresas em causa pertencem a vários ramos de negócio, não tendo sido dirigido o questionário para um setor de atividade específico, apenas me concentrei no fator perda do certificado ISO 9001 no ano de 2015.

Devido à minha disponibilidade horária para realizar os contactos telefónicos, face ao meu horário laboral, os inquéritos foram enviados ao mesmo ritmo dos telefonemas, numa lógica de um contacto telefónico seguido de um inquérito para a entidade contactada, entre os meses de Novembro de 2017 e Fevereiro de 2018.

Para o preenchimento dos mesmos foi enviada uma hiperligação para poderem aceder ao inquérito online. Não foi determinado um período de tempo para o preenchimento do inquérito, embora tenha informado telefonicamente, e reforçado via email, que seria urgente o seu preenchimento.

Dos 58 inquéritos enviados obtiveram-se 27 respostas, das quais se consideraram todas as respostas efetivas, que serão a amostra deste estudo. Obteve-se, assim, uma taxa de resposta de sucesso de 46,55%.

No Capítulo 4, apresentam-se os resultados das respostas obtidas.

Para avaliar se a amostra selecionada apresenta características aleatórias, será adiante realizado um teste de aleatoriedade da amostra, com a apresentação dos respetivos resultados.

### **3.2. Considerações Éticas**

De salientar que os dados fornecidos pelas empresas não apresentavam nome ou identificação da pessoa que respondeu ao questionário, os contatos telefónicos e/ou eletrónicos, sendo que a confidencialidade dos dados foi sempre salvaguardada durante todo a investigação.

### **3.3. Questionário**

Uma investigação é um método sistemático de recolha de informações a partir de uma amostra de entidades, com o objetivo de construir descrições quantitativas acerca dos atributos da maioria da população de que as entidades fazem parte (Groves, Fowler, Couper, Lepkowski, Singer e Tourangean, 2004).

De uma forma muito realista, a investigação é um elemento crucial na sociedade moderna baseada na informação (Groves *et al.*, 2004).

O objetivo da investigação é angariar dados primários sobre uma amostra. Isso exige a procura de informação junto das pessoas, usando o questionamento verbal ou escrito. Questionários ou entrevistas são utilizados para angariar dados telefonicamente, pessoalmente, e através de outros meios de comunicação (Zikmund, 2000).

A investigação é uma rápida, pouco dispendiosa, eficiente e exata forma de avaliar informações sobre a população. É bastante flexível e, quando devidamente conduzida, é extremamente valiosa para os gestores (Zikmund, 2000).

A investigação pode ser conduzida de três formas: entrevista pessoal, entrevista telefónica e questionários administrados à população alvo (Zikmund, 2000).

A entrevista pessoal é uma comunicação direta com o inquirido, pessoalmente ou por meio de videoconferência, onde este responde a questões elaboradas pelo entrevistador. Este método possui vantagens como a oportunidade de *feedback*, colocar questões complexas, duração da entrevista ou a garantia de uma maior percentagem de participação (a presença de um entrevistador aumenta a percentagem de entrevistas completas) (Zikmund, 2000).

Contudo, apresenta desvantagens como custos elevados em comparação com os outros métodos, o anonimato dos inquiridos ou as tentativas de contacto com os mesmos após a entrevista (Zikmund, 2000).

A entrevista telefónica consiste em contactar inquiridos por meio de telefone com o intuito de obter respostas a questões de inquérito (Zikmund, 2000).

As vantagens deste método são a velocidade de angariação de dados, os custos baixos comparativamente à entrevista pessoal, maior percentagem de respostas a perguntas embaraçadoras, maior cooperação por parte dos inquiridos comparativamente à entrevista pessoal pois existe muita relutância em deixar um estranho entrar em casa e a facilidade de contacto após a entrevista quando comparado com a entrevista pessoal. As desvantagens são o facto de nem toda a população possuir um telefone, entrevistas onde é necessário a presença de material visual não poderem ser conduzidas por telefone e a duração limitada pois por meio de telefone os inquiridos tendem a desistir se sentirem que passou muito tempo após o início da entrevista (Zikmund, 2000).

Por último, os questionários administrados à população, são um conjunto de perguntas às quais o inquirido responde sem ser necessária a presença de um entrevistador (Zikmund, 2000). Este será também o método utilizado na dissertação. Os questionários são distribuídos em forma de papel para a população alvo preencher, podem também ser enviados via fax, via correio com os respetivos custos assegurados ou colocados em pontos de muita afluência de pessoas (Zikmund, 2000). Nos últimos 20 anos os questionários passaram a ser administrados, maioritariamente, sob a forma eletrónica, ou seja, via email (Groves *et al.*, 2004).

De acordo com Zikmund (2000), as vantagens que distinguem este método dos outros dois métodos de investigação são:

- Flexibilidade geográfica, pois conseguem reunir simultaneamente dados referentes a uma amostra geograficamente dispersa;

- Custos relativamente mais baixos;
- Conveniência de resposta para o inquirido, pois este decide quando responder ao questionário de acordo com a sua disponibilidade;
- Confidencialidade, pois sem a presença de um inquiridor não há tanta abstenção em perguntas embaraçosas;
- Questões estandardizadas e de resposta simples e curta;
- Rapidez na angariação das respostas de toda a amostra.

Este método apresenta igualmente desvantagens, definidas por Zikmund (2000), como:

- Ausência de um inquiridor, pois o inquirido pode não responder;
- O comprimento do questionário, pois questionários muito longos levam à desistência dos inquiridos;
- Questionários aborrecidos, com perguntas difíceis ou complexas acabam, maioritariamente, no caixote do lixo;
- Erros de envio ou no email podem levar a que o questionário nunca chegue ao inquirido;
- Por vezes, para obter respostas, é necessário oferecer incentivos monetários ou por meio de prémios aos inquiridos.

Como referido anteriormente optou-se pelo recurso ao questionário eletrónico através de contato via email sobretudo pela sua disponibilidade na totalidade dos componentes da amostra, também por ser mais barato e menos dispendioso em termos de tempo, e pela possibilidade de reunir uma amostra adequada face a outros métodos de obtenção de dados.

Tendo em conta o que é descrito nos parágrafos anteriores, tomaram-se medidas para atenuar as desvantagens descritas. De notar que a totalidade da amostra que constituiu a base de dados apresentava contatos eletrónicos. Foi feito um contato telefónico inicial a cada uma das empresas para ter certeza que reuniam as condições para participar no estudo, explicando resumidamente o mesmo e questionando se desejaria participar, e, quando aceite, foi informado que iria receber o inquérito por email.

O questionário utilizado encontra-se disponível no anexo I.

### **3.4. Análise da Aleatoriedade da Amostra**

A aleatoriedade da amostra em termos de motivos que levaram as empresas a procurar a certificação ISO 9001, obstáculos à certificação que as empresas sentiram quando

procuraram a mesma, vantagens da certificação, desvantagens da certificação para as empresas, problemas sentidos durante a fase de manutenção da certificação, razões que levaram as empresas a perder a certificação ISO 9001 e consequências sentidas após a perda do certificado foi analisada através do teste não paramétrico de runs.

O teste não paramétrico de runs sugeriu a aleatoriedade da amostra em termos de motivos que levaram as empresas a procurar a certificação ISO 9001 ( $Z = 0,555$ ;  $p = 0,579$ ), obstáculos à certificação que as empresas sentiram quando procuraram a certificação ( $Z = 0,903$ ;  $p = 0,366$ ), vantagens da certificação ( $Z = -1,485$ ;  $p = 0,138$ ), desvantagens da certificação para as empresas ( $Z = -1,440$ ;  $p = 0,150$ ), problemas sentidos durante a fase de manutenção da certificação ( $Z = -0,219$ ;  $p = 0,827$ ), razões que levaram as empresas a perder a certificação ISO 9001 ( $Z = 0,555$ ;  $p = 0,579$ ), e consequências sentidas após a perda do certificado ( $Z = -0,386$ ;  $p = 0,700$ ) (Anexo III). Assim sendo, não se rejeita a hipótese nula de que a amostra é aleatória, uma vez que todos os  $p > 0,05$ .

### **3.5. Análise do Enviesamento por Não-Resposta**

Uma vez que as respostas foram obtidas através de questionário enviado por correio eletrónico, surge a necessidade de avaliar a fiabilidade dos dados obtidos por este meio, já que a maioria dos questionários não foram devolvidos. Pretende-se desta forma avaliar se as respostas dadas pelos indivíduos que responderam apresentam uma variabilidade significativa face às respostas potenciais dos indivíduos que não devolveram o inquérito. O termo “não-resposta” é dado ao facto que ocorre quando os indivíduos decidem não responder a algumas questões do questionário ou mesmo ao questionário completo, criando um enviesamento que poderá alterar a representatividade da amostra face à população, alterando os resultados da análise e a sua validade (Groves *et al.*, 2004).

De acordo com Groves *et al.* (2004), na maior parte das investigações existem três principais motivos de não-resposta – a falha na entrega do questionário de investigação ao inquirido, a recusa do mesmo em responder ao questionário, e, a incapacidade do inquirido em responder a determinadas questões.

Para evitar este enviesamento, os investigadores têm que aumentar as taxas de resposta aos questionários (Groves *et al.*, 2004). Existem estratégias que devem ser utilizadas no sentido de diminuir a não resposta, como por exemplo, períodos longos de coleta de dados, uma indicação prévia ao questionário explicando as razões para a elaboração do

estudo ou questionários curtos e de fácil preenchimento (Groves *et al.*, 2004). Todas estas estratégias foram tidas em conta na elaboração do presente estudo.

Para avaliar este fenómeno foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis, um teste não paramétrico que permite averiguar se há diferenças entre três ou mais grupos independentes ao nível de uma variável dependente ordinal (Martins, 2011). Vai testar-se a hipótese nula de que a parte da população que responde mais rapidamente ao questionário possui função de distribuição de probabilidade igual à parte da população que responde mais tarde contra a hipótese alternativa de que as duas populações possuem funções de distribuição diferentes. Se for verificada a hipótese nula, não existe evidência de que as respostas dadas pelos respondentes ao inquérito sejam significativamente diferentes das que seriam dadas pelos não respondentes.

Os resultados estão expressos no Anexo IV e evidenciam que apenas uma questão (Quais das seguintes consequências foram sentidas pela empresa após a perda do certificado ISO 9001?) apresenta valor de significância assintótica inferior a 0,05. A situação ideal seria que não existissem diferenças significativas para nenhuma das questões, contudo, tendo em conta que apenas 1 (14,29%), das 7 (100%) questões possui  $p < 0,05$  assume-se que a amostra utilizada não apresenta evidências expressivas de enviesamento, não existindo igualmente evidência de que as respostas dadas pelos respondentes do inquérito sejam significativamente diferentes das respostas que seriam dadas pelos indivíduos que não responderam ao inquérito, concluindo a análise que não existe evidência significativa de enviesamento das respostas.

## **4. Análise dos Resultados**

Os objetivos desta dissertação visavam identificar os principais obstáculos à certificação que foram sentidos pelas empresas que a perderam, identificar as vantagens e desvantagens que a certificação ISO 9001 provocou nas empresas que perderam a certificação, identificar quais dos fatores cruciais para a manutenção da certificação não foram respeitados pelas empresas descertificadas, procurar compreender melhor o que é a descertificação de empresas certificadas pela ISO 9001, investigar e tirar conclusões das razões que levam empresas em Portugal a perder a certificação e analisar as consequências, benefícios ou malefícios que resultam da descertificação. Neste capítulo será feita a análise das respostas ao questionário, pergunta por pergunta. Os resultados irão mostrar se os objetivos foram atingidos ou não.

### **4.1. Motivos que levaram as empresas a procurar a certificação ISO 9001**

Recorrendo à figura 4.1, que mostra os resultados das respostas à primeira questão do inquérito, pode observar-se um ligeiro equilíbrio entre os motivos que levaram as empresas a procurar a certificação ISO 9001, sem haver um em específico que se destaque dos demais.

Os motivos que reuniram um maior número de respostas foram a “melhoria organizacional”, “melhoria da posição de mercado” e “melhoria da imagem da empresa”, cada um com 33,3% a serem considerados pelas empresas inquiridas.

Logo em seguida, para 29,6% da amostra, a “melhoria do ciclo de produção” e “efeitos de marketing” foram os motivos que as levaram a procurar a certificação ISO 9001.

25,9% das empresas tiveram como motivos para a certificação “ganhar vantagem competitiva nas exportações” e “ser certificado prova que a empresa tem capacidade de comercializar produtos de alta qualidade”.

22,2% da amostra teve como motivo a “pressão dos clientes”, enquanto que 18,5% encontrou motivação na “melhoria e simplificação dos processos documentados” e, ainda, 14,8% procurou a certificação pela “melhoria da qualidade do produto” e “reduzir os gastos gerais da empresa”.

De assinalar, por último, que houve duas empresas que acrescentaram motivos para a procura da certificação pela norma ISO 9001, sendo eles “ganhar a preferência de clientes

estrangeiros mais exigentes” e “como ex-representante de uma grande marca internacional, ser certificado era requisito”.

Na revisão da literatura podemos constatar que o propósito da norma ISO 9001 é providenciar um conjunto de requisitos regulamentares aplicáveis, que permitirão às instituições, após a sua implementação, demonstrar que são capazes de fornecer os produtos que atendem às necessidades do cliente, ou aumentar a satisfação dos mesmos (ISO 9001, 2008; Parra-López *et al.*, 2015). Com base nesta descrição, podemos afirmar que os motivos que levam as empresas a recorrer à certificação devem ser baseados no propósito da norma, na melhoria da qualidade dos seus serviços/produtos para a satisfação do cliente. Contudo, como descrito no subcapítulo 2.2, existem empresas que não se certificaram com motivações baseadas nesse propósito, e, por isso, muitos autores classificam as motivações como internas e externas, sendo as internas baseadas no propósito da norma e as externas em benefícios para o crescimento das vendas e imagem da empresa (Sampaio *et al.*, 2011). De acordo com os resultados obtidos na investigação levada a cabo nesta dissertação, podemos afirmar que as empresas constituintes da nossa amostra procuraram a certificação ISO 9001 maioritariamente por motivos externos. Como está descrito nos parágrafos acima e representado na figura abaixo, a melhoria organizacional constituiu motivo para 33,3% da amostra, mas a mesma percentagem da amostra aponta dois motivos externos. Ainda com percentagens significativas, a amostra apresenta um motivo interno e três externos. Para finalizar, houve dois motivos acrescentados ao questionário por parte de dois elementos da amostra, sendo eles dois motivos externos. Estes dados sustentam a afirmação feita no início do parágrafo.

Embora os resultados apresentados digam respeito a uma pequena amostra de empresas portuguesas que perderam a certificação em 2015, não são exclusivos do nosso país, Martínez-Costa e Martínez-Lorente (2007), afirmam que em Espanha os motivos externos são mais fortes para procurar obter a certificação.

# 1. Quais dos seguintes motivos levaram esta empresa a procurar a certificação ISO 9001?

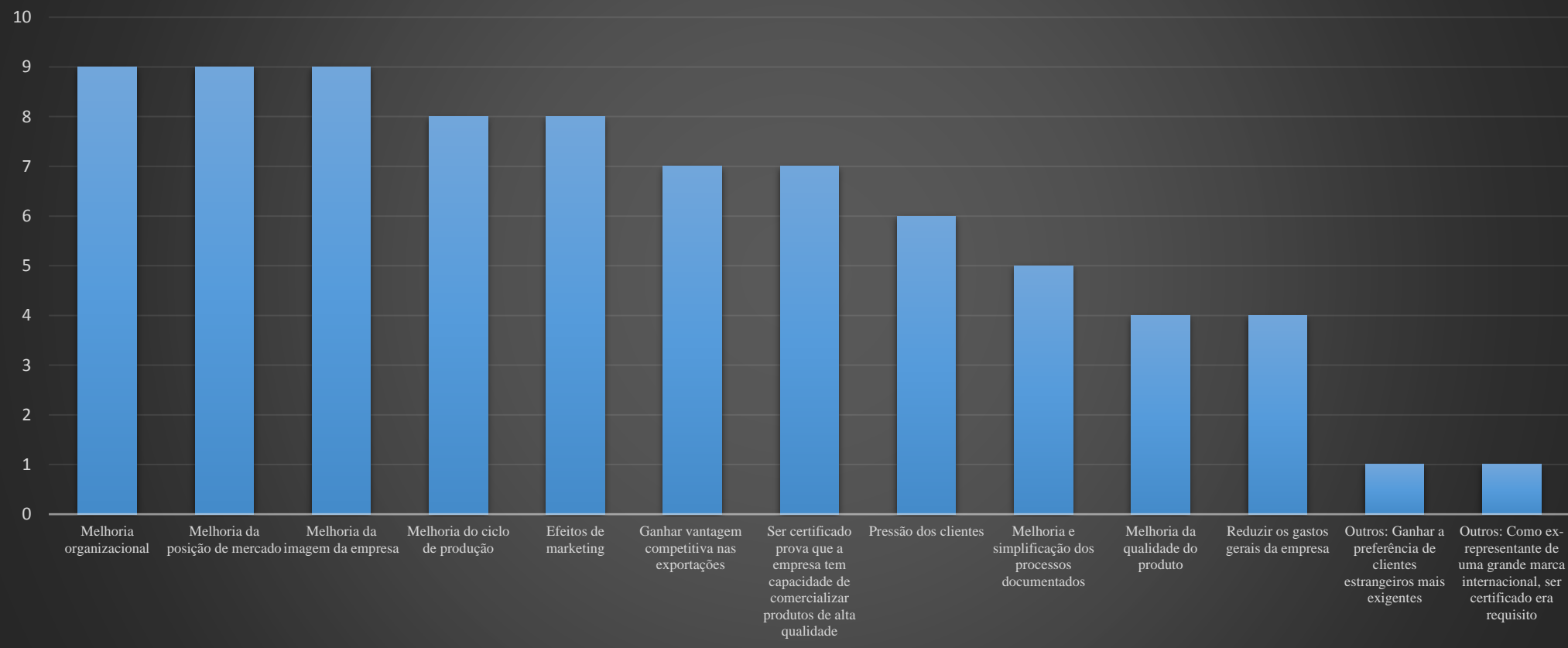


Figura 4.1 – Resultados da primeira questão

## **4.2. Os principais obstáculos à certificação sentidos pelas empresas aquando da procura pela certificação ISO 9001**

A figura 4.2, que mostra as respostas das 27 empresas inquiridas à questão que dá o título a este subcapítulo.

Como se pode comprovar, o principal obstáculo à certificação ISO 9001 sentido pela maioria da amostra, com 16 respostas, foi o “custo elevado do processo”, representando 59,3% das empresas.

Esta questão evidenciou uma grande discrepância de resultados entre as opções de resposta. A par do descrito no parágrafo anterior, 10 empresas, ou seja, 37% da amostra considerou que a certificação representou um “processo muito formal, pesado e demorado”.

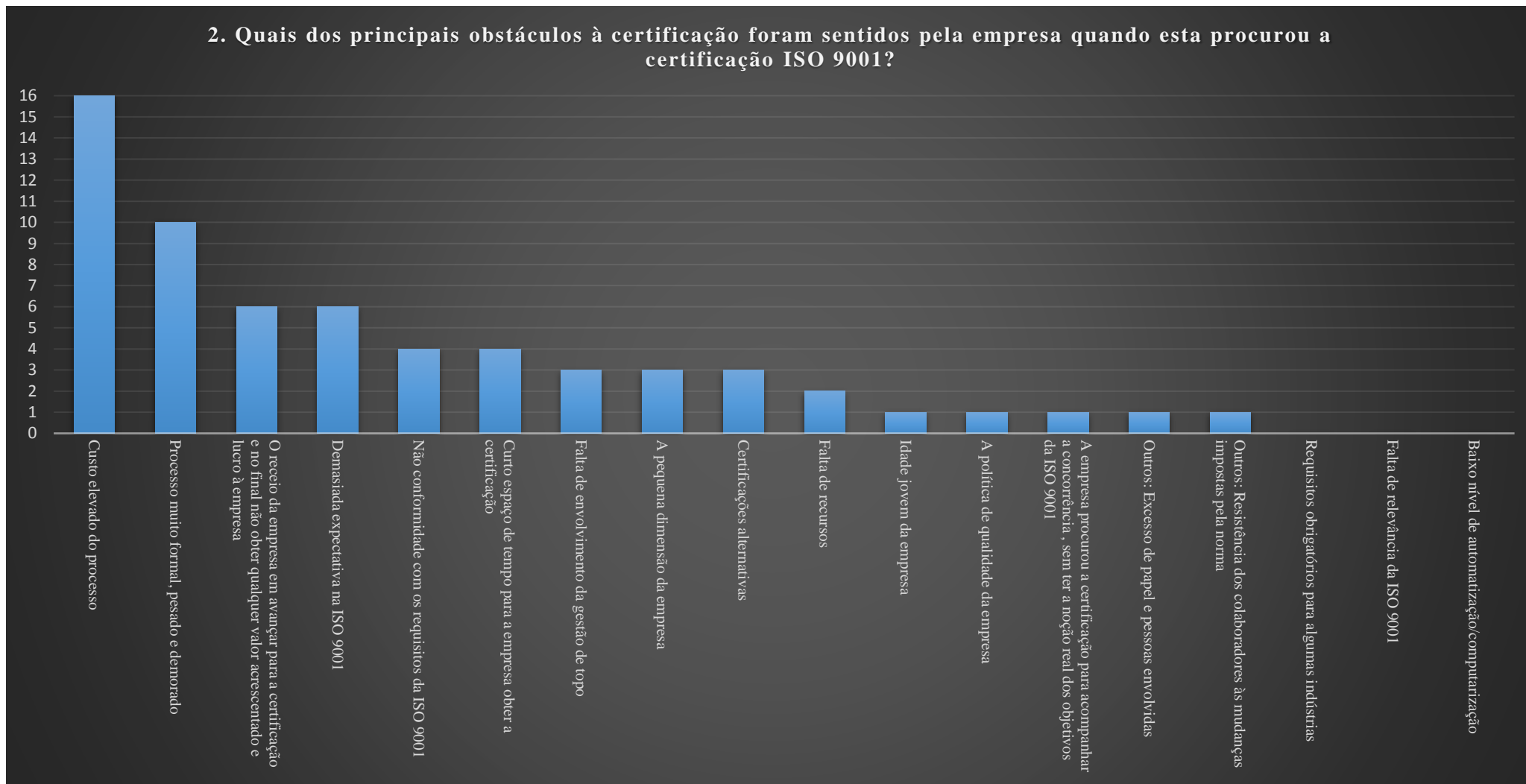
Quanto aos restantes obstáculos, menos sentidos pela amostra, apresentam-se da seguinte forma: 22,2% considerou o “ receio em avançar para a certificação e no final não obter qualquer valor acrescentado e lucro à empresa” e “demasiada expectativa na ISO 9001”; 14,8% indicou que a “não conformidade com os requisitos da ISO 9001” e o “curto espaço de tempo para a empresa obter a certificação” foram obstáculos; 11,1% indicou a “falta de envolvimento da gestão de topo”, “a pequena dimensão da empresa “ e a existência de “certificações alternativas”; 7,4% admitiu que a “falta de recursos” constituiu um obstáculo; Apenas 3,7% sentiu que a “idade jovem da empresa”, a “política de qualidade da empresa” e o facto da “empresa procurar a certificação para acompanhar a concorrência, sem ter a noção real dos objetivos da ISO 9001” constituíram obstáculos. É de referir ainda, os dois obstáculos individuais apresentados por duas empresas. “Excesso de papel e pessoas envolvidas”, respondeu uma empresa, e “resistência dos colaboradores às mudanças impostas pela norma” foi um obstáculo sentido e acrescentado às opções de resposta por parte de outra empresa.

Por último, como se pode verificar na figura abaixo apresentado, houve vários obstáculos que não foram sentidos por nenhuma das 27 empresas quando estas procuraram obter a certificação.

De acordo com os resultados obtidos nesta questão, podemos afirmar que a maioria das empresas não procurou a certificação de acordo com o propósito da norma, mas sim para beneficiar dos efeitos positivos de marketing que o certificado ISO 9001 traz às empresas. Magd (2006), sustenta estas afirmações quando concluiu na sua investigação que se uma organização deseja apenas certificar-se por motivos externos, há muito mais trabalho a

ser feito antes da auditoria para preparar algumas evidências formais para os auditores. Naturalmente, tais atividades são pesadas, demoradas, geram custos extra e algum tipo de perturbações.

Verifica-se, ao mesmo tempo, que uma parte considerável da amostra não estava preparada para o processo de certificação nem envolveu suficientemente os funcionários no processo. Ingason (2015), afirma que as empresas que fizeram um bom planeamento pré-implementação, correta gestão do processo de certificação e envolveram os funcionários ativamente em todo o processo obtiveram o certificado em metade do tempo, e de acordo com as suas expectativas, face às empresas que não fizeram planeamento, geriram mal a implementação e não envolveram suficientemente os funcionários. Tudo isto tornou o processo de certificação mais demorado do que o expectável, o que fez com que o considerassem muito pesado e demorado.



**Figura 4.2** – Resultados da segunda questão

### **4.3. Vantagens que a certificação ISO 9001 provocou nas empresas**

Neste capítulo serão analisados os resultados das respostas à terceira questão do inquérito. Na figura 4.3, abaixo apresentado, estão expostas as vantagens que a certificação trouxe às empresas que representam a amostra. Desde logo salta à vista a discrepância na escolha de uma opção de resposta face às restantes. 55,6% das empresas consideraram que a certificação lhes trouxe “organização da documentação”.

De entre as outras opções de resposta, é de destacar que 33,3% das empresas considerou que a certificação ISO 9001 provocou uma “melhoria da imagem da empresa”, 29,6% afirma que a vantagem foi a “entrada em novos mercados e exportação” e, 25,9% sentiram uma “Melhoria da eficiência na utilização dos recursos” e “Melhoria da satisfação e confiança do cliente”

As restantes vantagens que foram identificadas por um número menor de empresas seguem a seguinte distribuição: 22,2% apontam para a “melhoria da qualidade das instalações” que a ISO 9001 lhes trouxe; 18,5% considerou que a “melhoria nos processos de produção”, “entregas de produtos atempadas” e “melhoria da comunicação interna” foram vantagens que se destacaram após a certificação; 11,1% sentiu uma “melhoria da posição de mercado”; 7,4% apontou à “melhoria da qualidade de produto/serviço”, ao “aumento do valor final da empresa” e ao “aumento da satisfação dos funcionários” como vantagens sentidas após a certificação; Por fim, apenas 3,7% da amostra registou um “aumento das receitas”.

Houve ainda uma empresa que acrescentou uma vantagem sentida após a certificação ISO 9001, a “autorização para comercializar uma marca internacional”.

De entre as vantagens apresentadas como resposta à questão que confere o título a este subcapítulo, fruto da revisão da bibliografia que precedeu a fase de investigação, não houve empresas na amostra que sentiram um “aumento das margens de lucro” após a implementação da ISO 9001.

De acordo com os resultados obtidos, pode referir-se que todas as empresas retiraram vantagens da certificação, independentemente da relevância de cada vantagem face às restantes. Organização da documentação está longe de ser uma vantagem significativa, e é apontada pela maioria da amostra.

Os autores Motwani, Kumar & Cheng (1996) ordenaram os benefícios da ISO 9001 em seis categorias:

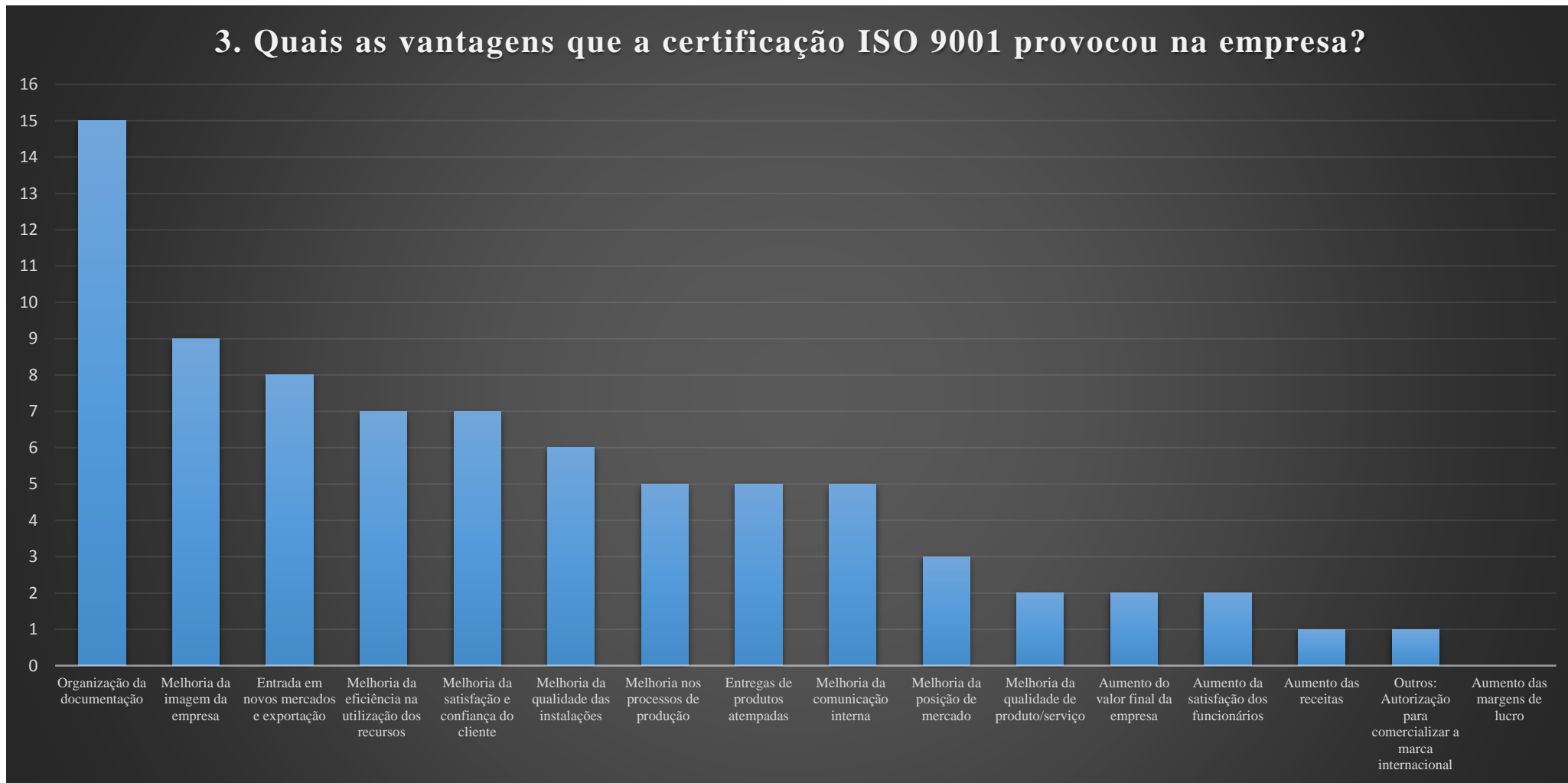
- Exportação para a Europa;

- Reconhecimento da comunidade internacional;
- Efeitos de Marketing;
- Melhoria da qualidade do produto final;
- Aumento da produtividade;
- Redução de custos, nomeadamente na necessidade de auditorias da parte de potenciais clientes, fazendo parte de uma lista internacional de fornecedores certificados.

Os autores não colocaram na lista a satisfação dos clientes, o principal propósito da norma, limitam-se a listar benefícios que advém das motivações internas e externas. Contudo, parte considerável da amostra enquadra-se nesta lista de benefícios, pois 33,3% notou uma “melhoria da imagem da empresa” e 29,6% afirma que a vantagem foi a “entrada em novos mercados e exportação”.

Contudo, esta organização de benefícios não reúne consenso e, na literatura, pode encontrar-se diferentes listagens de vantagens da certificação.

Continua, no entanto, a constatar-se que a maioria das empresas não procurou a certificação pelos verdadeiros propósitos da norma, pois como se pode ver na figura 4.3, apenas 25,9% das empresas refere que a certificação lhes permitiu aumentar a satisfação e confiança dos clientes. A maioria da amostra identificou uma vantagem que não sendo irrelevante, está longe de ser das vantagens mais relevantes que a norma pretende que as empresas alcancem, o que quer dizer que a maioria das empresas constituintes da amostra não estava preparada nem levou a sério o processo de certificação, daí não conseguirem obter todo o potencial que a norma lhes poderia ajudar a atingir (Zuckerman, 1994).



**Figura 2.3** – Resultados da terceira questão

#### **4.4. Desvantagens que a certificação ISO 9001 provocou na empresa**

Neste subcapítulo vai analisar-se os resultados da quarta questão do inquérito enviado às empresas constituintes da amostra.

Na figura 4.4, apresentado abaixo, pode ver-se a distribuição das respostas dos inquiridos àquela pergunta. Nesta pergunta, à semelhança da anterior, há uma discrepância na escolha de uma opção de resposta face às restantes. Neste caso é ainda maior, com 77,8% da amostra a considerar que “a certificação acarreta alguns custos”.

De entre as outras opções de resposta, destacam-se as opções “muita burocracia e documentação interna” e “os efeitos positivos sentem-se no imediato e depois estagnam”, escolhidos por 37% da amostra, como desvantagem da certificação ISO 9001.

Com alguma relevância, pode apontar-se ainda que 29,6% da amostra considerou que a certificação “não melhorou o custo unitário de produção”, e que “as empresas conseguem manter o mesmo desempenho quando perdem a certificação”, e, 25,9% afirmou que a ISO 9001 “não aumenta a produtividade laboral”.

As restantes vantagens apresentadas no questionário foram sentidas por um número menos significativo de empresas, como se pode verificar na figura 4.4, havendo inclusive várias desvantagens que não foram consideradas por qualquer elemento da amostra. 22,2% considerou como desvantagem o facto “dos benefícios externos se dissiparem pois a certificação está ao alcance da concorrência”; 11,1% aponta que os “efeitos negativos na qualidade das instalações” e a “não melhoria na participação de mercado” foram as desvantagens que sentiram; 7,4% das empresas inquiridas afirmaram que as desvantagens por elas sentidas foram o facto da ISO 9001 ser uma “norma genérica e não específica para cada indústria” e os “efeitos negativos no lucro”; Por fim, 3,7% identificaram os “efeitos negativos na imagem da empresa”, os “efeitos negativos na posição de mercado” e a “não contribuição para a melhoria de satisfação do cliente” como desvantagens da certificação.

Como referido no parágrafo acima, e vincado na figura 4.4, houve desvantagens que não foram sentidas por qualquer empresa elemento da amostra. “Efeitos negativos na qualidade dos produtos/serviço”, “efeitos negativos nos custos operacionais”, “não melhora o tempo de entrega do produto”, “efeitos negativos na comunicação interna” e “efeitos negativos na relação qualidade-preço” são as desvantagens identificadas na

revisão da literatura, mas que não foram sentidas por qualquer empresa portuguesa que participou neste estudo.

Mais uma vez se verifica que a maioria das empresas não estava preparada nem recorreu à certificação ISO 9001 para aumentar a satisfação dos clientes, daí que a desvantagem mais sentida esteja relacionada com os custos inerentes à certificação, considerando a maioria da amostra que os custos inerentes à implementação e manutenção da certificação sejam a principal desvantagem. Esta afirmação é sustentada nas conclusões de Martínez-Costa e Martínez-Lorente (2007), que concluíram que as empresas que mais gastam no processo de certificação são as menos preparadas e procuram a certificação por motivos de marketing e conquista de mercado. Soares (2014), reforça a sustentação da afirmação com os resultados do seu estudo, onde um grupo de hotéis afirma que ainda não está preparado para a certificação devido ao custo inerente a todo o processo.

Neste subcapítulo surge uma possível nova conclusão acerca da nossa amostra, o facto de poder tratar-se de uma amostra maioritariamente composta por PME's, pois de acordo com Briscoe, Fawcett e Todd (2005), o processo de certificação pode tornar-se dispendioso para as empresas desta dimensão, não só pela parte financeira em si, mas também pelo tempo e recursos necessários para a implementação da norma.

Pelo facto de 37% da amostra ter referido que os efeitos positivos se sentem no imediato e depois estagnam, conclui-se que, provavelmente, essa percentagem da amostra foi pressionada, de certa forma, para obter a certificação, pois de acordo com Terziovski *et al.*(1997), quando uma empresa é pressionada para obter a certificação, existe a possibilidade de o processo de certificação trazer benefícios apenas a curto prazo, sendo insustentáveis a longo prazo.

#### 4. Quais as desvantagens que a certificação ISO 9001 provocou na empresa?

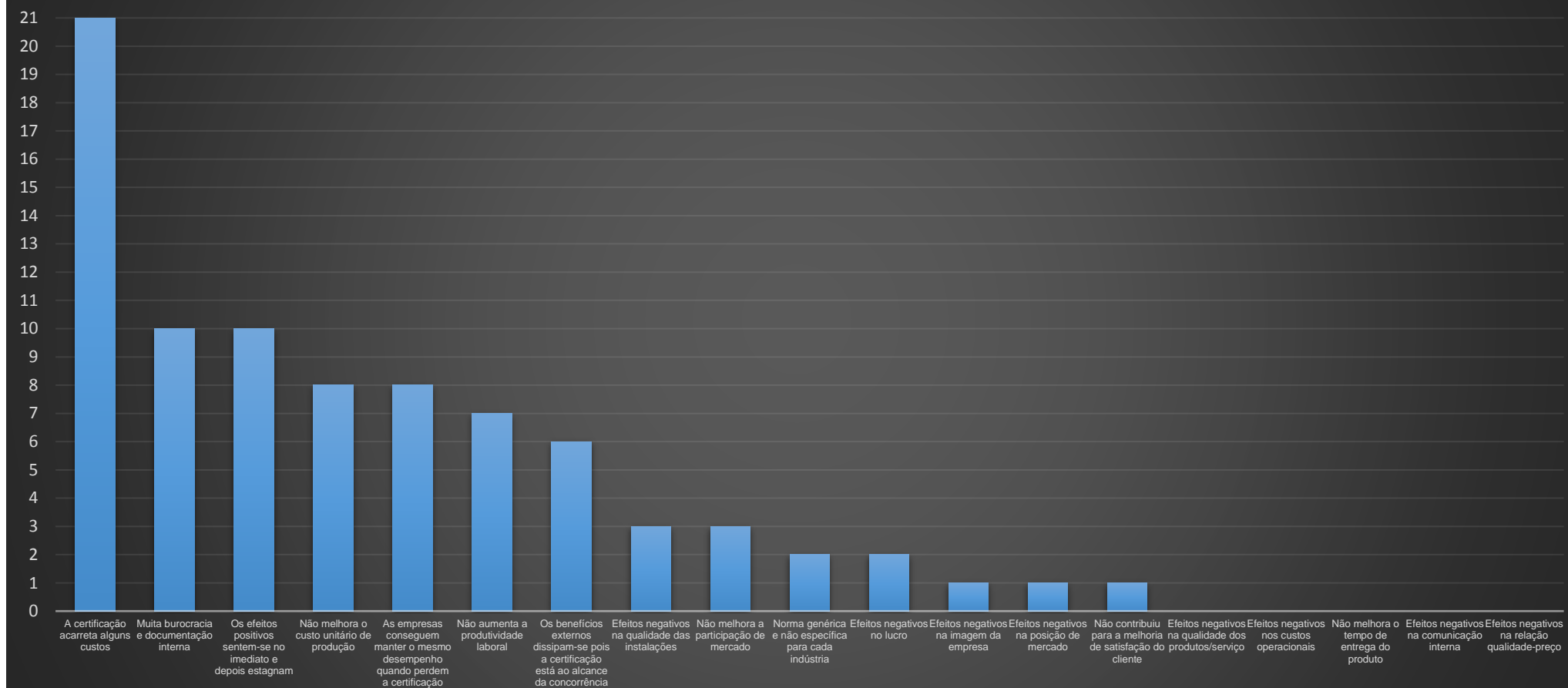


Figura 4.4 – Resultados da quarta questão

#### **4.5. Problemas sentidos durante a fase de manutenção da certificação ISO 9001**

Neste subcapítulo vai analisar-se os resultados da quinta questão do inquérito enviado às empresas constituintes da amostra.

Na figura 4.5, apresentado abaixo, estão expostas as respostas das 27 empresas ao questionário enviado. Nesta pergunta, à semelhança das anteriores, há uma opção de resposta em destaque nas escolhas dos inquiridos, embora com uma discrepância bem menos evidente. O problema que mais empresas sentiram na fase de manutenção da certificação foi a “falta de atualização de certos procedimentos face à prática de mercado atual”, numa percentagem de 44%, pese embora este problema tenha sido colocado no questionário com base na literatura, Wahid e Corner avançaram este problema no seu estudo no ano de 2009. Este estudo foi feito com empresas que perderam a certificação em 2015, no mesmo ano em que a ISO 9001 sofreu uma atualização, portanto faz sentido este ser o problema mais mencionado pela amostra.

Uma parte considerável da amostra apontou problemas como “procedimentos não seguidos”, “dificuldade em passar a informação a colaboradores em locais específicos ou a trabalhar no terreno, longe da empresa” ou “não foi promovida melhoria contínua”, em percentagens de 38%, 28% e 24% da amostra, respetivamente.

Os restantes problemas que foram apontados por um número menor de empresas seguem a seguinte distribuição: 16% indica que os problemas sentidos foram a “insuficiência de auditores internos”, “falta de compromisso do staff” e “as auditorias internas não foram encaradas de forma séria”; para 12% o “pouco envolvimento da gestão de topo”, o facto de “não ter sido feita avaliação da performance” e a “comunicação insuficiente entre a gestão de topo, os responsáveis da qualidade e os trabalhadores” foram os problemas mais sentidos; Por fim, 4% da amostra aponta à “falta de compreensão do sistema de gestão da qualidade por parte dos colaboradores” e “falta de treino do staff” como os problemas mais sentidos.

De destacar que houve duas empresas a acrescentar novos problemas sentidos. “Numa fase de maior necessidade produtiva é difícil seguir a norma à letra”, foi considerado por uma delas, e, “sentimos que a empresa estava estagnada no que à gestão da qualidade diz respeito” foi o problema apontado pela outra empresa constituinte da amostra.

Nesta questão, verificámos que a maior parte das empresas considera a norma desatualizada, problema para o qual já foi avançada em cima uma possível explicação,

mas, podemos ainda afirmar que uma parte considerável da amostra também apresenta problemas sentidos na fase de manutenção da certificação, consequentes da sua conduta ou método de trabalho, problemas esses que podem ter sido os causadores da perda da certificação.

## 5. Quais destes problemas foram sentidos durante a fase de manutenção da certificação ISO 9001?

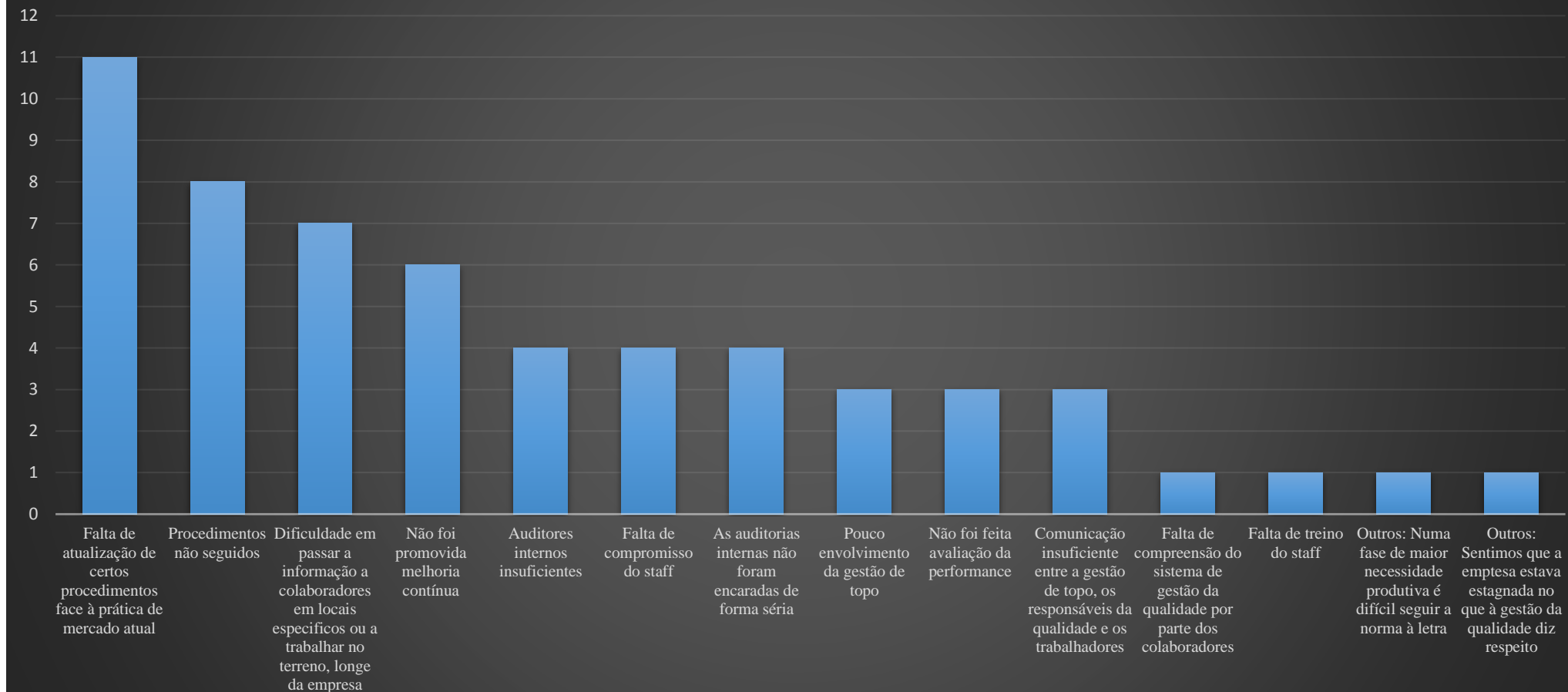


Figura 4.5 - Resultados da quinta questão

#### **4.6. Razões que levaram à perda da certificação ISO 9001**

Neste subcapítulo vai entrar-se na análise estatística à temática central da dissertação, a descertificação das empresas. Vai analisar-se os resultados da questão 6 do inquérito enviado à amostra.

Na figura referente à questão acima mencionada, apresentada abaixo, pode ver-se a distribuição das respostas. Nesta pergunta, há uma grande discrepância entre a opção de resposta mais escolhida face às restantes opções de resposta. A razão que levou mais empresas à perda da certificação foi a “relação custo-benefício do certificado para a empresa”, com uma percentagem de 59,3% da amostra.

Com alguma relevância, 37% das empresas apontaram à “crise económica” como a razão pela qual perderam a certificação, ao mesmo tempo que 29,6% afirmaram que o “incumprimento dos requisitos” e a “expiração do certificado” foram os causadores da perda do certificado.

As restantes razões apresentadas no questionário foram sentidas por um número menos significativo de empresas, como se pode verificar na figura 4.6. 18,5% considerou a “falta de interesse pela certificação” e as “alterações organizacionais na empresa” como as razões que levaram à perda do certificado; 14,8% aponta ao “excesso de documentação para a manutenção da certificação”; 11,1% das empresas inquiridas afirmaram que “a certificação não passa de um requisito mínimo para as empresas” e foi esse o motivo pelo qual perderam o certificado; Por fim, 7,4% identificaram a “auditoria externa não realizada” como razão para a perda da certificação.

De destacar que houve uma empresa a acrescentar uma nova razão. “Abdicámos do certificado porque houve uma rescisão contratual com a marca internacional que nos obrigava a ter a certificação”, foi a razão apontada por essa empresa para a perda do certificado ISO 9001 em 2015.

As duas razões com maior percentagem de resposta podem estar interligadas. A crise económica leva a perda de clientes, o que por consequência faz as empresas colocarem em causa a relação custo benefício do certificado, que como já referido, para empresas que não estão preparadas para o processo, acarreta alguns custos, e a amostra enquadrrou-se nestes parâmetros. Os custos inerentes à certificação, gastos com auditores e consultores, bem como o tempo e recursos dispensados para a implementação e manutenção da certificação pode exceder os benefícios esperados, o que leva as empresas a abdicarem do certificado (Martínez-Costa e Martínez-Lorente, 2007).

Este facto leva-nos a um ponto em que seria necessário perceber como ocorreu a descertificação na amostra. Como já vimos, esta pode ocorrer por dois motivos, decisão da própria empresa em abdicar do certificado ou por decisão de suspender o certificado, por parte da entidade certificadora, quando esta considera que a empresa, na auditoria, não cumpre os requisitos mínimos para manter o certificado (Cândido *et al.*, 2016). Infelizmente, no estudo não está presente esta questão, e as duas razões mais escolhidas podem ter acontecido por decisão da empresa ou por ter havido uma perda do certificado por parte da entidade certificadora, na auditoria de renovação da validade do certificado. Houve 8 empresas que não deixam dúvidas da razão da perda do seu certificado, houve uma suspensão do mesmo na auditoria de renovação por incumprimento dos requisitos. O principal propósito da ISO 9001 é a satisfação do cliente, contudo já vimos que esta não foi a principal motivação que levou as empresas constituintes da amostra a procurar a certificação. Os motivos externos foram predominantes, e as empresas, após implementarem o certificado, podem encontrar outros meios para demonstrar ao público-alvo a sua qualidade e entenderem que essa mesma qualidade é tão ou mais convincente do que ter o certificado e, por conseguinte, poupam nos custos inerentes à certificação. (Dearing, 2007)

Na amostra, aparenta haver uma percentagem de empresas que passou por sérias dificuldades económicas naquele período. Alic (2012) afirma no seu estudo que, quando uma organização está com tremendas dificuldades económicas, vê a perda do certificado como algo positivo, ou seja, como o corte num custo considerável.

## 6. Quais as razões que levaram a empresa a perder a certificação ISO 9001?

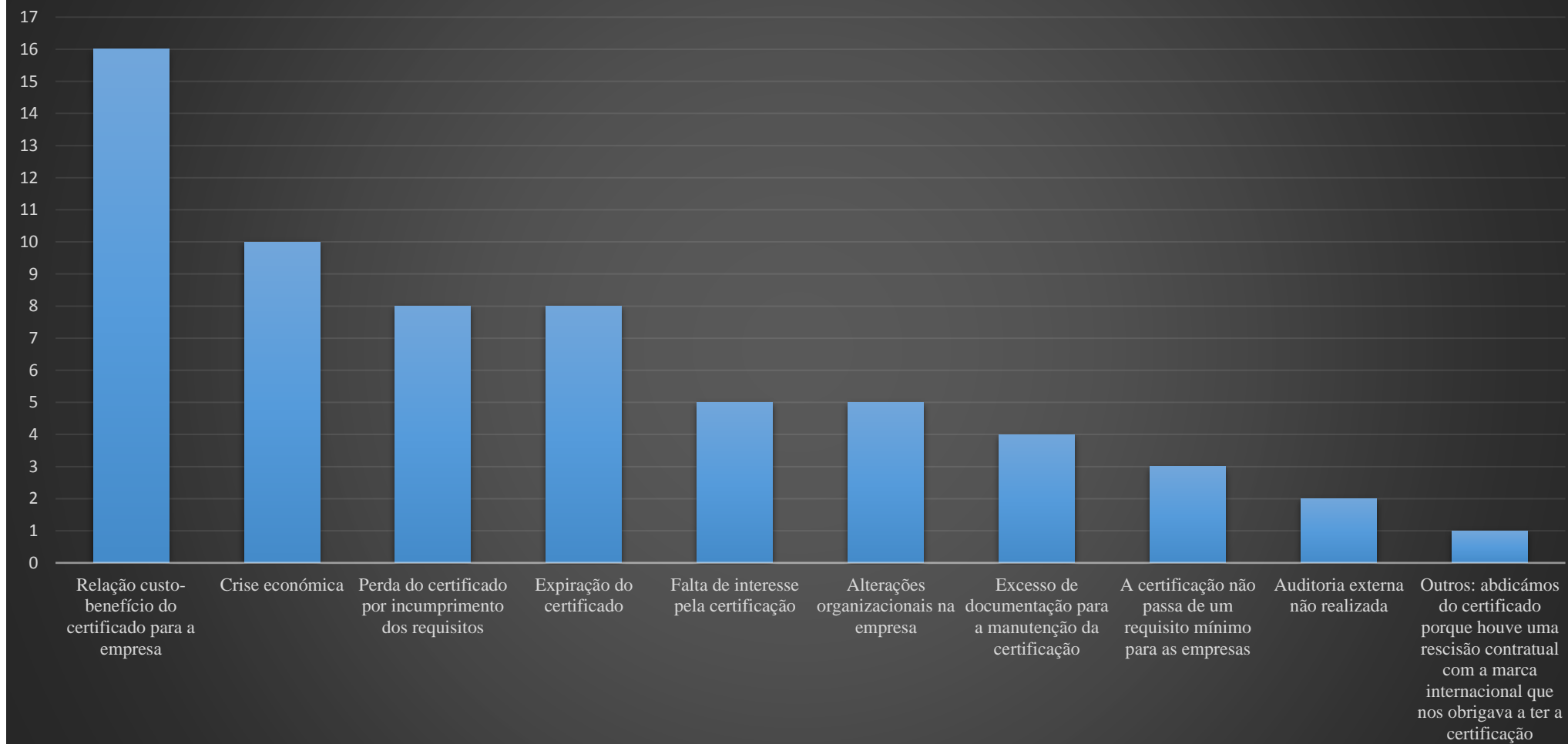


Figura 4.6 - Resultados da sexta questão

#### **4.7. Consequências sentidas após a perda do certificado ISO 9001**

Neste subcapítulo vai proceder-se à análise estatística dos resultados da última questão do inquérito enviado às empresas constituintes da amostra.

Na figura referente à questão 7, apresentado abaixo, pode ver-se a distribuição das respostas dos inquiridos. Esta questão não segue o padrão dos resultados do questionário, não havendo nenhuma opção que se destaque das demais. Pelo contrário, entre as opções mais escolhidas pela amostra existe um equilíbrio, bem patente na figura 4.7.

A opção que reuniu mais escolha das empresas foi “não houve alterações na satisfação dos clientes”, sendo considerada a consequência mais sentida, com uma percentagem de 40,7%.

Logo em seguida, e com algum peso, 37% das empresas sentiram um “aumento das vendas” e “não houve aumento ou diminuição significativa na produção”, ao mesmo tempo que 29,6% afirmaram que após perderem o certificado “não houve alteração no número de colaboradores”.

Ainda com alguma relevância, é de referir que 25,9% da amostra aponta o “aumento da produção” como consequência sentida após a perda da certificação ISO 9001, e, pela mesma razão, 22,2% afirma que na sua empresa houve uma “diminuição do número de colaboradores” e um “aumento dos lucros”.

As restantes razões apresentadas no questionário foram sentidas por um número menos significativo de empresas, como se pode verificar na figura 4.7. 18,5% considerou a “diminuição nas vendas para o estrangeiro (exportações)”, o facto de “não ter havido aumentos ou diminuições significativas nas vendas” e “não se ter registado aumento ou diminuição significativa no valor dos ativos” como as consequências da perda do certificado; 14,8% da amostra passou por “problemas financeiros”, registou um “aumento do número de colaboradores” e não sentiu “aumentos ou diminuições significativas nos lucros” após a perda da certificação; 7,4% das empresas inquiridas afirmaram que as consequências sentidas foram “alterações na Gestão de Topo e/ou chefias”, “diminuição dos lucros”, “diminuição das vendas”, “diminuição do valor dos ativos”, “diminuição da satisfação dos clientes” e “não houve alterações significativas no volume de vendas para o estrangeiro (exportações)”; Por fim, 3,7% identificaram a “diminuição da produção” como a consequência sentida após a perda da certificação.

De destacar que houve uma empresa a acrescentar uma consequência sentida. Afirma que após perderem o certificado, “sentiu-se uma ligeira diminuição da confiança dos clientes para com a empresa”.

Como se pode verificar na figura 4.7, houve consequências que não foram sentidas por qualquer elemento da amostra. “Falência”, “aumento do valor dos ativos”, “aumento da satisfação dos clientes” e “aumento nas vendas para o estrangeiro (exportações)” são as consequências da perda da certificação ISO 9001 identificadas na revisão da literatura, mas que não foram sentidas por qualquer empresa portuguesa que participou neste estudo. Após a interpretação dos dados da figura 4.7, e contrariamente ao que se fazia prever após analisar a figura anterior, as consequências mais sentidas pelas empresas constituintes da amostra não são de todo negativas. Das sete consequências mais sentidas pela amostra, embora com percentagens diferentes, apenas uma se pode considerar uma consequência negativa, o facto de ter havido uma diminuição do número de colaboradores. Nas restantes seis, podemos considerar que três são nulas, não afetando negativamente ou acrescentando valor à empresa, simplesmente não houve alterações em matéria de satisfação do cliente, produção ou colaboradores, e, as restantes três são positivas, havendo aumentos nas vendas, produção e lucros apesar das empresas em questão já não serem portadoras de certificado.

Foi feita pesquisa para encontrar estudos que suportem possíveis conclusões da análise a esta questão, mas são muito escassas as pesquisas referentes à descertificação de empresas ou que tenham algumas citações referentes à temática em questão. Numa das poucas publicações encontradas, Cândido *et al.* (2016), concluíram que a perda do certificado ISO 9001 não leva a desempenhos financeiros anormais no período pós-certificado. Relativamente à nossa amostra, no que ao campo financeiro diz respeito, após a perda do certificado a situação melhorou, com o aumento das vendas e lucros, para 37% e 22,2%, respetivamente.

Focando não só na performance financeira, mas nas consequências que reuniram a escolha da maior percentagem, ou percentagem considerável da amostra, podemos concluir que o facto das empresas não piorarem o seu desempenho após a perda da certificação, sugere que as mudanças feitas aquando do processo de certificação, de acordo com as diretrizes da norma, são de tal forma internalizadas que as empresas continuam a beneficiar com essas mudanças no período pós-descertificação (Cândido *et al.*, 2016).

Pode também concluir-se que, ao não se verificar um decréscimo na performance na maioria das empresas da amostra, podem reduzir nos gastos relacionados com a ISO 9001 ao mesmo tempo que continuam a beneficiar das vantagens que o certificado lhes trouxe, sustentando a hipótese de que as empresas conseguem manter uma boa performance mesmo após perderem a certificação (Cândido *et al.*, 2016).

Estes resultados também sugerem que uma parte considerável da amostra não perdeu vantagem competitiva com a certificação, uma vez que a perda do certificado não revelou qualquer decréscimo na performance das empresas (Cândido *et al.*, 2016).

## 7. Quais das seguintes consequências foram sentidas pela empresa após a perda do certificado ISO 9001?

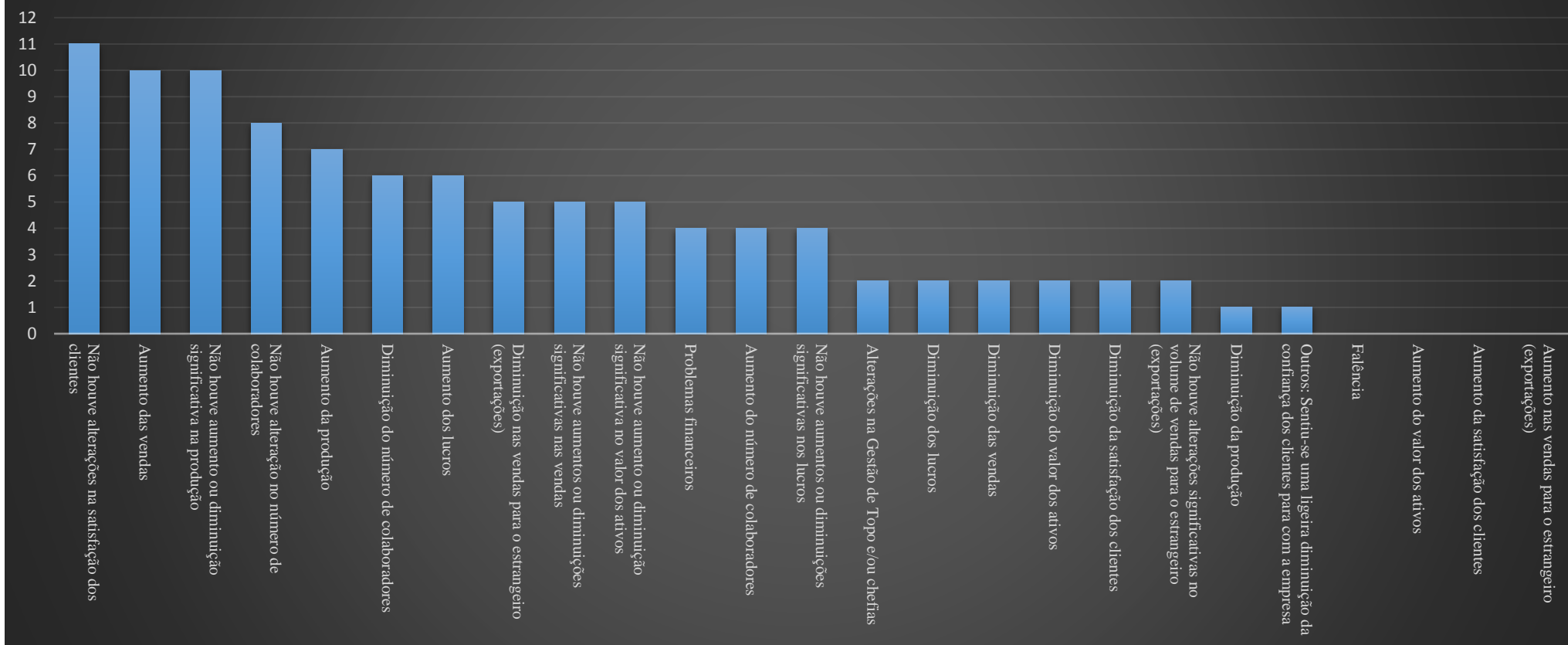


Figura 4.7 – Resultados da sétima questão

## 5. Conclusões

Esta dissertação pretendia atingir os objetivos estabelecidos no início do documento, antes de ser feita a investigação. Pode afirmar-se, como se comprova no último capítulo desta dissertação, que todos os objetivos foram atingidos.

O primeiro objetivo foi atingido quando se identificou, através do questionário aplicado à amostra, que o principal obstáculo à certificação sentido pelas empresas portuguesas que perderam a certificação em 2015 foi o custo elevado do processo. Os custos inerentes ao processo voltaram a merecer destaque quando foram considerados, por larga percentagem da amostra, a principal desvantagem que a certificação provocou nas empresas.

No que toca a vantagens, a maioria da amostra considerou que a organização da documentação foi o melhor que a ISO 9001 lhes trouxe, e, atingiu-se assim o segundo objetivo.

Dos fatores cruciais para a manutenção da certificação, a maior parte das respostas incidiu na desatualização da norma face à prática de mercado atual, embora não reunisse as escolhas da maioria da amostra. Contudo, um número aproximado de empresas considerou que os procedimentos não seguidos foi um fator crucial que não foi respeitado. São dois fatores interligados, pois se as empresas sentem que os procedimentos da norma estão desatualizados, as mesmas não os vão seguir, e assim estava o terceiro objetivo atingido.

Para compreender melhor o que é a descertificação de empresas certificadas pela ISO 9001 recorreu-se à bibliografia, pois esse era o quarto objetivo. Considera-se atingido esse objetivo, embora com alguma dificuldade face à escassa informação que há sobre o tema. Existem muito poucos estudos sobre a temática e na literatura nada foi encontrado. Na bibliografia sobre a temática oposta, e bem mais abundante, a certificação ISO 9001, consegue encontrar-se em alguma dessa bibliografia, embora em muito pouca, informação básica sobre a perda do certificado.

Quanto às razões que levaram as empresas a perder o certificado, a maioria volta a fazer referência aos custos, quando apontam à relação custo-benefício que o certificado tinha para elas. Este foi o quinto objetivo e foi também ele atingido.

O último dos objetivos propostos estava relacionado com as consequências, benefícios ou malefícios sentidos pelas empresas após a perda do certificado. Esse objetivo foi também ele atingido, pois contrariamente a todas as expectativas, a maior parte das

respostas revela que não houve diferenças no campo da satisfação dos clientes. Com número de respostas significantes, também se verifica que a perda do certificado não afetou pela negativa, pelo contrário, fez as vendas aumentarem e não afetou em nada a produção ou o número de colaboradores.

Pode então concluir-se, tendo em conta os resultados dos testes de aleatoriedade da amostra e de viés de não resposta que suportam que os resultados obtidos na amostra podem ser generalizáveis para a população, que a maioria das empresas que perderam a certificação em 2015 começaram desde logo a sentir que o processo acarretava custos consideráveis, tanto no início como depois de conseguir o certificado, pois é necessário cumprir requisitos para conseguir mantê-lo. Apesar da certificação lhes ter trazido uma melhoria na organização da documentação (um benefício que está longe de ser relevante quando comparado com o que outras empresas afirmam, na literatura, ter sentido e alcançado com a certificação), tiveram que desrespeitar alguns procedimentos face à desatualização da norma, que foi atualizada no ano em que a amostra perdeu o certificado. Face a estes fatores, foi feita uma reflexão e chegaram à conclusão que o certificado inculcia mais custos que benefícios à empresa, o que acabou por resultar numa perda do certificado, algo que, ao que tudo indica não afetou a maioria das empresas.

Apenas uma pequena parte da amostra demonstra ter sido afetada negativamente pela perda do certificado.

Nota para o número regular de empresas que assinalaram as opções relativas às exportações, pode afirmar-se que essas empresas procuraram a certificação para esse fim específico e após a perda do certificado, a maioria sentiu uma diminuição nas vendas para o estrangeiro.

### **5.1. Limitações e Recomendações**

Uma das limitações impostas a este trabalho está implícita à 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. Sendo de mencionar que apesar dos esforços desenvolvidos não foi obtido o nível de respostas esperado, ficando até muito aquém do desejado.

Por outro lado, a grande dimensão inicial da amostra, conseguida através do IPAC – Instituto Português de Acreditação levou a um grande gasto de tempo, necessário para confirmar se realmente toda essa amostra estava nas condições exigidas para participar

no estudo (perda do certificado ISO 9001 em 2015), que após muitos contactos se conseguiu reduzir e prosseguir o estudo da forma descrita no capítulo 3.

Na fase de revisão da literatura também se registaram limitações devido à escassa quantidade de estudos e artigos relacionados com a perda da certificação, temática central da dissertação, e até às desvantagens da certificação. A quantidade de estudos e artigos existentes que focam apenas os benefícios da certificação é relativamente superior àqueles que mostram as desvantagens da mesma. No que toca a artigos e estudos centrados na descertificação de empresas, a quantidade é mesmo muito reduzida.

Por fim, e como recomendações, seria interessante que um próximo estudo dentro da mesma amostra fosse conduzido por alguém sem limitações de tempo, que pudesse fazer entrevistas pessoais a todas as empresas que perderam a certificação em 2015, de forma a obter uma informação mais detalhada sobre cada uma das perguntas que constituem o questionário deste estudo. Seria também interessante obter o setor de atividade e a dimensão de cada empresa inquirida e incluir essas informações no estudo.

## 6. Bibliografia

- Albulescu, C. Draghici, A. Fistis, G. e Trusculescu, A. (2016). Does ISO 9001 Quality Certification Influence Labor Productivity in EU-27?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 221(1). 278–286.
- Alič, M. (2012). Giving-up management system certification: A potential early warning signal?. *Organizacija*, 45(2), 59–74.
- Alič, M. (2014). Impact of ISO 9001 certification cancellation on business performance: a case study in Slovenian organisations. *Total Quality Management e Business Excellence*. 25(7). 790-811.
- APCER. (2015). ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade [Online]. Leça da Palmeira: Apcer. Available: <http://www.apcergroup.com/portugal/en/certificacao/40/iso-9001> [Accessed 01 December 2015].
- Arauz, R. e Suzuki, H. (2004). ISO 9000 Performance in Japanese Industries. *Total Quality Management*. 15(1). 3–33.
- Briscoe, J., Fawcett, S. e Todd, R. (2005). The implementation and impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 309-30.
- Cândido, C., Coelho, L. e Peixinho, R. (2016). The financial impact of a withdrawn ISO 9001 certificate. *International Journal of Operations e Production Management*. 36(1). 23-41.
- Corbett, C., Sancho, M. e Kirsh, D. (2005). The Financial Impact of ISO 9000 Certification in the United States: An Empirical Analysis. *Management Science*. 51(1). 1046–59.
- Dearing, J. (2007). ISO 9001: Could it be better?. *Quality Progress*. 40(2). 23–27.
- Duret, D. e Pillet, M. (2009). *Qualidade na Produção – da ISO 9000 ao Seis Sigma*. 3ª Ed. Lidel – edições técnicas, lda.
- Gerolamo, M., Carpinetti, L., Vitoreli, G., Sordan, J. e Lima, C. (2014). Quality and safety management systems: Joint action for certification of small firms in an industrial cluster in Brazil. *South African Journal of Industrial Engineering August*. 25(1). 189-202.
- Groves, R., Fowler, F., Couper, M., Lepkowski, J., Singer, E. e Tourangeau, R. (2004). *Survey Methodology*. Wiley-Interscience.
- Hill, M. e Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*. 2ª Ed. Edições Sílabo.
- Hoyle, D. (2001). *ISO 9000 Quality Systems Handbook*. 4ª Ed. Butterworth-Heinemann.
- Ingason, H. (2015). Best Project Management Practices in the Implementation of an ISO 9001 Quality Management System. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 194(1).192-200.
- Instituto Português da Qualidade. (2008). *Norma Portuguesa EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade, Requisitos*. Instituto Português da Qualidade.
- ISO. (2014). ISO Survey 2014. Available: [http://www.iso.org/iso/iso\\_survey\\_executive-summary.pdf?v2014](http://www.iso.org/iso/iso_survey_executive-summary.pdf?v2014) [Accessed 17 May 2016]
- ISO. (2012). Quality management principles. ISO central Secretariat. Geneve Switzerland
- Ismyrlis, V. e Moschidis, O. (2015). The effects of ISO 9001 certification on the performance of Greek companies. *The TQM Journal*. 27(1). 150-162.
- Lima, M., Resende, M. e Hasenclever, L. (2000). Quality certification and performance of Brazilian firms: An empirical study. *International Journal Production Economics*. 66(1). 143-147.

- Lo, L. e Chang, D. (2007). The difference in the perceived benefits between firms that maintain ISO certification and those that do not. *International Journal of Production Research*. 48(1). 1881–97.
- Magd, H. (2006). An investigation of ISO 9000 adoption in Saudi Arabia. *Managerial Auditing Journal*. 21(1/2).132-47.
- Martínez-Costa, M. e Martínez-Lorente, A. (2003). Effects of ISO 9000 certification on firms' performance: A vision from the market. *Total Quality Management e Business Excellence*. 14(10). 1179-1191.
- Martínez-Costa, M. e Martínez-Lorente, A. (2007). A triple analysis of ISO 9000 effects on company performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 56 (5/6). 484-99.
- Martínez-Costa, M., Martínez-Lorente, A. e Choi, T. (2008). Simultaneous consideration of TQM and ISO 9000 on performance and motivation: An empirical study of Spanish companies. *International Journal of Production Economics*. 113(1). 23–39.
- Martins, C. (2011). *Manual de Análise de Dados Quantitativos com Recurso ao IBM SPSS – Saber Decidir, Fazer, Interpretar e Redigir*. Psiquilíbrios Edições
- Motwani, J., Kumar, A. e Cheng, C. (1996). A roadmap to implementing ISO 9000. *International Journal of Quality Reliability Management*. 13(1). 72-83.
- Nair, A. e Prajogo, D. (2009). Internalisation of ISO 9000 standards: the antecedent role of functionalist and institutionalist drivers and performance implications. *International Journal of Production Research*. 47(16). 4545-4568.
- Parra-López, C., Hinojosa-Rodríguez, A., Carmona-Torres, C. e Sayadi, S. (2015). ISO 9001 implementation and associated manufacturing and marketing practices in the olive oil industry in southern Spain. *Food Control*. 62(1). 23-31.
- Prado, J., Fernandez-González, A. e García-Lorenzo, A. (2004). Quality Management and Personnel Participation: Improvement Teams, A Solution for ISO 9000 System Maintenance Problems in Small to Medium-Sized Enterprises. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*. 14(3). 221–237.
- Prajogo, D. (2008). The sustainability of ISO 9001 in a legal service organization. *The Service Industries Journal*. 28(5). 603–661.
- Psomas, E., Pantouvakis, A. e Kafetzoupolos, D. (2013). The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies. *Managing Service Quality*. 23(1). 149-164.
- Saizarbitoria, I. (2010). Internalization of ISO 9001 and cost efficiency: a study based on cases. *Spanish Journal of Finance and Accounting*. 39(148). 609-636.
- Saizarbitoria, I., Arana, A. e Boiral, O. (2015). Do ISO 9001 – certified hotels get a higher customer rating than non-certified ones?. *International Journal of Hospitality Management*. 51(1). 138-146.
- Sampaio, P., Saraiva, P. e Rodrigues, A. (2011). The economic impact of quality management systems in Portuguese certified companies, Empirical evidence. *International Journal of Quality e Reliability Management*. 28(1). 929-50.
- Sansalvador, M. e Brotons, J. (2015) Valuation of the option of abandoning ISO 9001 certification: an empirical study in Spain. *Total Quality Management e Business Excellence*. 26(11/12). 1255-1268.
- Sivaram, N., Devadasan, S. e Muruges, R. (2013). Conceptualisation for implementing total productive maintenance through the ISO 9001:2008 standard-based quality management system. *South African Journal of Industrial Engineering August*. 24(2). 33-46.
- Soares, J. (2014). Study of the relevance of ISO 9001 standard in the performance of the Portuguese hospitality industry. *Tourism e Management Studies*. 10(2). 57-66.

- Terziovski, M., Samson, D. e Dow, D. (1997). The business value of quality management systems certification: Evidence from Australia and New Zealand. *Journal of Operations Management*. 15(1). 1-18.
- Terziovski, M., Power, D. e Sohal, A. (2003). The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance. *European Journal of Operational Research*. 146(1). 580–595.
- Vilkas, M. e Vaitkevicius, S. (2013). Typological models of motives and effects of adoption of ISO 9000 series standards. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*. 24(4). 373-384.
- Wahid, R. e Corner, J. (2009). Critical success factors and problems in ISO 9000 maintenance. *International Journal of Quality e Reliability Management*. 26(1). 881-93.
- Zeng, S.X., Tian, P. e Tam, C.M. (2007). Overcoming barriers to sustainable implementation of the ISO 9001 System. *Managerial Auditing Journal*. 22(3). 244-254.
- Zikmund, W. (2000). *Business Research Methods*. 6<sup>a</sup> Ed. Harcourt College Publishers.
- Zuckerman, A. (1994). EC drops ticking time bomb – it could prove lethal to the ISO 9000 community. *Industry Week*. 44-51.

# ANEXOS

## Anexo I – Questionário

### **1. Quais dos seguintes motivos levaram esta empresa a procurar a certificação ISO 9001? (Escolher, de entre as várias opções de resposta, aquelas que mais se adequam à sua empresa)**

- Melhoria organizacional
  - Melhoria e simplificação dos processos documentados
  - Melhoria da qualidade do produto
  - Melhoria do ciclo de produção
  - Melhoria da posição de mercado
  - Melhoria da imagem da empresa
  - Ganhar vantagem competitiva nas exportações
  - Reduzir os gastos gerais da empresa
  - Efeitos de *marketing*
  - Pressão dos clientes
  - Ser certificado prova que a empresa tem capacidade de comercializar produtos de alta qualidade
  - Outros. Indique qual ou quais?
- 
- 

### **2. Quais dos principais obstáculos à certificação foram sentidos pela empresa quando esta procurou a certificação ISO 9001? (Escolher, de entre as várias opções de resposta, aquelas que mais se adequam à sua empresa)**

- Processo muito formal, pesado e demorado
- Custo elevado do processo
- Não conformidade com os requisitos da ISO 9001
- Requisitos obrigatórios para algumas indústrias
- Curto espaço de tempo para a empresa obter a certificação
- Falta de recursos
- Falta de relevância da ISO 9001
- Falta de envolvimento da gestão de topo
- Idade jovem da empresa

- A política de qualidade da empresa
  - Baixo nível de automatização/computorização
  - A pequena dimensão da empresa
  - Certificações alternativas
  - O receio da empresa em avançar para a certificação e no final não obter qualquer valor acrescentado e lucro à empresa
  - Demasiada expectativa na ISO 9001
  - A empresa procurou a certificação para acompanhar a concorrência, sem ter a noção real dos objetivos da ISO 9001
  - Outros. Indique qual ou quais?
- 
- 

**3. Quais as vantagens que a certificação ISO 9001 provocou na empresa?  
(Escolher, de entre as várias opções de resposta, aquelas que mais se adequam à sua empresa)**

- Melhoria da imagem da empresa
- Melhoria da posição de mercado
- Melhoria da qualidade de produto/serviço
- Melhoria da qualidade das instalações
- Organização da documentação
- Melhoria da eficiência na utilização dos recursos
- Melhoria nos processos de produção
- Entregas de produtos atempadas
- Melhoria da comunicação interna
- Aumento das receitas
- Aumento das margens de lucro
- Aumento do valor final da empresa
- Entrada em novos mercados e exportação
- Melhoria da satisfação e confiança do cliente
- Aumento da satisfação dos funcionários

- Outros. Indique qual ou quais?

---

---

**4. Quais as desvantagens que a certificação ISO 9001 provocou na empresa?  
(Escolher, de entre as várias opções de resposta, aquelas que mais se adequam à sua empresa)**

- Efeitos negativos na imagem da empresa
- Efeitos negativos na posição de mercado
- Efeitos negativos na qualidade dos produtos/serviço
- Efeitos negativos na qualidade das instalações
- Muita burocracia e documentação interna
- Norma genérica e não específica para cada indústria
- A certificação acarreta alguns custos
- Efeitos negativos nos custos operacionais
- Não melhora o custo unitário de produção
- Não aumenta a produtividade laboral
- Não melhora o tempo de entrega do produto
- Efeitos negativos na comunicação interna
- Efeitos negativos no lucro
- Efeitos negativos na relação qualidade-preço
- Não melhora a participação de mercado
- Não contribuiu para a melhoria de satisfação do cliente
- Os efeitos positivos sentem-se no imediato e depois estagnam
- Os benefícios externos dissipam-se, pois, a certificação está ao alcance da concorrência
- As empresas conseguem manter o mesmo desempenho quando perdem a certificação
- Outros. Indique qual ou quais?

---

---

**5. Quais destes problemas foram sentidos durante a fase de manutenção da certificação ISO 9001? (Escolher, de entre as várias opções de resposta, aquelas que mais se adequam à sua empresa)**

- Pouco envolvimento da gestão de topo
  - Não foi feita avaliação da performance
  - Auditores internos insuficientes
  - Não foi promovida melhoria contínua
  - Falta de atualização de certos procedimentos face à prática de mercado atual
  - Dificuldade em passar a informação a colaboradores em locais específicos ou a trabalhar no terreno, longe da empresa
  - Comunicação insuficiente entre a gestão de topo, os responsáveis da qualidade e os trabalhadores
  - Falta de compromisso do *staff*
  - Falta de compreensão do sistema de gestão da qualidade por parte dos colaboradores
  - Procedimentos não seguidos
  - Falta de treino do *staff*
  - As auditorias internas não foram encaradas de forma séria
  - Outros. Indique qual ou quais?
- 
- 

**6. Quais as razões que levaram a empresa a perder a certificação ISO 9001?  
(Escolher, de entre as várias opções de resposta, aquelas que mais se adequam à sua empresa)**

- Relação custo-benefício do certificado para a empresa
  - Falta de interesse pela certificação
  - Perda do certificado por incumprimento dos requisitos
  - Excesso de documentação para a manutenção da certificação
  - A certificação não passa de um requisito mínimo para as empresas
  - Alterações organizacionais na empresa
  - Auditoria externa não realizada
  - Expiração do certificado
  - Crise económica
  - Outros. Indique qual ou quais?
- 
-

**7. Quais das seguintes consequências foram sentidas pela empresa após a perda do certificado ISO 9001? (Escolher, de entre as várias opções de resposta, aquelas que mais se adequam à sua empresa)**

- Problemas financeiros
- Falência
- Alterações na Gestão de Topo e/ou chefias
- Diminuição da produção
- Diminuição dos lucros
- Diminuição das vendas
- Diminuição do valor dos ativos
- Diminuição da satisfação dos clientes
- Diminuição nas vendas para o estrangeiro (exportações)
- Diminuição do número de colaboradores
- Aumento da produção
- Aumento dos lucros
- Aumento das vendas
- Aumento do valor dos ativos
- Aumento da satisfação dos clientes
- Aumento nas vendas para o estrangeiro (exportações)
- Aumento do número de colaboradores
- Não houve aumento ou diminuição significativa na produção
- Não houve aumentos ou diminuições significativas nos lucros
- Não houve aumentos ou diminuições significativas nas vendas
- Não houve aumento ou diminuição significativa no valor dos ativos
- Não houve alterações na satisfação dos clientes
- Não houve alterações significativas no volume de vendas para o estrangeiro (exportações)
- Não houve alteração no número de colaboradores
- Outros. Indique qual ou quais?

---

---

## Anexo II – Testes à Aleatoriedade da Amostra

### Runs Test

	MOT_CERT	OBST_CERT	VANT_CERT	DESV_CERT	PROB_MANUT_CERT
Test Value <sup>a</sup>	2	2	2	3	2
Cases < Test Value	4	5	7	11	11
Cases >= Test Value	23	22	20	16	16
Total Cases	27	27	27	27	27
Number of Runs	9	11	8	10	13
Z	,555	,903	-1,485	-1,440	-,219
Asymp. Sig. (2-tailed)	,579	,366	,138	,150	,827

### Runs Test

	RAZ_DESCERT	CONS_DESCERT
Test Value <sup>a</sup>	2	4
Cases < Test Value	4	13
Cases >= Test Value	23	14
Total Cases	27	27
Number of Runs	9	13
Z	,555	-,386
Asymp. Sig. (2-tailed)	,579	,700

a. Median

**Anexo III – Testes ao Enviesamento por não resposta**

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	MOT_CERT	OBST_CERT	VANT_CERT	DESV_CERT	PROB_MANUT_CERT
Kruskal-Wallis H	19,566	18,473	22,957	20,802	20,339
df	14	14	14	14	14
Asymp. Sig.	,144	,186	,061	,107	,120

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	RAZ_DESCERT	CONS_DESCERT
Kruskal-Wallis H	17,229	24,369
df	14	14
Asymp. Sig.	,244	,041

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: TOTAL\_RESP