

12 - A CERTIFICAÇÃO ISO 9000 COMO ESTRATÉGIA INTERNACIONAL PARA A COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO EM EMPRESAS INDUSTRIAIS

Helenita R. da Silva Tamashiro

Mestranda em Administração - Centro Universitário Moura Lacerda
Rua João Ramalho, 470 Campos Elíseos CEP: 14085-040 Ribeirão Preto-SP
Tel: (16)3977.1021 Fax (16)3977.1045 - Email: helenita@convex.com.br

José Luís Garcia Hermosilla

Centro Universitário Moura Lacerda
Rua João Ramalho, 470 Campos Elíseos CEP: 14085-040 Ribeirão Preto-SP
Tel: (16)3977.1021 Fax (16)3977.1045 - Email: hermosilla@linkway.com.br

Alex Coltro

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP-Ribeirão Preto
Email: acoltro@usp.

Glauca Aparecida Prates

Universidade de Ribeirão Preto
Avenida Costábile Romano, 2201 - Ribeirão Preto-SP
Tel: (16) 603-7000 - Email: gprates@hotmail.com

RESUMO

Muitas publicações têm enfatizado que a intensificação do progresso tecnológico aliado ao processo de internacionalização das economias configura-se num fator que introduziu profundas modificações no sistema de produção e de competição das organizações. Para sobreviver neste contexto de competição acirrada, as empresas vêm buscando alternativas para melhorar sua produtividade e sua posição competitiva, tais como a Qualidade Total e a certificação ISO9000. Muito embora a recente profusão literária, que trata da gestão da qualidade, tenha procurado investigar a correlação entre a certificação ISO9000 e a competitividade das organizações, as pesquisas além de limitadas mostram-se de uma maneira geral contraditórias. Assim sendo, buscou-se por meio deste estudo, analisar e descrever a faceta paradoxal entre a certificação ISO 9000 e a competitividade.

Área Temática: estratégias internacionais de empresas brasileiras

Palavras-chaves: internacionalização, gestão da qualidade, certificação ISO 9000, produtividade e competitividade.

A CERTIFICAÇÃO ISO 9000 COMO ESTRATÉGIA INTERNACIONAL PARA A COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO EM EMPRESAS INDUSTRIAIS

RESUMO

Muitas publicações têm enfatizado que a intensificação do progresso tecnológico aliado ao processo de internacionalização das economias configura-se num fator que introduziu profundas modificações no sistema de produção e de competição das organizações. Para sobreviver neste contexto de competição acirrada, as empresas vêm buscando alternativas para melhorar sua produtividade e sua posição competitiva, tais como a Qualidade Total e a certificação ISO9000. Muito embora a recente profusão literária, que trata da gestão da qualidade, tenha procurado investigar a correlação entre a certificação ISO9000 e a competitividade das organizações, as pesquisas além de limitadas mostram-se de uma maneira geral contraditórias. Assim sendo, buscou-se por meio deste estudo, analisar e descrever a faceta paradoxal entre a certificação ISO 9000 e a competitividade.

Palavras-chaves: internacionalização, gestão da qualidade, certificação ISO 9000, produtividade e competitividade.

1. Introdução

O advento da globalização da economia além de ter gerado pressões sobre o aumento da competitividade, impulsionou as atividades econômicas entre os diversos blocos econômicos, como a União Européia (UE), o Acordo de Livre Comércio da América do Norte (Nafta), o Mercado Comum do Sul (Mercosul). Esses fatores, ao mesmo tempo em que eliminaram as vantagens competitivas ancoradas na utilização de fatores produtivos abundantes e baratos, introduziram profundas modificações no sistema de produção e de competição das organizações, forçando-as a adotarem novos métodos gerenciais da produção e da gestão tecnológica. É neste contexto de busca por sobrevivência no mercado global, que novas metodologias, sistemas e técnicas de gestão, como por exemplo, a gestão da Qualidade Total e a certificação ISO 9000 emergiram não apenas como uma metodologia de padronização de processos, mas como caminhos de se obter maiores ganhos de competitividade. TOLFO (1998:70), ao abordar a Qualidade Total do ponto de vista de um novo paradigma, discorre acerca dos novos modos de gestão neste contexto de globalização, argumentando que *“a Qualidade Total tem apresentado papel de destaque, em razão da sua amplitude e aceitação pelas empresas geradoras de produtos ou serviços”*.

FUSCO (1994:54-63) por sua vez, argumenta que a implantação do sistema de qualidade *“... corresponde ao primeiro grande passo em direção à competitividade...”*. FRANÇA (1996), complementa este raciocínio argumentando que *“o gerenciamento da qualidade, especialmente a ISO 9000, tem sido um dos procedimentos mais freqüentes em todo o mundo...”*. GARVIN (1992:4), analisando acerca da importância da qualidade no processo de globalização, acrescenta que, *“à medida que a economia global cresce, fica absolutamente claro que a qualidade se torna a linguagem internacional de negócios...”*. Complementando esta corrente de idéias, BOONE (1998:35), salienta que *“para o interesse mundial em qualidade nos anos 90, contribuem também os padrões ISO 9000 da União Européia, padrões internacionais para a administração pela qualidade e garantia de qualidade (...). Concorrentes dos países não-membros, preocupados com a perspectiva de serem excluídos deste imenso mercado, tiveram de, rapidamente, implementar os padrões ISO 9000”*.

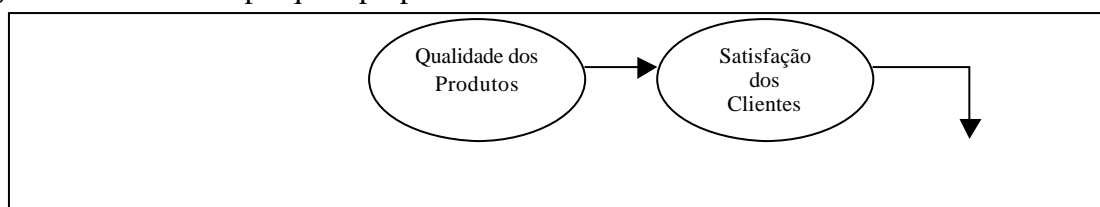
Todavia, há uma contradição quanto à relação entre as variáveis “certificação ISO 9000” e “competitividade”. Apesar das pesquisas de Tolfo (1998); Fusco (1994); França (1996); Gavin (1992) e Boone (1998) deixarem evidências de que a Qualidade Total e a certificação ISO 9000

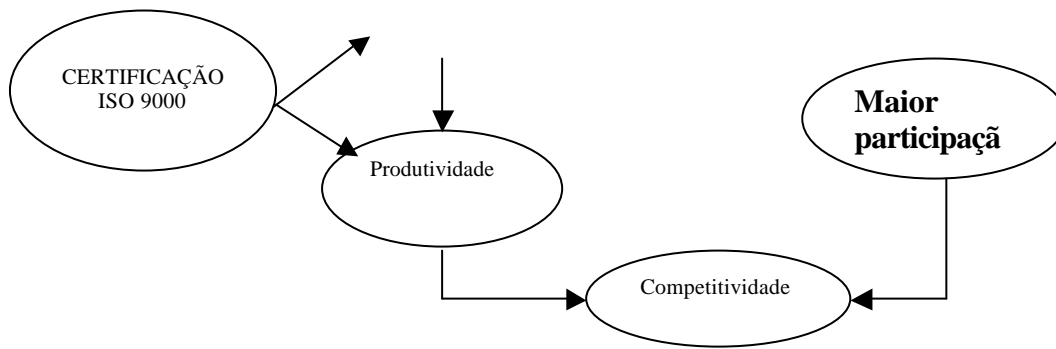
tenham assumido um importante papel na busca pela competitividade, os poucos estudos empíricos localizados neste campo de pesquisa, não apresentam um consenso em relação aos benefícios da certificação sobre o desempenho competitivo das organizações. COLTRO (2000), após pesquisar o sistema de certificação ISO 9000, sob a ótica de seus efeitos frente ao processo de globalização/regionalização, demonstra que existe relação entre a certificação e a competitividade, quando afirma que *“melhorou o posicionamento/postura da empresa em relação ao mercado; permitiu concorrer e vencer empresas multinacionais certificadas, inclusive japonesas; a empresa tornou-se mais ágil e evoluiu mais rapidamente”*. Da mesma maneira, PUDERBACH & BROWN (1998, apud WAYHAN 2002), ao pesquisarem as empresas sob o prisma do faturamento, concluem que existe uma relação direta entre a certificação e o desempenho da empresa, ao afirmarem que houve crescimento no faturamento das empresas pesquisadas. No entanto, a pesquisa de WAYHAN (2002), sob o ponto de vista financeiro, demonstra a que há uma tênue relação entre as variáveis certificação ISO9000 e competitividade. Este resultado vai ao encontro das conclusões dos estudos de TERZIOVSKI et al. (2002), quando afirma que *“existe uma relação positiva entre a certificação e a performance dos negócios, no entanto, num período de três anos os benefícios da certificação ISO 9000 diminuem”*.

Diante das divergências entre os resultados apresentados, seria prematuro inferir uma relação entre os fatores investigados (certificação ISO 9000 e competitividade), mas ao mesmo tempo, tomando como base, as afirmações respaldadas por TOLFO (1998); FUSCO (1994); FRANÇA (1996); GAVIN (1992) e BOONE (1998); COLTRO (2000); ALLIO (1991); PUDERBACH & BROWN (1998, apud WAYHAN 2002); WAYHAN (2002); TERZIOVSKI et al. (2002), seria então, pertinente fazer o seguinte questionamento: quais foram realmente, os impactos da Certificação ISO 9000, sobre os ganhos de competitividade das organizações certificadas, no caso das empresas de capital nacional do interior do estado de São Paulo? Será que a certificação realmente eleva a competitividade das empresas certificadas? Qual a relação entre a Certificação ISO 9000 e competitividade?

Para responder a essas indagações, buscou-se por meio desta pesquisa, investigar em empresas industriais de Ribeirão Preto, os reflexos da certificação ISO 9000, sob a ótica da competitividade das organizações, uma vez que o objetivo central deste estudo é analisar e descrever a faceta paradoxal entre a certificação ISO 9000 e a competitividade. A Figura 1 ilustra o modelo da investigação proposta.

Figura 1 – Modelo da pesquisa proposta



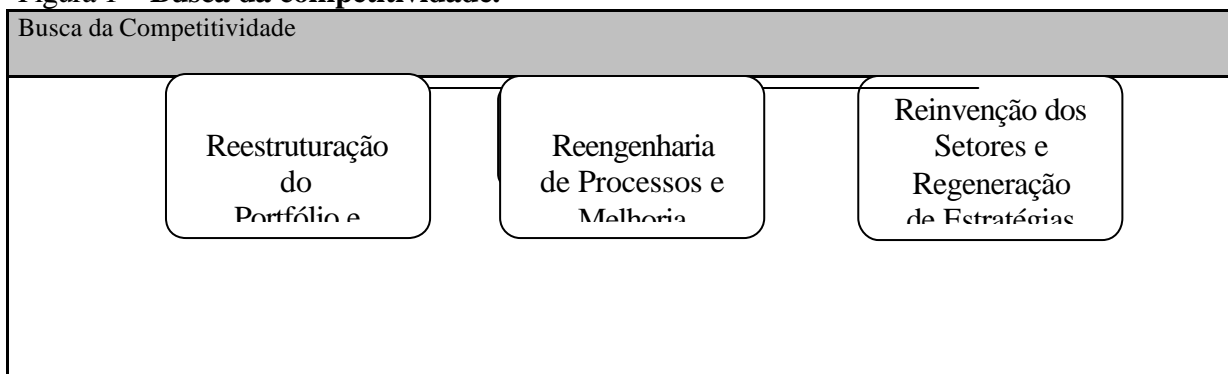


Fonte: Elaborado pela pesquisadora, a partir de CHAN & LAU (2000:338); DORNELLES (1997:18); BOONE (1998:36).

2. Competição mundial, reestruturação produtiva versus competitividade

A abertura da economia brasileira, aliada aos baixos níveis de investimentos no parque industrial nacional trouxe à tona a obsolescência de sua estrutura produtiva: os produtos nacionais em relação aos importados, que, começaram a entrar no país revelaram-se caros e de baixa qualidade. Buscando elevar sua capacidade produtiva e competitiva, os empresários, forçados por este conjunto de fatores vêm promovendo profundas alterações na base produtiva de suas organizações. Os processos produtivos passaram a ser constantemente repensados e redesenhados. HERMOSILLA (1999:3), aponta que “... a internacionalização da economia, a queda de barreiras alfandegárias e o advento de uma rede mundial de informações imprimiram um ritmo acelerado às transformações econômico-estruturais”. A partir de então, acirrou-se a competição entre as empresas, que iniciaram um profundo processo de reestruturação. O impacto dessa reestruturação no entender de BRANDÃO & GUIMARÃES (2001:9), “materializa-se por intermédio de processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam ao ambiente empresarial novas tecnologias e novos modelos de gestão. Configura-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam um certo nível de competitividade atual e futuro”. Figura 1 ilustra alguns aspectos inerentes ao processo dessa reestruturação.

Figura 1 – Busca da competitividade.



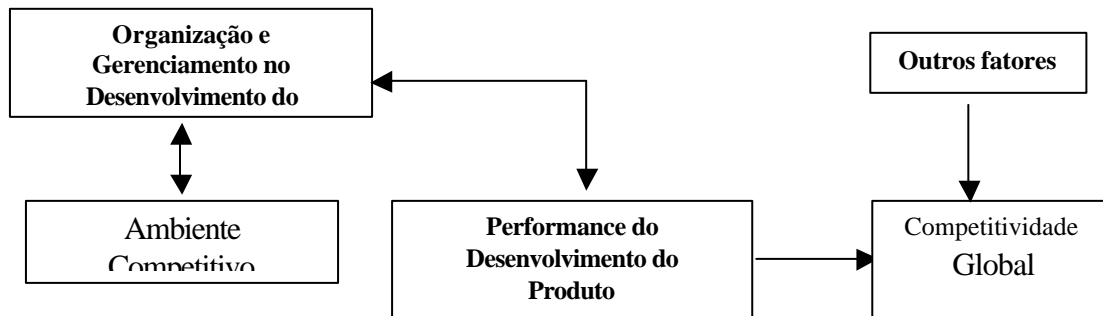
Fonte: HAMEL (1995:18).

As mudanças apresentadas por Hermosilla e respaldadas por Colenci & Guerrini ocorrem, no entender de VASCONCELOS & CYRINO (2000:21), porque “altos níveis de incerteza e ambigüidade ambiental contribuem fortemente para que a mudança organizacional seja vista não como um evento raro, mas como uma ocorrência cada vez mais freqüente nas organizações. A importância da mudança organizacional é assim, posta em evidência pela percepção generalizada de que a mudança é essencialmente inevitável”. Neste sentido, a pesquisa de CZARNECKI et al (2001:15), aponta que, “para satisfazer os clientes, os administradores são constantemente desafiados a lidar com modificações radicais nos negócios”. De uma maneira geral, pode-se dizer que a essência da vantagem competitiva é ter um diferencial relativo frente aos competidores, segundo afirma HATCH (2001).

3. A certificação iso 9000 como fator de competitividade

A extensão da competitividade para CONSALTER (1996:72), “não se limita ao uso de novas tecnologias ou da performance do desenvolvimento do produto com base na capacidade de projeto e de produção da empresa, mas requer acima de tudo, visão daqueles que comandam a mudança, habilidade pra definir prioridades visando a performance internacional, sensibilidade às necessidades do cliente, liderança no projeto e na manufatura e competência mercadológica”. Esta constatação vai ao encontro da observação apresentada por CLARCK & FUJIMOTO (1991:4), quando afirmam que “nunca a tecnologia foi tão importante como nos tempos atuais; mesmo assim, ficou mais difícil estabelecer vantagem competitiva a partir de tecnologias apenas”. Os fatores respaldados por Consalter, podem ser visualizados na Figura 3.

Figura 2 – Fatores da performance do desenvolvimento do produto.



Fonte: CONSALTER (1996:71).

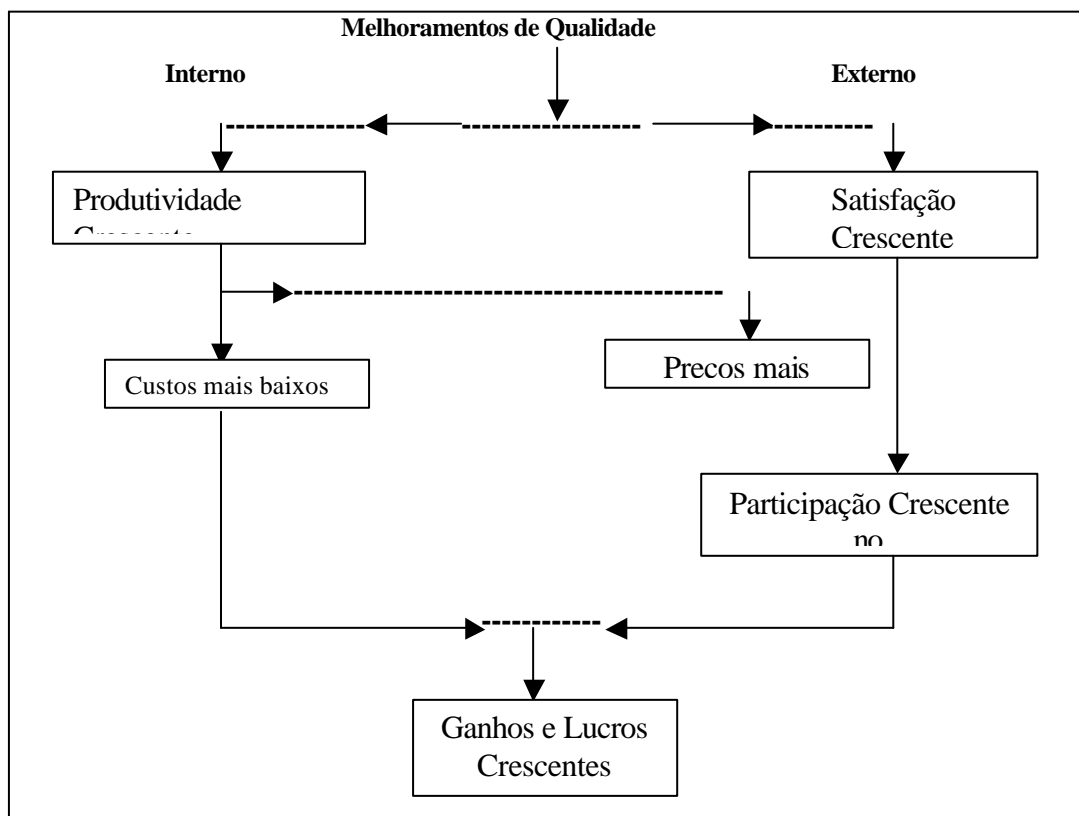
No escopo da competitividade global, é possível verificar que o advento da abertura econômica, não apenas encurtou a distância entre os diversos mercados, mas introduziu também, a exigência de padrões mundiais de qualidade. É neste contexto, que a qualidade que se consolidou como uma abordagem de gestão empresarial, busca garantir a preferência dos produtos e, evidentemente, a longevidade dos negócios da empresa, mediante a satisfação dos consumidores. Os estudos de FLEURY (1997:273-274), apontam que “... a questão da qualidade passou para o nível estratégico e de política corporativa, com as empresas procurando estabelecer suas ações e o comprometimento de seus funcionários a partir de uma visão de empresa, do estabelecimento de sua missão e do compartilhamento de valores...”. (COUTINHO (1995:114), ao considerar os requisitos básicos da competitividade, afirma que “... pressupondo-se a permanência de pressões competitivas fortes, as empresas vão ter de se aprimorar na busca de padrões de produtividade, qualidade e eficiência...”. ALLIO (1991) em sua pesquisa envolvendo market share e o sucesso dos negócios, encontrou claras indicações que as empresas com os melhores desempenhos econômicos, eram aquelas que ofereciam de modo consistente produtos de alta qualidade aos seus mercados.

Assim, no esforço de se transformar para competir no mercado global, estão, as organizações segundo KAPLAN (1997:6), “...lançando mão de diversas iniciativas de melhoria:

- *Gestão pela qualidade total.*
- *Produção e sistema de distribuição jus-in-time.*
- *Competição baseada no tempo.*
- *Produção enxuta/empresa enxuta.*
- *Criação de organizações focalizadas no cliente”.*

Os benefícios resultantes da melhora contínua da qualidade, apontados por BOONE (1998:36), podem ser analisados na Figura 3.

Figura 3 – Como os melhoramentos de qualidade beneficiam uma empresa.



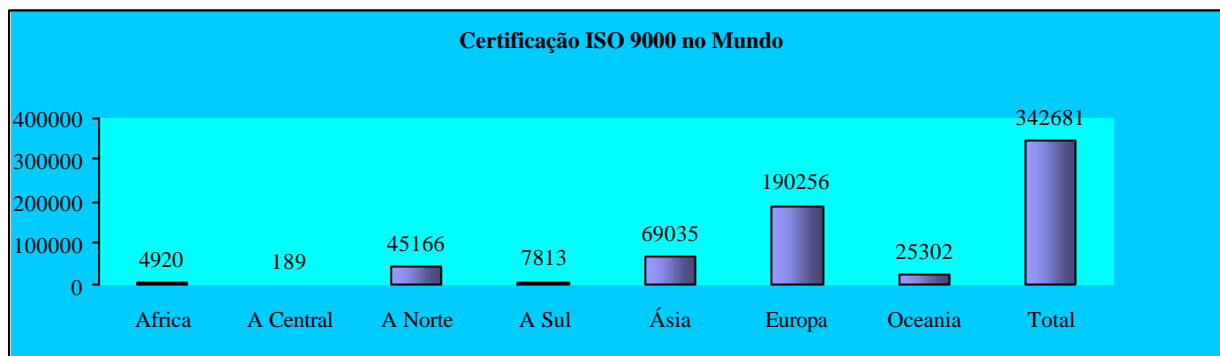
Fonte: BOONE, (1998:36).

O raciocínio de Kaplan vai ao encontro das observações apontadas nos estudos de ANDREASSI & SBRAGIA (2002), quando afirmam: “ *no atual quadro econômico em que as empresas se inserem, marcadas por alta competitividade, qualidade dos produtos e concorrência acirrada; cada vez mais o êxito empresarial depende da capacidade de inovação tecnológica da empresa, colocando novos produtos no mercado, com custo-benefício maior para o cliente, qualidade melhor e em velocidade maior do que seus concorrentes*”. Refletindo acerca da competitividade no contexto internacional, FEIGENBAUN (1997:8), salienta que a qualidade “*se tornou o elemento que nos dá a competitividade. Ela conecta empresas bem-sucedidas com seus funcionários, clientes, fornecedores e investidores*”.

Analisando acerca do sucesso das empresas no mundo dos negócios, TIDD (1992), aponta que são três os caminhos que as conduzem ao sucesso: inovação, produtividade e qualidade total, os quais devem atender plenamente as necessidades dos consumidores. É neste enfoque de busca por maior qualidade, pelo atendimento das exigências de um padrão mundial de qualidade, que empresas do mundo inteiro viram na certificação ISO 9000, uma forma mais adequada para atender às exigências dos padrões mundiais de qualidade. Dados da ABNT mostram que até o presente,

mais de 300.000 certificações ISO 9000 foram emitidas em todo o mundo até o ano de 2001. Os Gráfico 1 e 2, mostram respectivamente, a distribuição da certificação no mundo, e, a sua evolução no Brasil.

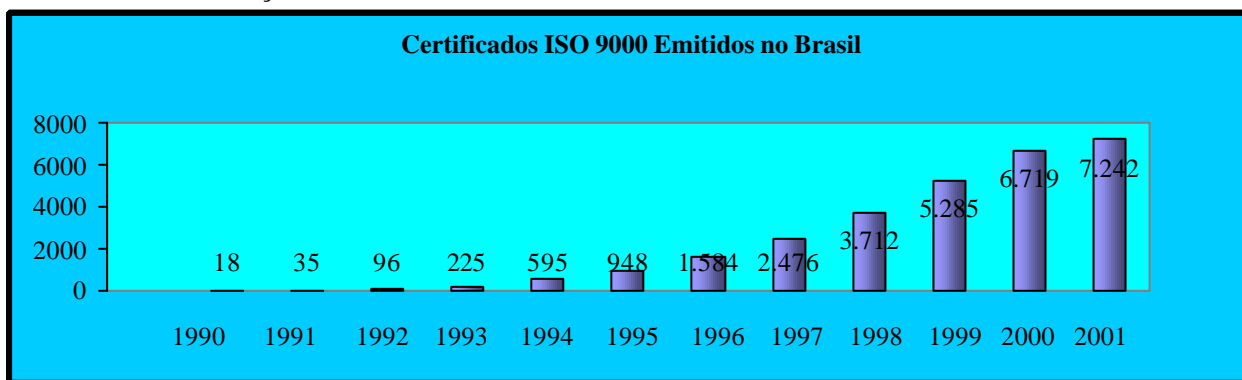
Gráfico 1 – Certificação ISO 9000 no mundo.



Fonte: Elaborado pesquisadora, partir do C-B25 (Comitê Brasileiro da Qualidade – ABNT), 2001, p. 2.

O Brasil, que viveu durante décadas isolado do mercado mundial, passou a enfrentar inúmeras dificuldades no cenário econômico na década de 90, tanto relativas à baixa qualidade de seus produtos quanto ao insipiente processo de desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à qualidade. A partir daí, o país passou a experimentar diversas ações voltadas para a gestão da qualidade, dentre elas, à busca pela certificação, que aumentou significativamente, a partir dos anos 90. Enquanto que neste período, o número de certificações ISO era de, aproximadamente, 13 empresas certificadas, atualmente esse patamar é superior a 7.000, conforme pode ser observado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Certificação ISO 9000 no Brasil.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, a partir do C-B25 (Comitê Brasileiro da Qualidade (ABNT), 2001, p. 1.

São inúmeras as vantagens propiciadas pela certificação ISO 9000, as quais refletem positivamente sobre a competitividade. CALDEIRA (1999:1), aponta que, a melhoria do processo do produto se dá pelo fato de “o controle de qualidade ISO 9000 pode antecipar algumas respostas, já que a ISO ajuda a eliminar muitos defeitos mostrando como fazer certo desde a primeira vez”. DORNELLES (1997:18), apresenta outras vantagens propiciadas pela ISO: “redução do nível de produtos defeituosos (Não conformes), portanto, o reprocessamento, o reparo e o retrabalho, redução de custos com garantia ou reposição do produto não-conforme, aumento

da participação no mercado local, permissão do acesso ao mercado internacional, maior competitividade, com a redução geral dos custos operacional”. Todavia, há uma contradição quanto à relação entre as variáveis “certificação ISO 9000” e “competitividade”.

4. Metodologia

Na primeira fase deste trabalho, também denominada de fase conceitual, adotou-se a pesquisa exploratória, uma vez que o objetivo da pesquisadora nesta etapa era fazer um levantamento da literatura existente acerca do tema. Em uma segunda fase, utilizou-se a pesquisa de campo quantitativa-descritiva, que teve como foco principal, a coleta de dados a partir de casos selecionados, para a comprovação das hipóteses apontadas no modelo da pesquisa. O Quadro 1 apresenta as técnicas de coleta de dados utilizadas neste trabalho.

Quadro 1 – Resumo dos tipos de pesquisa utilizados no estudo.

Tipos de pesquisa	Métodos de pesquisa	Método de coleta de dados	Instrumentos de coleta de dados	Grau de estruturação	Forma de aplicação
Exploratória	Levantamento Bibliográfico	-----	-----	-----	-----
Campo	Quantitativa- Descritiva	Comunicação Entrevista	Formulário	Estruturada	Pessoal

Fonte: Baseando-se nos conceitos de: AAKER (2001); ANDRADE (1997); MATTAR (1997); LAKATOS (1991); MARCONI (1990); GIL (1991).

A proposta de se utilizar pesquisa descritiva de caráter exploratório, é respaldada por CERVO E BERVIAN (1996:48), quando afirmam que “a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma”. Sendo que a pesquisa de campo é assim denominada “porque a coleta de dados é efetuada em campo, onde ocorrem espontaneamente os fenômenos, uma vez que não há interferência do pesquisador sobre eles” (ANDRADE, 1990:107). Para obtenção da população a ser estudada, utilizou-se o Cadastro Nacional das empresas certificadas pelas Normas ISO Série 9000, do CB-25 (Comitê Brasileiro da Qualidade), da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). A composição do universo escolhido para a realização do estudo é apresentada no quadro que se segue. As empresas industriais foram selecionadas pela técnica não probabilística intencional. “A suposição básica da amostra intencional é que podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades” (MATTAR, 1997:270). As amostragens não probabilísticas são justificadas por MATTAR (1994), pelas seguintes razões: “pode ser que a população toda não está disponível para ser sorteada, pode ser que recursos financeiros, materiais e humanos necessários para a realização da pesquisa com a amostragem probabilística não estejam disponíveis”, (MATTAR, 1997:67-69). O quadro a seguir apresenta um detalhamento da identificação e seleção do universo pesquisado.

Quadro 2 – Resumo da identificação e seleção do universo da pesquisa.

UNIVERSO DA PESQUISA	Empresas certificadas pelas Normas ISO 9000
POPULAÇÃO	Empresas industriais com certificação ISO 9000
ELEMENTOS DA PESQUISA / RESPONDEENTES	Gerentes de qualidade das empresas pesquisadas
UNIDADE AMOSTRAL	Empresas industriais com certificação ISO 9000
ABRANGÊNCIA GEOGRÁFICA	Cidade de Ribeirão Preto
TÉCNICA DE AMOSTRAGEM	Amostragem não probabilística intencional
TAMANHO DA AMOSTRA	8 Elementos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, a partir da literatura pesquisada.

A amostragem não probabilística intencional caracteriza-se pelo conhecimento da localização da população, daí a opção de escolhê-la para a composição da amostra. “... *Se os critérios de julgamento na escolha da amostra forem corretos, uma amostra intencional deverá trazer melhores resultados para a pesquisa que uma por conveniência...*”, (MATTAR, 1997:270). Como instrumento de coleta de dados, optou-se pelo formulário, e, como escala de atitude adotou-se a escala de Likert, a qual consiste na indicação de um grau de concordância ou discordância do respondente, em relação a uma série de afirmações. Tais escalas pareceram pertinentes aos tipos de perguntas adotados, daí, decorre a justificativa pela utilização das mesmas (AAKER, 2002). A estratégia dos estudos de caso foi escolhida considerando que não foram localizados trabalhos semelhantes anteriormente desenvolvidos acerca do tema proposto, e também pela necessidade de ampliar a compreensão acerca dos efeitos da ISO 9000 sobre a competitividade das empresas certificadas.

O método de estudo de caso de acordo com SOUZA (2001:47), “*é uma investigação empírica que investiga a contemporaneidade dos fenômenos dentro de um contexto de vida real, quando as fronteiras entre o contexto e o fenômeno não são evidências claras e onde múltiplas fontes de evidências foram utilizadas*”. Para YIN (1994:76), “*o estudo de caso permite o conhecimento de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos preservando a visão completa e as características significativas de eventos da realidade*”. Além disso, o estudo de caso segundo GIL (1994:79), “*... se aplica com pertinência nas situações em que o objeto de estudo já é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado em determinado tipo de ideal*”. Estas são as razões pelas quais optou-se pelo estudo de casos para a pesquisa proposta, sendo que o tamanho da amostra constituiu-se de 8 empresas industriais, as quais foram escolhidas por apresentarem um universo de pesquisa com características e foco coerentes com o propósito da pesquisa. Para determinar o tamanho da amostra deste estudo alguns aspectos fundamentais foram considerados: a) obtenção mínima de resposta para viabilizar a tabulação e a análise dos resultados; b) restrições dos recursos financeiros que nortearam a pesquisa.

5. Análise e discussão dos resultados

A Tabela 1 e 2 apresenta as respostas dos entrevistados, para cada um dos itens que se segue.

Tabela 1 – Resultados da pesquisa

Variáveis	DT	C	CT
A certificação ISO é importante para a competitividade da empresa.			8
Melhora significativa da qualidade dos produtos, a partir da certificação		3	5
A principal linha de produtos da empresa é superior à qualidade dos concorrentes.	1	3	4
A política de qualidade da empresa é totalmente voltada ao pleno atendimento dos clientes.			8
O pós-venda é um mecanismo utilizado freqüentemente pela empresa, para medir a satisfação dos clientes.	1		7
Maior satisfação dos clientes, a partir da certificação ISO 9000		3	5
A empresa costuma perguntar aos clientes, se eles comprariam novamente seus produtos.	4	1	3
A empresa costuma perguntar aos clientes, se eles a indicariam aos seus amigos.	4		4
A certificação ISO 9000 propiciou redução de custos produtivos.	3	2	3
A certificação ISO 9000 propiciou redução de preços dos produtos.	5	2	1
A certificação ISO 9000 propiciou redução de absenteísmo.	6		2
A certificação ISO 9000 propiciou redução de acidentes de trabalho.	5	1	2
A certificação ISO 9000 propiciou ganhos de produtividade.		3	5
A certificação ISO 9000 propiciou ganhos de competitividade.	2	4	2
A certificação ISO 9000 propiciou uma maior participação da empresa		3	5

no mercado interno.			
A certificação ISO 9000 propiciou uma maior participação da empresa no mercado externo.	2		6
A certificação ISO 9000 propiciou aumentos no faturamento.		4	4

LEGENDA:

DT= **Discordo Totalmente**; C= **Concordo**; CT= **Concordo Totalmente**.

Analisando-se a tabela acima, é possível verificar que, nas questões que dizem respeito às variáveis “comparação da qualidade em relação aos concorrentes” e “utilização do pós-venda enquanto mecanismo de se mensurar a satisfação dos clientes”, percebe-se uma pequena divergência de opinião quanto às variáveis apresentadas. Nas questões que tratam das variáveis “a empresa costuma perguntar aos clientes se eles comprariam novamente seus produtos” e, “a empresa costuma perguntar aos clientes se eles a indicariam para seus amigos”, 50% dos respondentes revelam discordar totalmente quanto à prática dessas variáveis, enquanto que os outros 50% mostram-se concordantes quanto à prática das mesmas. No tocante às variáveis “a certificação ISO 9000 propicia redução de custos; a certificação ISO 9000 propicia redução de preços”; a certificação ISO 9000 propicia redução de absenteísmo; e a certificação ISO 9000 propicia redução de acidentes de trabalho”, verifica-se que estas variáveis indicam inúmeras divergências entre as opiniões, configurando-se assim, a existência de diferentes pontos de vista entre os para as mesmas questões. Quando indagados sobre a variável “ganhos de produtividade”, verifica-se uma unanimidade em relação a esta variável: 62,5% concordam totalmente que a certificação ISO 9000 propicia ganhos de produtividade e 37,5% optaram por concordar com a mesma variável. Já no que diz respeito à variável “ganhos de competitividade”, 25% dos respondentes não discordam totalmente em relação à sua variável, 50% concordam, sendo que 25% concordam totalmente em relação à mesma, apesar de declararem que a certificação ISO 9000 propiciou uma maior participação no mercado interno; uma maior participação no mercado externo; e, aumentos no faturamento.

6. Considerações finais

Os resultados demonstram que, apesar da certificação ISO 9000 não permitir redução de custos e, portanto, de preços, ainda assim, apresenta-se como uma alternativa viável e importante, uma vez que a mesma, dá às empresas, as condições de que precisam, para se manterem no mercado. Isso é possível, em função da padronização dos processos, que geram os seguintes benefícios:

- Eleva a qualidade dos produtos;
- Eleva a satisfação dos clientes;
- Eleva a produtividade, dada à redução de desperdícios de matérias-primas.
- Proporciona maior participação no mercado externo.
- Proporciona maior faturamento.

Demonstraram ainda que certificação reflete positivamente, sobre as quatro variáveis secundárias, apresentadas no modelo da pesquisa, as quais, sustentaram a idéia de comprovar ou não a hipótese principal: *qualidade dos produtos, satisfação dos clientes, produtividade, maior participação nos mercados interno e externo*, como mostra as opiniões coletadas neste sentido. No tocante à hipótese principal da pesquisa (ganhos de competitividade), os resultados demonstraram que tal hipótese apresentou diferentes pontos de vistas entre os respondentes: Na prática, a certificação propicia ganhos de competitividade apenas num determinado período de tempo. Argumentam que, a medida em que as empresas concorrentes se certificam, a tendência é de equilíbrio competitivo entre todas as empresas, em função dos seguintes aspectos: Para eles, a certificação ao melhorar a qualidade, possibilita a empresa permanecer no mercado, mas os concorrentes também se fazem presentes em condições semelhantes de competição, pois na prática,

todas elas elevaram simultaneamente sua capacidade de competir. Desta forma, conclui-se que, os ganhos de competitividade apontados pelas empresas têm um caráter temporário, pois a medida em que as empresas se certificam, os ganhos de competitividade, que antes eram determinados pelo pioneirismo da certificação, são eliminados perante o crescimento da certificação dos concorrentes. A médio prazo esses ganhos tendem a ser eliminados pela própria concorrência natural do mercado.

Outro ponto que merece destaque é o fato dos entrevistados terem declarado que a certificação ISO 9000 foi mais uma exigência que um anseio, porém quando questionados sobre suas principais características para o mercado, ou seja, qual ou quais atributos são valorizados pelo mercado, 7 dentre os 8 entrevistados responderam que os fatores mais importantes em ordem decrescente são preço e atendimento. Assim, conclui-se que, existe uma tênue relação entre a certificação ISO e, os ganhos de competitividade. Ou seja, a relação constatada entre ambas as variáveis é bastante parecida com àquela reportada pela literatura discutida na fundamentação teórica.

7. Bibliografia

- AAKER, D. A. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALLIO, R.J.;PATTEN, J.M. (1991). The market share/excellence equation. *Planning Review*. Sept-Oct v19 n5 p12.
- ANDRADE, M. M. de.(1997). *Introdução metodologia o trabalho científico*. 2. ed., São Paulo, Atlas.
- ANDREASSI, T., SBRAGIA, R. (2002). Relações entre indicadores de P&D e de resultado empresarial. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 37, n. 1, p. 72-84.
- BOONE, K. *Marketing Contemporâneo*. 8. ed., São Paulo, LTC Editora, 1998.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A.(2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, Jan/Mar.
- CALDEIRA, Edward. Inspecting inspections (housing inspections). *Professional Builder*, v. 64, p. 68, 1999.
- CERTIFICAÇÃO ISO 9000. Rio de Janeiro. Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) - CB-25 – Comitê Brasileiro da Qualidade, 2001.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P. A.(1996). *Metodologia Científica*. 4.ed.;São Paulo, Makron Books.
- CHAN, R. Y. K; LAU, L. B. Y. Antecedents of green purchases: a survey in China. *Journal of Consumer Marketing*. v. 17, n. 4, p. 338-357, 2000.
- CLARK K. & FUJIMOTO, T. *Product Development Performance*. Harvard Business School Press, Boston, 1991.
- COLTRO, A. (1999). *Sistema de certificação ISO 9000 e a competitividade das organizações: efeitos da globalização/regionalização*. São Paulo, Universidade de São Paulo, p. 1 – impresso.
- CONSALTER, L. A. Fatores e Procedimentos Determinantes da Qualidade do Projeto de Produtos visando a Competitividade. *Revista Gestão & Produção*, v. 3, n. 1, p. 71-73, 1996.
- COUTINHO, L. et all. *Estudo da competitividade da indústria Brasileira*. Campinas, SP, Editora da Universidade de Campinas, 1995.
- CZARNECKI, Hank et al (2001). Melhoria contínua quando mais se precisa. *Revista Banas Qualidade*, Ano X, n. 104, jan., p.15.
- DORNELLES, M. *ISO 9000: certificando a empresa*. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.
- FEIGENBAUN, A. V *Conferência Internacional da Qualidade –1997/CNI et. Al*. Rio de Janeiro, 1997.
- FLEURY, A. Estratégias, organização e gestão de empresas em mercados globalizados: a experiência recente no Brasil. *Revista Gestão & Produção*, v. 4, n. 3, p. 271, 1997.
- FRANÇA, A. C. L. *Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho: Esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000*. São Paulo. Tese (Doutorado). Departamento de Administração FEA/USP, 1996.

- FUSCO, J.P.A. NBR 19000 & Manufatura: considerações sobre sua aplicação – vantagens e desvantagens. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 4, p. 54-63, jul./ago., 1994.
- GARVIN, D. A. *What does product quality really mean? Sloan Management Review*. Boston, Fall, 1984.
- _____. (1992). *Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica competitiva*. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- GIL, A. C. (1994). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo, Atlas.
- _____. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, Atlas.
- HAMEL, G. (1995). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- HATCH, J.; ZWEIG, J. (2001). Strategic Flexibility : The key to growth. *Ivey Business Journal*. March v65 i4 p44.
- HERMOSILLA, J. L. G. (1999). *A fábrica vista do chão*. São Carlos. 131p. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo.
- KAPLAN, R. S. *A estratégia em ação*. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- LAKATOS, E. M. (1991). *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed., São Paulo, Atlas.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. (1990). *Técnicas de pesquisa*. 2. ed., São Paulo, Atlas.
- MATTAR, F. N. (1997). *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento*. São Paulo, Atlas.
- PUDERBACH, L. & BROWN, K. (1998). Financial effects of ISO 9000 certification in American Corporations, *Proceeding of the Deciosion Science Institute*, Las Vegas.
- SOUZA, M. M. M.; MAXIMIANO, A. C. A. (2001). Qualidade na prestação de serviços terceirizados: o caso da alimentação industrial nas unidades mineradoras da Companhia Mineira de Metais em Três Marias, Vazante e Morro Agudo-MG. *Caderno de Pós-Graduação em Administração de Empresas*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 39-54.
- TERZIOVSKI, M. et al. (2002). The Effects of the ISO 9000 Certification Process on Business Performance Over. *Journal of Operattions Management*, 15, pp. 1-15.
- TIDD, J. The Quest for Competitiveness: Lesson from America's – Productivity and Quality Leards. *Business Horizons*, May-june, v. 35, n. 3, p. 85, 1992 – General
- TOLFO, S. da R. (1998). Qualidade Total: um novo paradigma? *Revista de Ciência da Administração*, v. 0, n. 1, p. 70, ago.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. (2000). Vantagem Competitiva: os modelos teóricos e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 4, p. 21-37, Out./Dez.
- WAYHAN, Victor B. Et all. ISO 9000 certificatin: The financial performance implications. *Total Quality Management*, vol. 13, n. 2, p. 217-231, 2002.
- YIN, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. 2. ed., California: Thousand Oaks Sage.