

# **SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E IMPLANTAÇÃO DA NORMA ISO 9001 EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS NA REGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO: UM ESTUDO DE CASO**

## **QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS AND NORM ISO 9001 IMPLANTATION IN A CAR DEALERSHIP IN RIBEIRÃO PRETO REGION: A CASE STUDY**

Alexandre da Silva Mello\*

### **RESUMO**

O presente trabalho consiste em analisar as principais motivações, benefícios e dificuldades encontradas na certificação da norma ISO 9001 em uma Concessionária de veículos na Região de Ribeirão Preto, e identificar as principais práticas e ferramentas da qualidade adotadas, que dão suporte a este tipo de certificação, como exemplo: Ciclo PDCA, Gráfico de Controle, Gráfico de Pareto, Diagrama de Causa e efeito, entre outros. Para isso, foi utilizado a metodologia de estudo de caso, mostrando uma percepção multidimensional da empresa, análise qualitativa, questionários estruturados e entrevista semiestruturada. Para a aplicação desses questionários, utilizou-se do diferencial semântico, e para a avaliação dos resultados utilizou-se do grau de concordância dessas proposições, determinando que na visão dos colaboradores e gerentes, as principais dificuldades encontradas no processo de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade foram: dificuldade de interpretação da norma; resistência dos funcionários a mudanças; dificuldade de mudança da cultura da empresa. E os benefícios percebidos após a certificação da Norma ISO 9001 foram: redução de não conformidades; melhoria nos procedimentos; melhoria na eficiência interna; melhoria no gerenciamento de processos.

**Palavras-chave:** ISO 9001. Ferramentas da qualidade. Sistemas de Gestão da Qualidade.

### **ABSTRACT**

The present work consists in analyzing the main motivations, benefits and difficulties found in the certification of the ISO 9001 in a car dealership in the Ribeirão Preto Region, and identify the main practices and quality tools adopted, which support this type of certification, as an example: PDCA Cycle, control chart, Pareto Graph, Cause and Effect Diagram, and others. For this, was used the case study methodology, showing a multidimensional perception of the company, qualitative analysis, structured questionnaires and semi-structured interview. For the application of these questionnaires, was used the semantic differential, and for the evaluation of the results, was used the degree of agreement of these prepositions, determining that in the view of employees and managers, the main difficulties encountered in the process of implementing of the Quality Management System), were: difficulty in interpreting the ISO 9001; employee resistance to change; difficulty in changing the company's culture. And the benefits realized after the certification of the ISO 9001 were: reduction of non-conformities; procedures improvement; internal efficiency improvement; process management improvement.

**Keywords:** ISO 9001. Quality tools. Quality Management Systems.

---

\* Universidade de Ribeirão Preto – UNAERP. [amello@unaerp.br](mailto:amello@unaerp.br)

## **Introdução**

Em um cenário cada vez mais acirrado e competitivo, onde a tecnologia se desenvolve a níveis exponenciais e as informações se difundem com rapidez, contribuindo para a formação de um mercado consumidor mais exigente, que busca melhores serviços e produtos, fazendo-se necessário para as organizações aprimorarem seus processos, para oferecerem um serviço de qualidade que vá de encontro aos anseios e as expectativas deste público.

Segundo Silva Júnior (2013), os Sistemas de Gestão de Qualidade (SGQ) são uma opção para a diferenciação competitiva, já que este traz benefícios na melhoria dos processos, produtos e serviços, através da motivação dos colaboradores e na identificação de requisitos que atendam a necessidade dos clientes.

Para conseguirem conquistar um público consumidor fiel, as organizações devem fazer com que estes sempre se interessem por seus produtos e serviços (DINIZ, 2008). Mais do que clientes interessados, é necessário a satisfação destes, já que clientes satisfeitos representam faturamento para empresa, boa reputação perante o mercado, além de demanda por novos produtos e serviços (CARPINETTI *et al.*, 2010).

A implantação e certificação da *International Organization for Standardization* (ISO) 9001:2015 permitem a organização demonstrar que a empresa se preocupa com a forma que é vista pelos clientes, além de atestar níveis diferenciados de planejamento e gerência, visto que, se a empresa consegue esta certificação, ela demonstra que implementou de maneira eficiente os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), e que opera seguindo criteriosas normas, ou seja, a organização está apta em fornecer um determinado nível de qualidade pelos SGQ (SILVA JÚNIOR, 2013).

Segundo Diniz (2008), o mercado cada vez mais exigente faz com que as organizações se reinventem e evoluam constantemente. É necessário sempre se destacar frente a seus concorrentes para que o almejado lugar no mercado seja firmado de modo consistente. A diferenciação no nível de qualidade de seus produtos e serviços é um indicativo de preocupação com a satisfação de seus clientes, e para que seja alcançado este nível, é necessário a implementação de ferramentas de gestão da qualidade que permitam a organização estar de acordo com as normas estabelecidas pela ISO 9001, podendo assim, obter a sua certificação.

Tendo em vista as considerações acima, é justificável analisar as efetivas mudanças nos processos da organização com a implementação da ISO 9001, para que se

possa, baseado nos dados, informações e resultados obtidos, procurar manter a melhoria contínua, corrigindo eventuais falhas durante o processo e focando em áreas que demandam maior atenção. Além disso, é possível a partir desta análise, identificar as boas práticas adotadas pela empresa que trouxeram resultados significativos.

Este trabalho tem por objetivo geral analisar as ferramentas adotadas pela empresa para a melhoria dos Sistemas de Gestão da Qualidade e a obtenção da certificação da norma ISO 9001, e verificar qualitativamente a melhoria em seus processos após a certificação. Há ainda, os objetivos específicos que são: analisar a importância e a motivação da empresa em obter a certificação; analisar as dificuldades encontradas pela empresa para se adequar aos princípios dos Sistemas de Gestão da Qualidade e analisar os benefícios percebidos com a implantação e certificação da ISO 9001.

## **1 Referencial Teórico**

### **1.1 *International Organization for Standardization (ISO)***

A *International Organization for Standardization (ISO)*, é uma entidade não governamental criada em 1947 com sede em Genebra, na Suíça, que é responsável pelas normas ISO no mundo todo. Conta com 164 países membros e 779 comitês técnicos e subcomissões para estabelecer e desenvolver os padrões.

Uma dessas normas é a ISO 9001:2015 que trata dos requisitos do sistema de qualidade. Segundo o último relatório divulgado pela ISO, em 2017 há 1.058.504 de empresas certificadas com esta norma em todo mundo. O Brasil representa 1,62% deste montante, possuindo 17.165 empresas certificadas.

No Brasil, essas normas são regulamentadas pela NBR ISO 9001:2015. Essa certificação é recomendada para as empresas que visam estabelecer um sistema de gestão que demonstre capacidade no fornecimento de serviços e produtos que atendam os desejos e expectativas dos seus clientes (BENTO, 2016).

Ainda segundo Bento (2016), uma organização com essa certificação, têm ganhos significativos, aumentando a eficiência do processo interno, garantindo oportunidades e competitividade no mercado, além de reduzir custos em diversas áreas.

A adoção de um sistema de gestão da qualidade pelas organizações é uma decisão estratégica que pode melhorar seu desempenho, tendo em vista os potenciais benefícios que esta pode trazer, como, a capacidade de oferecer produtos e serviços que vão de

encontro às expectativas dos clientes, gerando assim, o aumento da satisfação dos mesmos (NBR ISO 9001, 2015).

## **1.2 Princípios da Gestão da Qualidade**

Os princípios da gestão da qualidade são tópicos que buscam dar base às organizações que desejam se colocar em uma posição de eficiência de gestão. Estes princípios trarão benefícios para a empresa como um todo, trazendo eficiência e proporcionando melhoria contínua (BERNARDO, 2017).

De acordo com Mello *et al.* (2009), com a aplicação dos oito princípios de gestão da qualidade, as organizações produzirão benefícios para clientes, acionistas, fornecedores, comunidades locais, ou seja, para a sociedade em geral.

Ainda segundo o autor, os oito princípios da gestão da qualidade são:

1. Foco no Cliente: As organizações dependem de seus clientes, já que são sustentadas por estes, portanto, devem estar sempre atentas a quem consome seus produtos, atendendo suas necessidades atuais e futuras, seus requisitos e ter disposição para não só atendê-las, mas procurar exceder as expectativas destes clientes.
2. Liderança: Cabe aos líderes criar e manter um ambiente interno no qual as pessoas estejam envolvidas no propósito de alcançar os objetivos da organização, já que o líder é o principal motivador da sua equipe, e almeja crescer junto com ela. Além disso, devem estabelecer os propósitos e os rumos que a organização deve tomar, explicitando através de métodos estratégias para alcançar esses objetivos.
3. Envolvimento das pessoas: As pessoas são a essência da organização, portanto o envolvimento destas, possibilita que suas habilidades sejam usadas em benefício da própria organização. Essas competências e habilidades podem ser o caminho para a organização buscar a inovação e criar valor, se firmando no mercado.
4. Abordagem de processo: As organizações atingem seus resultados e objetivos almejados com mais eficiência, quando as atividades e recursos semelhantes são gerenciados como um processo. O processo tem uma entrada, a aplicação de recursos e métodos e gera uma saída, que é o produto do processo. Dessa

maneira, é mais rápida a identificação das causas dos desvios e os estabelecimentos de metas.

5. Abordagem sistêmica da gestão: Todos os processos inter-relacionados deverão ser identificados, compreendidos e gerenciados como um sistema, assim, a organização aumenta sua eficiência para atender a determinado objetivo. Um processo sempre fornece um produto ou serviço para outro processo, e, dentro de uma mesma empresa existem vários processos, sejam eles nos clientes, fornecedores, parceiros. Entender a ligação entre esses processos para que aconteça uma gestão eficiente, é ter a abordagem sistêmica da gestão.
6. Melhoria contínua: A melhoria contínua deve ser um objetivo permanente da organização. A melhora no atendimento ao consumidor, no desempenho dos colaboradores, é de extrema importância na busca da satisfação do cliente e na manutenção da empresa em uma posição de destaque perante o mercado competitivo.
7. Abordagem factual para a tomada de decisões: Todas as tomadas de decisões devem ser pautadas em dados, informações e análises lógicas e intuitivas para que sejam eficazes, dessa forma, o gestor não age de forma impulsiva, mas segura, pois toma as decisões baseado em dados e informações.
8. Relações mutuamente benéficas com fornecedores: A relação entre a organização e seus fornecedores deve ser de parceria, pois são interdependentes, quando há benefícios mútuos, ambos aumentam a capacidade de agregar valor. Uma relação consistente ajuda no comprometimento das partes e reflete na qualidade do produto ofertado, em prazos mais curtos de entrega, resultando no agrado ao consumidor.

### **1.3 Programas e ferramentas da Qualidade**

Os programas e ferramentas da qualidade são utilizados para desenvolver, implementar, monitorar e melhorar os preceitos da qualidade nas organizações. Essas ferramentas têm sido desenvolvidas e aprimoradas para sustentar a aplicação e utilização da gestão da qualidade nas empresas, que buscam através destas ferramentas, analisar algum problema, estabelecer alguma sistemática de gerenciamento e controle, ou então implementar alguma ação prática (CARNEVALLI *et al.*, 2008).

Para Lopes (2010), uma das mais importantes funções competitivas dos programas e ferramentas da qualidade é a melhoria na qualidade dos serviços e produtos visando a satisfação do cliente, que está cada vez mais exigente e conta com uma variedade maior de opções no mercado. Além disso, a adoção destas ferramentas possibilita maior agregação de valor no produto e pode reduzir custos e perdas no processo, o que traz consideráveis vantagens à empresa em relação aos seus concorrentes.

### **1.3.1 5S**

Segundo Marshall Junior *et al.* (2010) o programa 5S é uma das mais completas metodologias em termos de recursos humanos e materiais, sendo um importante instrumento na união dos colaboradores, mudando o seu modo de pensar a fim de procurarem ter um comportamento melhor.

De acordo com Lyu Junior *et al.* (2009) o 5S é utilizado para reduzir custos, aumentar a qualidade de vida dos funcionários, diminuir desperdícios, além de aumentar a produtividade e a eficiência da organização

Ainda segundo Lyu Junior *et al.* (2009), a ferramenta é definida pelas palavras japonesas *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke*, ou para o português: senso de utilização, senso de organização, senso de limpeza, senso de padronização e senso de disciplina.

Senso de utilização: visa tornar o ambiente de trabalho mais útil e menos poluído, classificando os objetos ou materiais de trabalho de acordo com a frequência de utilização dos mesmos.

Senso de organização: nesta etapa os objetos que são menos utilizados são alocados em um local de modo que fiquem devidamente organizados e etiquetados, agilizando os processos e economizando tempo.

Senso de limpeza: consiste em uma busca no local de trabalho para identificar rotinas que geram sujeiras, imperfeições ou qualquer desconforto para que sejam consertados, gerando um ambiente limpo e arrumado para os funcionários.

Senso de padronização: este conceito visa melhoria constante nos três passos iniciais, para isso, deve-se definir os responsáveis pela continuidade destas ações.

Senso de disciplina: disciplina é considerada a chave do 5s. Isso ocorre quando cada um exerce o seu papel para a melhoria do ambiente de trabalho, sem que ninguém o cobre por isso.

### 1.3.2 Diagrama de Causa e efeito

O diagrama de causa e efeito, também conhecido como diagrama de Ishikawa, que o criou em 1943, é uma ferramenta da qualidade utilizada para levantar as causas raízes de um problema, apresentando a relação existente entre os fatores (causas) e um resultado (efeito) do processo que podem afetar os resultados de todo o processo (FERROLI *et al.*, 2010).

Para que seja construído um diagrama completo, é necessário buscar o maior número possível de pessoas envolvidas com o processo, para que assim, seja levantada o maior número de ideias. Essa técnica é chamada de *Brainstorming*, onde os participantes têm total liberdade para expor suas sugestões e ideias, para que realizado o debate, seja extraído a melhor (MOREIRA, 2012).

A Figura 1 demonstra como é o digrama de causa e efeito.

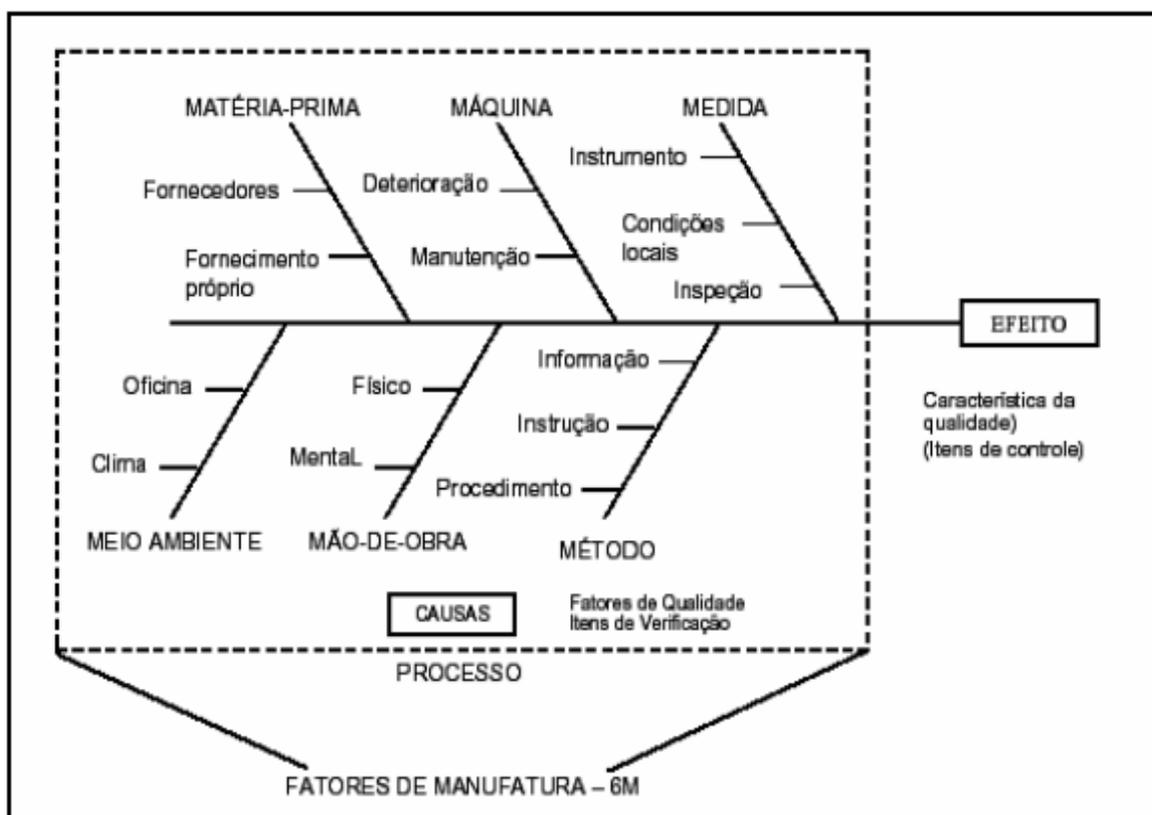


Figura 1. Estrutura do diagrama de causa e efeito

Fonte: Magri (2009, p. 11)

Ainda segundo Moreira (2012), a composição do diagrama de causa e efeito, deve ser classificado em 6 tipos diferentes de causas principais que podem afetar o processo, conhecidos como 6M. São eles:

Mão de obra - onde pode haver falta de qualificação, desmotivação, alta rotatividade de funcionários, sobrecarga de trabalho ou impudência por parte dos funcionários, que podem ser a causa do problema;

Medida - que pode ser inadequada, incoerente com a tolerância do produto e do processo, ou qualquer decisão tomada anteriormente que pode alterar o processo e ser a causa do problema;

Máquinas - onde pode ocorrer a falha das máquinas, gerada por falta de manutenção corretiva e/ou preventiva, ou mau uso e ser a causa do problema;

Materiais - que podem estar com qualidade inferior, fora do especificado, com prazo de validade vencido, de fornecedor não confiável, que podem ser a causa do problema;

Meio ambiente - que pode estar mal iluminado, sujo, mal ventilado, desconfortável, barulhento, desorganizado, podendo ser a causa do problema;

Método - que pode estar ultrapassado, deficiente, mal elaborado ou ainda os colaboradores não compreenderem, que pode ser a causa do problema;

### 1.3.3 Gráfico de Pareto

O gráfico de Pareto, é um gráfico de barras verticais que ordena as frequências das ocorrências de uma determinada característica a ser medida, da maior para menor, permitindo a priorização dos problemas, sendo assim, possível dispor de informações de uma maneira fácil de se priorizar as ações (TRIVELLATO, 2010).

A estrutura do gráfico de Pareto é apresentada na Figura 2.

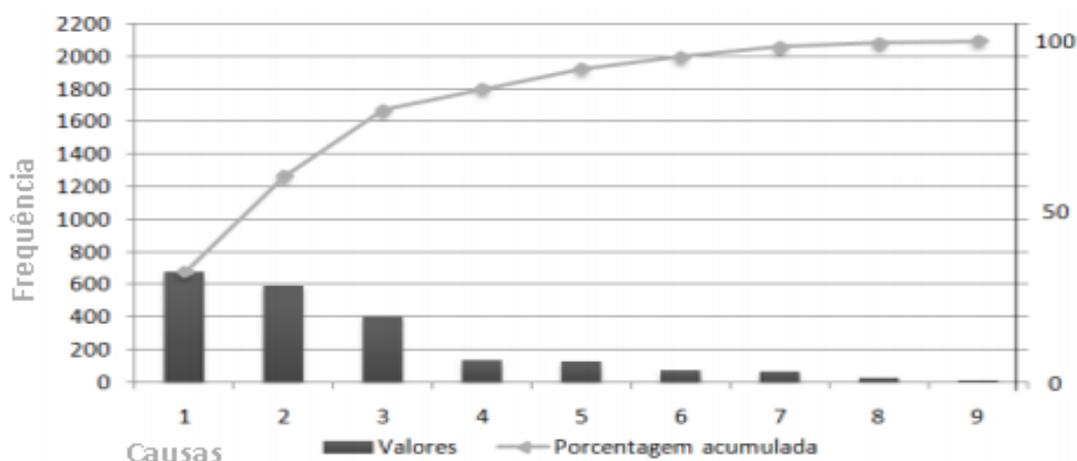


Figura 2. Estrutura do Gráfico de Pareto

Fonte: Trivellato (2010, p. 36)

Este princípio foi desenvolvido pelo economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923), que em um estudo constatou que 80% da riqueza de Milão (Itália), estava nas mãos de 20% da população, enquanto 20% da riqueza estava nas mãos dos outros 80% da população. Assim surgiu a “regra 80/20” (JURAN,1990).

Ainda segundo Juran (1990), aplicando esta teoria à qualidade, verificou que esta mesma ideia também se aplica aos problemas encontrados nela, constatando que poucas causas eram as principais responsáveis pelos problemas. Assim, os problemas referentes a qualidade de produtos e processos, que resultam em perdas, podem ser classificados em duas categorias: os pouco triviais, que apesar de apresentam poucos problema, resultam em grandes perdas; e os muito triviais, que representam muitos problemas, mas que resultam em poucas perdas.

### 1.3.4 Gráfico de Controle

O Gráfico de Controle é considerado um gráfico de tendência, que se baseia em pontos amostrais provenientes de medições de uma determinada característica da qualidade que são colocados no eixo vertical, enquanto no eixo horizontal é apresentando a evolução durante o tempo (SAMOHYL, 2009).

Ainda segundo Samohyl (2009), o gráfico de controle consiste ainda, em uma linha média (LM), que representa o valor médio da característica da qualidade, ou seja, quando o processo está sob controle; em uma linha localizada abaixo da linha média, que representa o limite inferior de controle (LIC); uma linha localizada acima da linha média, que representa o limite superior de controle (LSC), e os valores da característica da qualidade que está sendo monitorado. Com isso, é possível dar uma noção sobre a variabilidade natural do processo, ou seja, o quanto ele deve variar normalmente.

Na Figura 3 é possível visualizar a estrutura de um gráfico de controle.

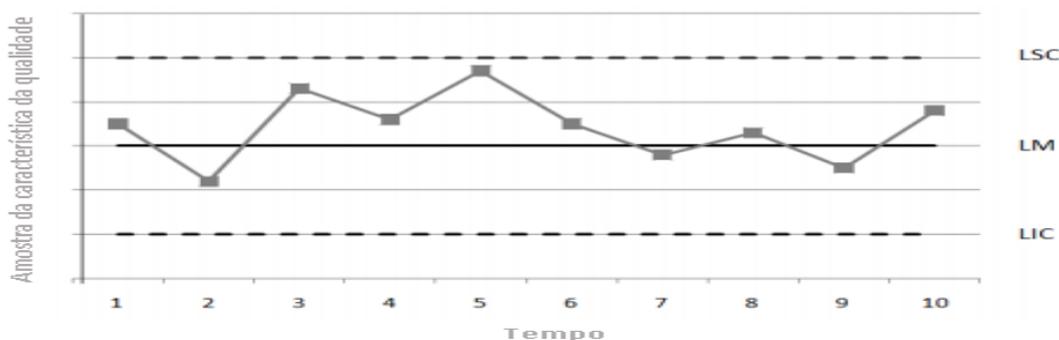


Figura 3. Estrutura do Gráfico de controle

**Fonte:** Trivellato (2010, p. 36)

Para Moreira (2012), os processos podem sofrer variações na qualidade decorrentes de causas comuns e aleatórias e causas especiais ou assinaláveis.

Causas comuns ou aleatórias: são as causas naturais, inerentes ao processo e estarão presentes mesmo se todas as operações sejam executadas de acordo com as instruções padronizadas.

Causas especiais ou assinaláveis: aparecem esporadicamente, de algum evento em particular, que pode influenciar no distanciamento da linha média da qualidade, o que ocasiona o processo fora do controle estatístico, devendo essa causa ser identificada e estudada para correções (caso a variação seja ruim), ou então, se esta variação for benéfica, procurar incorporar ao processo esta causa especial de variação.

### 1.3.5 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA ou ciclo de Deming, tem como objetivo promover a melhoria contínua dos processos envolvidos na execução da gestão da qualidade, sendo responsável por planejar processos, aplica-los, prever falhas, solucioná-las e conferir resultados, assim, ajuda a atender não só como o problema surge, mas também como solucioná-los (DEMING, 1990).

Abaixo, a Figura 4 ilustra visualmente o ciclo PDCA.



Figura 4. Ciclo PDCA  
Fonte: Campos (1992, p. 266)

Ainda segundo Deming (1990) nesta ferramenta, 4 passos devem ser seguidos: *Plan* (planejar), *Do* (fazer), *Check* (chechar) e *Act* (corrigir).

Planejar: nesta fase estabelece-se os objetivos e metas por meio de um plano de ação, onde deve constar o trabalho a ser realizado, além dos procedimentos e processos para atingir esses resultados.

Fazer: neste passo, será colocado em prática o que foi definido na fase anterior (de planejamento), realizando-se o trabalhando e executando as atividades pertinentes.

Checar: aqui irá se avaliar os resultados e processos. Isso deve ocorrer periodicamente, confrontando sempre os resultados obtidos com o que foi planejado no processo inicial.

Corrigir: consiste em atuar corretivamente, de modo a melhorar a qualidade e eficiência, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

### **1.3.6 Qualidade percebida de serviços (QPS)**

De acordo com Pelissari *et al.* (2011), qualidade percebida de serviços (QPS) pode ser definida como a percepção ou a opinião dos consumidores acerca da qualidade ou superioridade de um produto ou serviço em relação a sua funcionalidade e as suas alternativas comparativamente com os da concorrência. A forma como ela é percebida é diferente, pois a qualidade é subjetiva e tem um valor diferenciado para cada cliente, de acordo com as expectativas dos mesmos.

O cliente de acordo com a sua personalidade, percepção, exigências e expectativas, nota especificidades ao optar por um serviço, dessa forma, o que pode representar satisfação para um cliente, pode não ser para outro, já que o nível de exigência de cada cliente é diferente e pode variar bastante (PELLISSARI *et al.*, 2011).

Segundo Gronroos (1995), a mensuração da qualidade leva em consideração aspectos técnicos, que são os resultados do que é recebido durante o consumo de um serviço; a qualidade funcional, sendo esta subjetiva e referindo-se ao nível de desempenho na execução do serviço, levando em consideração também o contato entre cliente e o prestador de serviço; e a imagem da Organização que é a infraestrutura onde ocorre a prestação do serviço, tendo em vista o local, os recursos disponíveis, e é também influenciada pela qualidade técnica, funcional, reputação, propaganda, preço e relações públicas.

## **1.4 Motivações para a certificação**

A implementação do sistema de gestão da qualidade e sua certificação é um processo voluntário de cada organização que deve conhecer as motivações e objetivos desse processo. As motivações para a certificação da ISO 9001 podem ser classificadas em duas categorias: motivações internas e motivações externas. As motivações internas são forças internas que levam a empresa a procurar a certificação e tem como objetivo melhorar a organização internamente; Já as motivações externas está relacionada ao ambiente externo da organização, que tem potencial de afeta-la, como fornecedores, clientes, governo (FONSECA *et al.*, 2012).

O Quadro 1 apresenta algumas motivações internas e externas para a certificação.

Quadro 1. Motivações comuns para a certificação ISO 9001

<b>Motivações Externas</b>	<b>Motivações Internas</b>
Melhorar a imagem da empresa	Gestão da qualidade total
Ferramenta de Marketing	Melhorar o produto e/ou serviço da qualidade
Manter/Aumentar a quota de mercado	Melhorar a eficiência do SGQ
Cumprir os requisitos legais	Aumentar as vantagens competitivas
Cumprir com os requisitos do cliente	Melhorar a produtividade
Pressão dos concorrentes/Parceiros estratégicos/Clientes	

**Fonte:** Fonseca *et al.* (2012, p. 374)

Segundo Sampaio *et al.* (2009), as empresas podem não ter apenas motivações unicamente internas ou unicamente externas, mas sim um simultâneo dessas motivações, embora exista sempre uma que é mais relevante na determinação da motivação para a obtenção da certificação e concluem que as empresas tendem a privilegiar mais as motivações externas, sobretudo a pressão dos clientes, porém a motivação interna é a condição mais importante para alcançar efeitos positivos no sistema de gestão da qualidade.

## **1.5 Benefícios provenientes da certificação**

Segundo Pinto e Soares (2009), os benefícios da certificação estão ligados diretamente com as características das motivações que levaram a empresa a buscar esta

certificação, ou seja, se foi por motivações externas, as melhorias são, em geral, de natureza externa, já as motivações internas trazem benefícios de dimensões mais globais.

Os benefícios internos correspondem a melhorias da gestão operacional (produtividade, eficiência das operações e redução de custos), qualidade (controle de qualidade), eficácia organizacional (controle interno, gestão de recursos humanos, formação e comunicação). Já os benefícios externos, compreendem um melhor serviço ao cliente (satisfação do cliente e redução de reclamações), redução de reclamações com fornecedores (redução de inspeções, melhoria na qualidade de entrega) e vantagens de marketing (vendas, imagem e participação do mercado) (Pinto & Soares, 2009).

O Quadro 2, traz alguns dos benefícios mais comuns encontrados nas empresas.

Quadro 2. Benefícios externos e internos mais comuns encontrados após a Certificação

<b>Benefícios Internos</b>	<b>Benefícios Externos</b>
Melhorar a produtividade	Acessos a novos mercados
Redução de produtos defeituosos	Melhorar a imagem da empresa
Melhorar a percepção da qualidade	Melhorar a quota de mercado
Melhoria nos tempos de entrega	Melhoria das relações de comunicação com o cliente
Redução de não conformidades	Satisfação com o cliente
Diminuição das reclamações do clientes	
Melhoria na comunicação interna	
Melhoria da qualidade do produto	
Melhoria da vantagem competitiva	
Motivação do pessoal	

**Fonte:** Fonseca *et al.* (2012, p. 375)

Heras *et al.* (2002) realizaram um estudo e apresentaram os benefícios encontrados nas empresas certificadas pela ISO 9001, como principais benefícios internos, estão: a melhoria na definição e uniformização dos procedimentos de trabalho (33%); a melhoria na definição de responsabilidades e funções dos colaboradores (19%); o aumento da confiança da qualidade da empresa (11%); melhor envolvimento no trabalho (11%); melhoria nas diretrizes que reduzem a improvisação (7%).

Já a nível dos benefícios externos, pôde se verificar: um aumento na resposta aos requisitos dos clientes (34%); acesso a novos mercados (21%); melhoria nas relações com os clientes (18%); melhoria nos serviços a clientes (16%); diminuição das auditorias dos clientes (8%).

## **2 Metodologia**

Para Barnes (2001), a metodologia estuda os meios de investigação do pensamento concreto e verdadeiro, dessa forma, o método de estudo é o principal instrumento do pesquisador para que ele atinja os resultados esperados, e a seleção de um método científico apropriado é de extrema importância para o êxito de qualquer pesquisa, sendo que o que vai determinar a escolha da metodologia é a natureza do problema a ser estudado.

Este estudo analisou as práticas adotadas por uma empresa para a obtenção da Certificação ISO 9001:2015, para tanto, o método de estudo de caso foi escolhido. Segundo Yin (2009), este método de pesquisa pode ser aplicado em várias situações, e é aplicado em especial, quando o pesquisador tiver o interesse em estudar um único caso, retratando a complexidade de uma situação particular, assim, é possível estudar o máximo do problema dentro de um período de tempo.

A abordagem de pesquisa utilizada foi de caráter qualitativo, já que este método permite compreender o comportamento de determinada situação de modo mais global através dos resultados encontrados a partir do ponto de vista dos participantes, isto é, tem o ambiente natural como fonte direta dos dados. Além disso, através deste método os entrevistados são incentivados a se expressar livremente sobre o assunto, emitindo opiniões que podem ser relevantes acerca do assunto (ZANELLA, 2009).

A coleta de dados foi feita através de questionário estruturado, de questões fechadas, respondido por colaboradores e gerentes acerca do processo de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, as dificuldades encontradas e as melhorias percebidas na mudança organizacional ocorrida com este processo. Outro método utilizado foi de entrevista com um diretor da empresa a partir de um roteiro semiestruturado tratando sobre a motivação da empresa em buscar a certificação, as dificuldades encontradas e os benefícios percebidos.

Após a coleta dos dados, foi feita a análise do conteúdo, tratamento destes através do Excel, e utilização do cálculo do Grau de Concordância das Proposições (GCp), que serviu de base para a avaliação qualitativa dos questionários e da entrevista. A partir disso, foi demonstrado através de tabelas os resultados obtidos, dessa forma foi possível visualizar as motivações da empresa para a busca da certificação, as dificuldades encontradas, além da percepção dos benefícios provenientes após a implantação da norma ISO 9001.

### **3 Resultados e discussões**

Neste item, apresentam-se as respostas dos questionários propostos para 30 colaboradores e gerentes. Para a análise destes dados foi aplicado o diferencial semântico, onde os funcionários são indagados a responder sobre algumas proposições.

Além do questionário, foi realizada uma entrevista com o diretor da empresa (cuja íntegra encontra-se no apêndice) onde pode-se extrair a visão da diretoria em alguns pontos importantes para a pesquisa.

A principal motivação da busca pela certificação na Norma ISO 9001, na visão do diretor foi a de padronizar os processos e melhorar a eficiência do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa que estava deficitária. Para se adequarem aos requisitos da Norma, a empresa contratou uma consultoria que auxiliou neste processo, apresentando algumas ferramentas da qualidade que poderiam ser utilizadas nos setores da empresa.

Ainda segundo o diretor, essa consultoria também auxiliou na principal dificuldade encontrada pela empresa neste processo, que foi a de entender os requisitos das normas e depois padronizar a execução nos departamentos, o que levou cerca de 12 meses até o estágio final da certificação. Após todo o processo realizado, o diretor já consegue perceber alguns benefícios obtidos, como a melhoria na eficiência interna, redução de retrabalho, além de retornos comerciais, financeiros e administrativos.

O diretor conta, que o ciclo PDCA deu suporte para que houvesse uma melhor orientação para a condução do projeto, e citou as ferramentas que foram de suma importância para que os SGQ funcionasse com excelência: gráficos de Pareto, para identificar as principais falhas ocorridas na empresa, o Diagrama de Cauda e Efeito, que possibilitou a visualização das raízes dos problemas a serem resolvidos, 5s que foi utilizado como instrumento na união dos colaboradores, possibilitando um ambiente melhor.

Todas essas ferramentas, aliadas as auditorias constantes para verificar as não conformidades e corrigi-las, possibilitaram a empresa estudada, a obter excelência na qualidade dos seus serviços, o que foi reconhecida com a Certificação na Norma ISO 9001.

Já a visão dos colaboradores e gerentes da empresa, foi colhida através de um questionário estruturado abordando 10 questões que segundo Fonseca *et al.* (2012) são críticas para a implantação dos SGQ e obtenção da certificação ISO 9001.

Este questionário foi direcionado a 30 colaboradores e gerentes para que pudesse se extrair as principais dificuldades encontradas pela empresa, na visão dos funcionários, neste processo.

Na Tabela 1, são apresentadas as respostas obtidas.

Tabela 1. Questionário sobre a percepção dos colaboradores e gerentes sobre as dificuldades encontradas para a implantação dos SGQ e certificação ISO 9001

Proposições	Diferencial semântico				
	DT	DP	SO	CP	CT
1- A burocracia excessiva pode ser vista como uma barreira neste processo	0	5	3	10	12
2- A comunicação deficiente entre as pessoas dificultou a implementação dos SGQ	0	4	1	12	13
3- A falta de recursos foi uma barreira encontrada	10	11	0	8	1
4- Houve dificuldade em interpretar a Norma	0	2	0	10	18
5- Houve dificuldade na adequação a Norma	0	7	0	10	13
6- Houve resistência dos funcionários a mudanças	1	0	0	13	16
7- Houve falta de apoio da alta direção	13	6	3	8	0
8- Houve dificuldades quanto á mudança de cultura na empresa	0	2	1	12	15
9- Houve falta de treinamento	18	4	0	7	1
10- A falta de infraestrutura organizacional dificultou o processo	8	12	0	9	1

DT = discordo totalmente; DP = discordo parcialmente; SO = sem opinião; CP = concordo parcialmente; CT = concordo totalmente.

Também foi proposto a esses 30 colaboradores e gerentes um questionário estruturado de 10 proposições que tratam sobre as melhorias percebidas com a implantação dos SGQ e a certificação ISO 9001.

As respostas são demonstradas na Tabela 2.

Tabela 2. Questionário sobre a percepção dos colaboradores e gerentes sobre as melhorias percebidas após a implantação dos SGQ e certificação ISO 9001

Proposições	Diferencial semântico				
	DT	DP	SO	CP	CT
1- A implantação dos SGQ e certificação ISO melhorou a imagem da empresa	0	1	5	6	18
2- Houve maior satisfação do cliente final com o serviço	0	8	0	5	17
3- Houve melhoria do trabalho em equipe	0	6	0	11	13
4- Houve melhoria da comunicação interna	0	8	2	12	8
5- Houve redução de não conformidades	0	0	1	8	21
6- Houve melhoria nos procedimentos	0	1	0	9	20
7- Houve uma maior organização interna	0	6	1	13	10
8- Houve melhoria na eficiência interna	0	1	3	10	16
9- Houve melhoria no gerenciamento de processos	0	0	1	17	12
10- Houve aumento da motivação dos funcionários	0	9	2	10	9

DT = discordo totalmente; DP = discordo parcialmente; SO = sem opinião; CP = concordo parcialmente; CT = concordo totalmente

Com os dados obtidos através dos questionários respondidos pelos funcionários, escolheu-se para análise desses dados, o oscilador estocástico de Wilder Júnior (1981) apud Sanches et al. (2011), onde é medido o grau de concordância das proposições, ou seja, quão aderente aquela proposição é, na visão do respondente.

No quadro 3 apresentam-se as fórmulas que foram utilizadas.

Quadro 3. Fórmulas do oscilador estocástico.

Fórmula	Objetivo
$N_{dp} = dp^* + dt + 0,5.so$	Definir número de discordantes da proposição
$N_{cp} = cp^* + ct + 0,5.so$	Definir número de concordantes da proposição
$G_{Cp} = 100 - [100 / (Cp/Dp + 1)]$	Definir grau de concordância da proposição

$N_{dp}$  = discordantes da proposição;  $dp^*$  = discordo parcialmente;  $dt$  = discordo totalmente;  $so$  = sem opinião;  $N_{cp}$  = concordantes da proposição;  $cp^*$  = concordo parcialmente;  $ct$  = concordo totalmente;  $G_{Cp}$  = grau de concordância da proposição.

De posse dos resultados obtidos pelas equações do oscilador estocástico, utilizou-se o Grau de Concordância da Proposição que é apresentada por Sanches *et al.* (2011), onde este grau de concordância pode variar de uma discordância muito forte se o resultado

for menor que 9,99 e uma concordância muito forte se o valor obtido pela fórmula do oscilador estocástico for maior de 90.

Na Tabela 3 apresentam-se estas variações.

Tabela 3. Valores de referência do Grau de Concordância da Proposição (CGp)

<b>Valor de GC</b>	<b>Frase adequada</b>
90 ou mais	Uma concordância muito forte
80 a 89,99	Uma concordância substancial
70 a 79,99	Uma concordância moderada
60 a 69,99	Uma concordância baixa
50 a 59,99	Uma concordância desprezível
40 a 49,99	Uma discordância desprezível
30 a 39,99	Uma discordância baixa
20 a 29,99	Uma discordância moderada
10 a 19,99	Uma discordância substancial
9,99 ou menos	Uma discordância muito forte

**Fonte:** Sanches *et al.* (2011, p. 6)

O grau de concordância das proposições se mostra muito eficiente neste estudo de caso, pois as proposições são sobre as dificuldades da implementação e os benefícios colhidos que são mais comuns entre as empresas que passam por esses processo, como aponta Pinto & Soares (2009), com isso, aplicando-se este método é possível identificar as questões que foram mais relevantes na experiência da empresa estudada.

Na Tabela 4, estão os resultados obtidos com os graus de concordância em relação as dificuldades encontradas para implantação dos SGQ e certificação na Norma ISO 9001.

Tabela 4. Grau de concordância das proposições sobre as dificuldades encontradas

<b>Proposição</b>	<b>Discordantes da proposição (Dp)</b>	<b>Concordantes da proposição (Cp)</b>	<b>Grau de Concordância da Proposição (GCp)</b>
1	6,5	23,5	78,3
2	4,5	25,5	85,0
3	21,0	9,0	30,0
4	2,0	28,0	93,3
5	7,0	23,0	76,6
6	1,0	29,0	96,6
7	20,5	9,5	31,6
8	2,5	27,5	91,6
9	22,0	8,0	26,6
10	20,0	10,0	33,3

Abaixo, na Tabela 5 apresenta-se os graus de concordância sobre as proposições acerca dos benefícios percebidos com a implantação da Norma ISO 9001.

Tabela 5. Grau de concordância das proposições sobre os benefícios percebidos

<b>Proposição</b>	<b>Discordantes da proposição (Dp)</b>	<b>Concordantes da proposição (Cp)</b>	<b>Grau de Concordância da Proposição (GCp)</b>
1	3,5	26,5	88,3
2	8,0	22,0	73,3
3	6,0	24,0	80,0
4	9,0	21,0	70,0
5	0,5	29,5	98,3
6	1,0	29,0	96,6
7	6,5	23,5	78,3
8	2,5	27,5	91,6
9	0,5	29,5	98,3
10	10,0	20,0	66,6

É possível através da análise destes resultados, verificar que os itens 4, 6 e 8, relacionados a dificuldade da interpretação da norma, resistência dos funcionários a mudanças e dificuldade de mudança de cultura na empresa, são de acordo com a opinião dos colaboradores e gerentes, as principais dificuldades encontradas no processo de implantação da certificação, pois apresentam uma concordância maior de 90,0, o que representa uma forte concordância da proposição.

Corroborando estes resultados, a entrevista do diretor da empresa, que destacou a dificuldade de interpretação da norma como um dos empecilhos, e que foi preciso contratar uma consultoria para ajudar neste quesito. Também falou sobre a resistência dos funcionários e a mudança de cultura da empresa, onde segundo ele: “No começo é um pouco difícil de se mudar aquilo que já era costume dentro da empresa, há uma certa resistência em manter a cultura vigente, mas tivemos vários treinamentos, palestras, que foram moldando nossos colaboradores para que dessem abertura para esta nova cultura organizacional que estávamos propondo”.

Os itens 1, 2 e 5 demonstraram uma concordância de moderada a substancial, com um grau de concordância que varia de 70 a 89,99, o que mostra que a burocracia excessiva, a comunicação deficiente entre as pessoas e a dificuldade de adequação a Norma foram entraves encontrados na busca da certificação e puderam ser percebidas no

processo, o que também é confirmado na entrevista com o diretor da empresa que cita a contratação de uma consultoria externa para ajudar a empresa a vencer a burocracia e norteá-la para que as adequações e requisitos necessários para o enquadramento da Norma fossem cumpridos.

Por outro lado, houve uma leve discordância nas proposições 3, 7, 9 e 10 que são itens relacionados a falta de recursos como uma barreira encontrada, falta de apoio da alta direção, falta de treinamento e falta de infraestrutura organizacional, o que evidencia que a empresa estudada não mediu esforços para disponibilizar os recursos financeiros necessários para dar suporte a este processo, treinando seus colaboradores e montando uma estrutura organizacional que pudesse suportar as mudanças necessárias.

Já em relação aos benefícios percebidos com a implantação dos SGQ e certificação da Norma ISO 9001, de acordo com os resultados, os que foram mais significativos na visão dos colaboradores e gerentes foram as proposições 5, 6, 8 e 10 que versam sobre a redução de não conformidades, melhoria nos procedimentos, melhoria na eficiência interna e melhoria no gerenciamento de processos, pois apresentaram uma concordância muito forte da proposição.

Esses quesitos estão dentro de uma melhoria interna da organização, o que reforça a tese de Pinto e Soares (2009) de que os benefícios percebidos derivam da motivação que a empresa teve para a certificação. Como descrito pelo diretor na entrevista, a maior motivação foram as pressões internas, logo a melhoria e a eficiência nos processos e a redução das não conformidades, veio de encontro aos anseios da empresa.

Também de acordo com os resultados, todas as proposições sobre as melhorias percebidas obtiveram um grau de concordância de no mínimo 70, o que já representa uma concordância moderada, evidenciando que a empresa também conseguiu perceber, mesmo que de forma menos expressiva, melhorias em relação a imagem da empresa, maior satisfação dos clientes com os serviços prestados, melhor comunicação interna e trabalho em equipe.

### **Considerações finais**

A pesquisa teve por finalidade estudar o processo de implementação do SGQ e sua certificação pela Norma ISO 9001, em uma Concessionária de veículos na região de Ribeirão Preto, tendo em vista a análise de três variáveis: a motivação, as dificuldades encontradas e os benefícios percebidos com a implementação e certificação.

Com isso, o presente trabalho identificou, através da entrevista realizada com um diretor da referida empresa que as motivações pela busca dessa certificação teve caráter de natureza interna, buscando a padronização dos serviços, a diminuição dos retrabalhos, uma melhor eficiência interna, enfim a busca de melhoria contínua. Estas melhorias já estão sendo percebidas, como mostrou os resultados obtidos com os questionários propostos. Com relação às dificuldades, a resistência dos funcionários, a complexidade das normas que devem ser seguidas e a mudança na cultura da empresa, foram os principais desafios encontrados.

Como principais limitações desse trabalho, cita-se a restrição em ser um estudo de caso único, sendo analisada apenas uma empresa. Outro fator limitador, é a variável “benefícios percebidos” onde a ênfase foi sobre as melhorias operacionais na empresa, ou seja, melhorias da qualidade interna, maior eficiência, não sendo abordadas neste trabalho melhorias em setores como financeiro e comercial da empresa, como o aumento das vendas, e a percepção dos clientes sobre os serviços prestados pela empresa após obter a certificação.

Portanto, seria adequado em um próximo estudo a partir deste tema, realizar uma pesquisa similar com várias empresas do segmento de Concessionária de veículos, afim de demonstrar que os resultados obtidos são recorrentes em outras empresas. Também seria oportuno averiguar a percepção e satisfação dos clientes com serviços prestados, além da melhoria da imagem da empresa frente a estes.

## **Referências**

ABNT. NBR ISO 9001. **Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos**. Rio de Janeiro, 2015.

BARNES, D. Research methods for the empirical investigation of the process of information of operations strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 8, p. 1076-1095, 2001.

BENTO, G. M. L. (2016). A importância da gestão da qualidade com a implementação da ISO 9001 para o desenvolvimento e melhoria da empresa softcom tecnologia. 2017. 17 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Instituto de Educação Superior da Paraíba, João Pessoa, 2017.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da Qualidade Total (no Estilo Japonês)**. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Rio de Janeiro; Bloch Ed., 1992.

CARNEVALLI, J. A.; MIGUEL, P. A. C.; CALARGE, F. A. Proposta de um modelo conceitual para minimizar as dificuldades no uso do QFD. **Revista Produção**, v. 18, n. 1, p. 126-141, 2008

CARPINETTI, L. C. R.; GEROLAMO, M. C.; MIGUEL, P. A. C. **Gestão da qualidade ISO 9001:2008**: princípios e requisitos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. São Paulo: Marques Saraiva, 1990.

DINIZ, F. L. Atendimento ao público: qualidade como estratégia de superioridade em atendimento. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., **Anais[...]**, Ouro Preto, 2008.

FERROLI, P. C. M.; LIBRELOTTO, L. I.; FERROLI, R. H. Discussão Conceitual dos possíveis desdobramentos dos processos de fabricação de produtos. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, XXII., **Anais[...]**, Curitiba, 2002.

FONCESA, L.; LORENÇO, L.; MENDES, L. ISO 9001 certification: motivations, benefits and impact on organizational performance. *In*: ANNUAL EUROPEAN DECISION SCIENCES INSTITUTE CONFERENCE, 3., **Proceedings[...]**, Cidade, 2012. p. 373-385.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços, a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HERAS, I.; DICK, G.; CASADEUS, M. ISO 9000 registration's impact on sales and profitability - A longitudinal analysis of performance before and after accreditation. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 19, n. 6, p. 774-791, 2002.

JUNIOR, I. M.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A. V.; LEUSIN, S. **Gestão da qualidade**: série gestão empresarial. 10. ed. São Paulo: FGV, 2010.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Editora Pioneira, 1990.

LOPES, R. **Sistema de Gestão de Qualidade**. 2010. 142 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAABCJcAF/ricardo-lobes-revisao-final>. Acesso em: 30 ago. 2019.

LYU JR. J.; CHANG, S. Y.; CHEN, T. L. Integrating RFID with quality assurance system - framework and applications. **Expert Systems with Applications**, v. 36, p. 10877-10882, 2009.

MAGRI, J. M. **Aplicação do método QFD no setor de serviços**: um estudo de caso em um restaurante. 2009. 44 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2009.

MELLO, C. H. P.; SILVA, C. E. S.; TURRIONI, J. B.; SOUZA, L. G. M. **ISO 9001:2008**: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2009.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PELISSARI, A. S.; OLIVEIRA, A. R.; GONZALEZ; FABRINI, M. F.; SILVEIRA, R. C. Determinantes da satisfação dos clientes: Estudo de caso em uma loja de departamentos. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 9, p. 32-48, 2011.

PINTO, A.; SOARES, I. **Sistemas de Gestão da Qualidade**: guia para a sua implementação. Lisboa: Edições Sílabo, 2010.

SANCHES, C; MEIRELES, M.; SORDI, J. O. Análise Qualitativa por meio de lógica Paraconsistente: Método de Interpretação e Síntese de Informação obtidas por Escalas Likert. *In*: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, III., **Anais[...]**, João Pessoa, 2011.

SAMOHYL, R. W. **Controle Estatístico de Qualidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SAMPAIO, P.; SARAIVA, P.; RODRIGUES, A. G. ISO 9001 Certification Research: questions, answers and approaches. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 26, n. 1, p. 38-58, 2009

SILVA JÚNIOR, M. T. **Benefícios e dificuldades na adoção de um Sistema de Gestão da Qualidade no Rio Grande do Norte**. 2013. 118 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. 4. ed. California: SAGE Publications Inc., 2009

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2009.

### **Apêndice - Entrevista**

1- Qual a motivação para a certificação?

A grande motivação foi aperfeiçoar a padronização dos nossos processos, melhorar a eficiência do nosso sistema de gestão de qualidade. Temos várias filiais, e acontecia de cada unidade, ter seu próprio modo de operar, e que nem sempre era da melhor maneira. Como prezamos pela qualidade, buscamos esta importante ferramenta de gestão. Outro ponto importante, é a pressão que temos do mercado e de nossos parceiros, a imagem da empresa também é um ponto relevante, portanto, temos que sempre buscar a melhoria contínua e foi por isso que demos este passo importante na busca por essa certificação.

2- Antes da busca pela certificação, a empresa já possuía um Sistema de Gestão da Qualidade?

Sim, mas como não havia a padronização, às vezes este sistema deixava a desejar.

3- Quais ferramentas de controle da qualidade a empresa se utiliza?

Nós já utilizávamos algumas, mas a consultoria que nós contratamos nos apresentou várias outras e colocamos em prática, como Pareto, para vermos onde estão concentrados os problemas, passamos a utilizar o 5s, utilizamos também o Ishikawa, em todos os setores para encontramos a raiz dos problemas e seus impactos, utilizamos o QPS, em nossa oficina, para sabermos qual é a percepção do cliente em relação ao serviço prestados, entre outros que a nossa equipe da qualidade utiliza, mas acredito que a principal é o ciclo PDCA, que é uma ferramenta de extrema relevância, que nos auxilia em todos os processos da empresa, nós temos uma gestão em cima desses pilares.

4- Quais as principais dificuldades encontradas para manter o Sistema de Gestão da Qualidade funcionando?

A principal dificuldade encontrada é a rotatividade de pessoal, quando um funcionário sai, temos que fazer todo o processo de capacitação do novo colaborador para que ele esteja integrado totalmente em nossos padrões, isso demanda tempo, porém o Sistema de Gestão da Qualidade tem que continuar.

5- Há grande envolvimento dos colaboradores em seguir os procedimentos? Há algum tipo de resistência?

Nossos colaboradores, estão totalmente envolvidos e comprometidos em empenhar ao máximo aquilo que foi estabelecido, é claro que no começo é um pouco difícil de se mudar aquilo que já era costume dentro da empresa, há uma certa resistência em manter a cultura vigente, mas tivemos vários treinamentos, palestras, que foram moldando nossos colaboradores para que dessem abertura para esta nova cultura organizacional que estávamos propondo.

6- Quais foram as principais dificuldades encontradas para se adequar as normas da ISO 9001?

Primeiro, foi preciso entender as normas, o que de fato elas queriam dizer. Para isso, contratamos uma consultoria que nos auxiliou com a explicação destas, além de nos ajudarem a colocar em prática os requisitos exigidos. Depois encontramos dificuldades na execução, em padronizar isso, trazer as exigências das normas para a nossa realidade, nossas especificidades.

7- Quanto tempo durou o processo de certificação e qual o valor gasto?

Demoramos cerca de 12 meses, desde a contratação da consultoria, passando pela adequação dos processos, até o estágio final de sermos certificados. Não gostaria de entrar em termos financeiros do que foi gasto, mas dizer que não considero como gasto, mas sim um investimento que a empresa faz para ter um retorno lá na frente. Mas, o processo de melhoria contínua ainda continua, tendo em vista manter os padrões que conseguimos conquistar, por isso fazemos periodicamente auditorias internas para correção das não conformidades.

8- Quais os benefícios percebidos com a implantação da ISO 9001?

Nós conseguimos melhorar a eficiência interna nos nossos processos, conseguimos também reduzir o retrabalho, que era comum na nossa oficina, com isso reduzimos muito o tempo de espera do cliente que vem fazer uma revisão em nossa concessionária, por exemplo. Além disso, obtivemos retornos comerciais, financeiros e administrativos, quando a empresa está disposta e comprometida em assegurar ao cliente excelência em qualidade, os resultados só tendem a melhorar. A maioria dos *feedbacks* que temos dos nossos clientes são positivos. Nosso departamento de vendas também conseguiu colher bons frutos, além do nosso corte de custos que teve impacto significativo e a melhora da imagem da empresa perante o mercado.