

# Pesquisa Nacional ISO 9000:2000

## *Relatório elaborado por:*

Francesco De Cicco  
Diretor-Executivo do QSP.

## *Colaboradores do QSP:*

Marly Toledo Bueno, Aurea Varela Tonella e Marily Tavares Sales.

*Equipe Técnica:* Franklin Ryo Masuda, Rubens Figueiredo, Amaury Silvio Botelho, Francisco Roberto Ramires, Everardo Cogliatti e Joel das Neves Cabral.

## *Realização:*

### **QSP - Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade para o Brasil e América Latina**

Rua Dr. Eduardo de Souza Aranha, 99 - 12º andar - 04543-120 - São Paulo - SP

Telefone: (11) 3847-2020

Fax: (11) 3847-2025

E-mail: [qsp@qsp.org.br](mailto:qsp@qsp.org.br)

Site: [www.qsp.org.br](http://www.qsp.org.br)

São Paulo, agosto de 2002.

# Pesquisa Nacional ISO 9000:2000

## SUMÁRIO

- Introdução	
• Apresentação.....	03
• Metodologia .....	03
- Resultados	
• Demografia da pesquisa.....	03
• <i>Gap analysis</i> (análise de lacunas).....	08
• Implementação .....	12
• Auditoria e certificação .....	16
• Análise de custo-benefício .....	18
• Principais resultados comparativos .....	23
	<i>(com pesquisa similar realizada nos Estados Unidos)</i>
- Considerações finais .....	27

# INTRODUÇÃO

## Apresentação

Por iniciativa conjunta do QSP - *Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade para o Brasil e América Latina* - e da Revista *Banas Qualidade*, foi realizada, de maio a julho de 2002, a primeira Pesquisa Nacional sobre a implantação da norma ISO 9001 edição 2000 nas empresas.

A finalidade principal da pesquisa foi fornecer medições quantificáveis das experiências das organizações brasileiras que estão implantando a nova ISO 9001 ou que já obtiveram a certificação de seus Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQs) em conformidade com essa norma.

Espera-se que esse levantamento pioneiro no Brasil auxilie as empresas a conhecerem os principais desafios da transição e os custos e benefícios, para elas, resultantes da adequação de seus SGQs à ISO 9001:2000.

## Metodologia

Foram enviados questionários estruturados para todas as empresas certificadas ISO 9000 no Brasil, pois, no período de realização da pesquisa, não dispúnhamos de informações precisas sobre as organizações que já haviam iniciado a transição (ou obtido a certificação) da versão 1994 para a edição 2000 da norma ISO 9001.

Este relatório prioriza a análise dos aspectos relevantes e os resultados mais importantes relativos à implantação, certificação e manutenção dos Sistemas de Gestão da Qualidade das organizações que atuam em nosso País.

# RESULTADOS

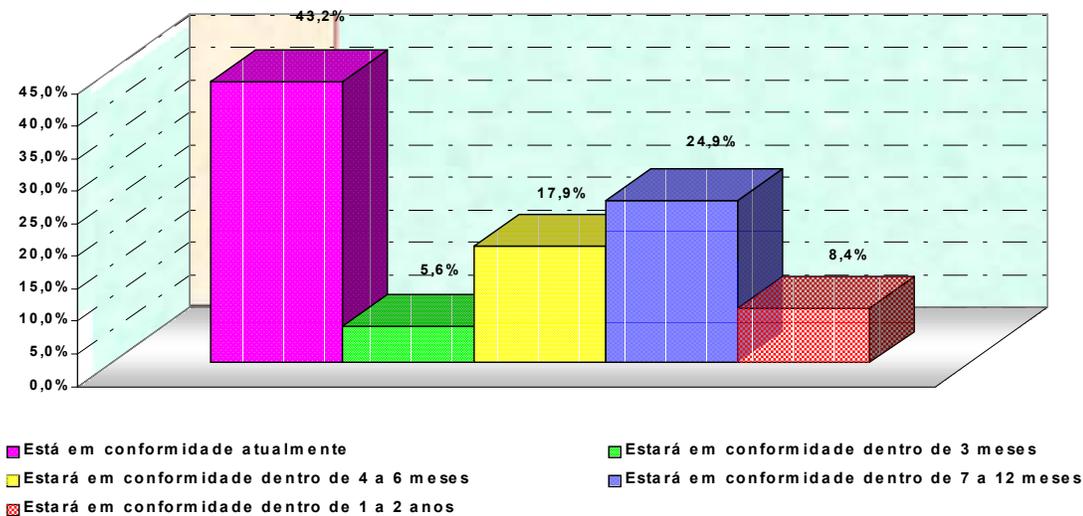
## Demografia da pesquisa

No total foram recebidos 178 questionários preenchidos, dos quais 77 (43,2% dos respondentes) representaram organizações em conformidade com a ISO 9001:2000 ou já certificadas segundo essa norma.

Esse não é apenas um alto índice inicial, mas representou também cerca de 25% das 309 empresas brasileiras certificadas ISO 9001:2000 no período em que foi realizada a pesquisa. Um número adicional de 42 respondentes (23,5%) disseram que suas

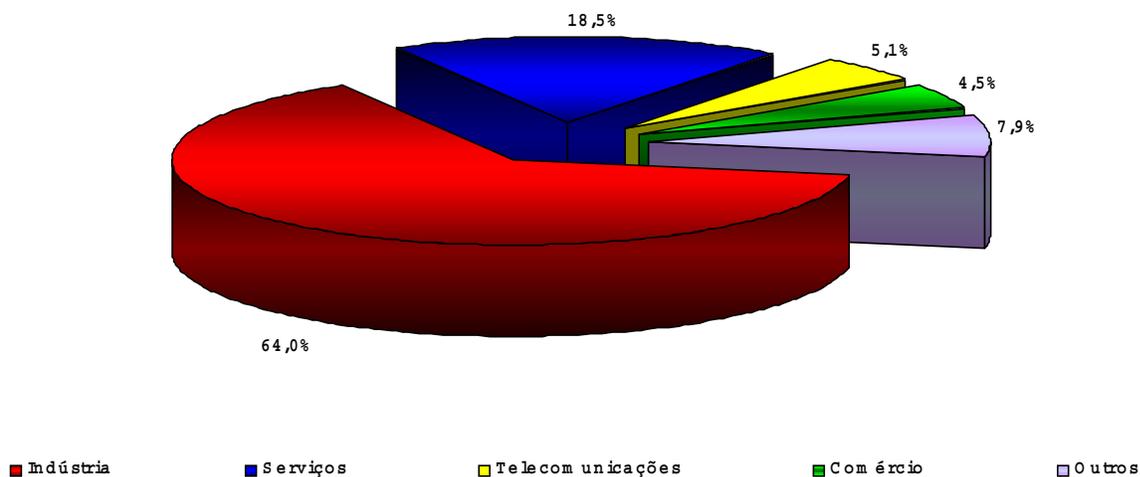
organizações estariam em conformidade dentro de seis meses, significando que muitas delas teriam obtido a certificação até o momento da publicação deste relatório. Outros 44 (24,9%) esperavam estar certificados dentro de sete a doze meses, conforme mostra o gráfico G1 a seguir.

Gráfico G1 - Como está sua organização em termos de conformidade com a ISO 9001:2000?



Qual o perfil das 178 empresas que participaram da pesquisa? O gráfico G2 a seguir indica os setores de atividade dos respondentes.

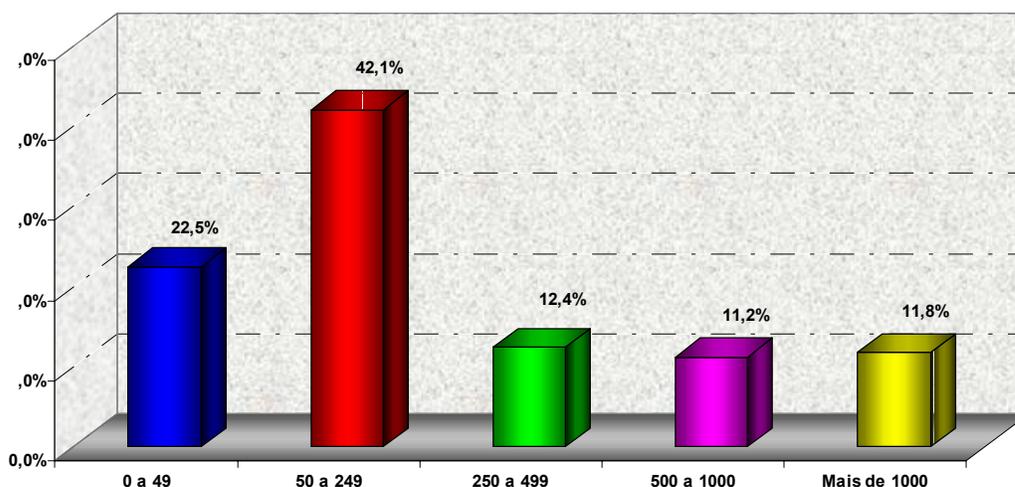
Gráfico G2 - Qual dos seguintes setores melhor descreve sua organização?



Algumas informações dignas de nota sobre as organizações que tomaram parte da pesquisa incluem:

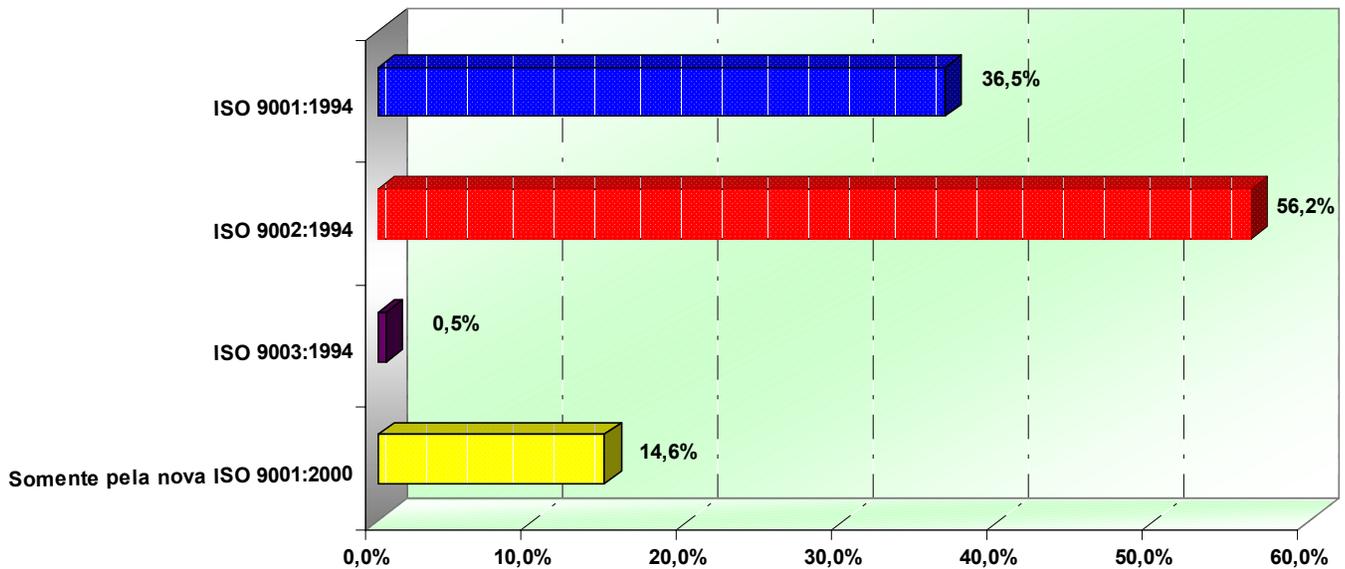
- As empresas de pequeno a médio porte (menos de 250 funcionários) foram responsáveis por 64,6% das respostas, enquanto que 35,4% representaram as organizações maiores (ver gráfico G3). Quando se perguntou qual a porcentagem da empresa e dos funcionários foi ou será abrangida pela certificação ISO 9001:2000, cerca de 80% responderam “quase todos” para ambas as perguntas. Apenas cerca de 5% disseram que essa abrangência era pequena ou menor do que 20% da organização e dos funcionários.

Gráfico G3 - Quantas pessoas foram ou serão atingidas pela nova certificação ?



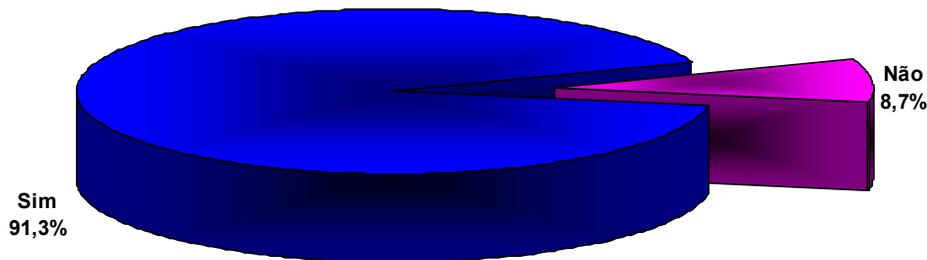
- A maioria das organizações já havia demonstrado conformidade com a norma ISO 9002 versão 1994 (56,2% dos respondentes) e/ou com a ISO 9001:1994 (36,5% dos respondentes). Como pode ser observado no gráfico G4, uma porcentagem significativa de 14,6% somente agora certificou seu Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a ISO 9001:2000, sugerindo talvez que a nova norma é um meio mais eficaz para se implementar um SGQ formal.

**Gráfico G4 - Por qual norma ISO 9000 sua organização foi certificada anteriormente?**



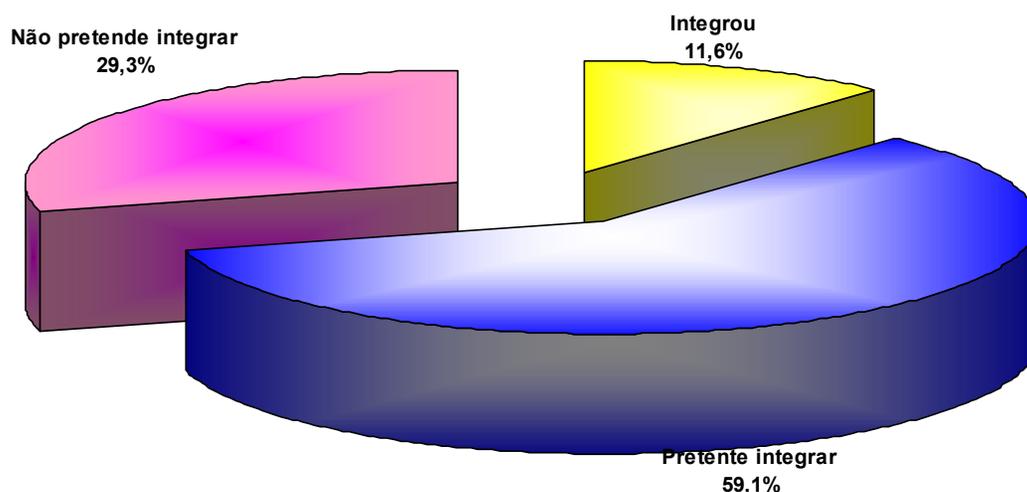
• Conforme pode ser visto no gráfico G5, a imensa maioria dos respondentes (91,3%) agrupou as diversas certificações ISO 9001/2/3:1994 num único certificado ISO 9001:2000. Destes, 89,4% abrangeram uma ou duas certificações, e 10,6%, mais de dois certificados. Como era esperado, esse agrupamento foi decorrente da necessidade de reduzir custos de certificação e aumentar a consistência entre todas as operações da organização.

**Gráfico G5 - As diversas certificações ISO 9001/2/3:1994 serão agrupadas numa única certificação ISO 9001:2000 ?**

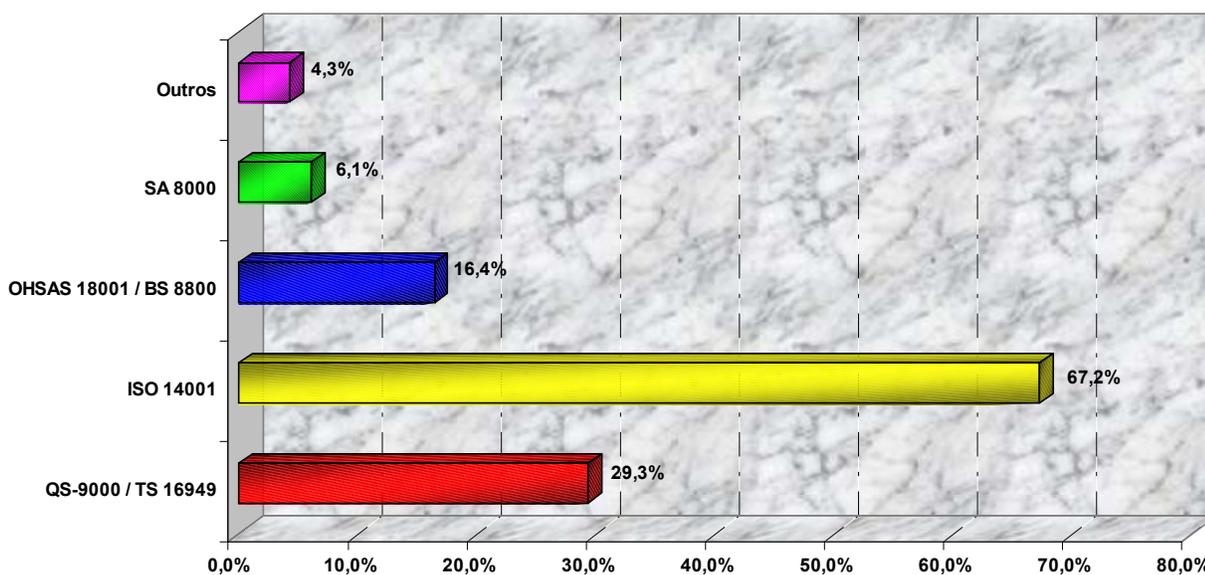


- Mais de 70% das empresas participantes da pesquisa integrou ou pretende integrar a ISO 9001:2000 a outras normas ou requisitos para setores específicos, a fim de criar um Sistema Integrado de Gestão (ver gráfico G6). Isso inclui conformidade, principalmente, com a ISO 14001 (67,2% das organizações que responderam afirmativamente); com a QS-9000 ou ISO/TS 16949, do setor automotivo (29,3% dos respondentes); com a OHSAS 18001/BS 8800 (16,4%), para Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho; e com a SA 8000 de Responsabilidade Social (6,1%), conforme pode ser observado no gráfico G7 adiante.

**Gráfico G6 - Sua organização integrou ou pretende integrar a ISO 9001:2000 a outros sistemas de gestão ?**



**Gráfico G7 - Se a resposta foi afirmativa, quais sistemas foram ou serão integrados à ISO 9001:2000 ?**



## **Gap analysis (análise de lacunas)**

A análise de lacunas pode ser realizada em vários estágios de desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Nesta pesquisa, a equipe responsável examinou os resultados da análise de lacunas em três momentos do processo de adequação à ISO 9001:2000:

1. Análises de lacunas iniciais;
2. Auditorias internas;
3. Pré-avaliações.

A equipe pediu informações combinadas sobre as auditorias internas e pré-avaliações, pois muitas organizações não haviam feito pré-avaliações.

Solicitou-se aos participantes que indicassem seus principais desafios de conformidade a partir das seguintes categorias:

- exclusão de requisitos;
- lacunas na documentação;
- lacunas na manutenção de registros;
- dados e análise da satisfação dos clientes;
- controle eficaz de processos;
- processo de melhoria contínua;
- objetivos não-mensuráveis;
- objetivos não-consistentes com a política da qualidade;
- coleta e análise de dados;
- requisitos de competência;
- comprometimento e responsabilidades da alta direção;
- gestão de processos terceirizados;
- outras questões importantes.

Em nossa análise, buscamos a porcentagem de participantes que citaram cada uma dessas 13 categorias. A Tabela T1 a seguir contém um resumo dos resultados dessa análise, referentes às oito categorias mais mencionadas.

**Tabela T1 - Identificação de lacunas**

<b>Categoria</b>	<b>Lacunas iniciais</b>	<b>Auditorias internas e Pré-avaliações</b>
Dados e análise da satisfação dos clientes	41,5% das organizações (2)	30,8% das organizações (1)
Processo de melhoria contínua	56,9% (1)	25,4% (2)
Controle eficaz de processos	38,5% (3)	24,6% (3)
Lacunas na documentação	36,9% (4)	23,8% (4)

Coleta e análise de dados	29,2% (5)	16,9% (5)
Objetivos não-mensuráveis	26,2% (6)	16,2% (6)
Requisitos de competência	24,6% (8)	13,8% (7)
Comprometimento e responsabilidades da alta direção	25,4% (7)	10,0% (8)

Nota: Os números entre parênteses referem-se à classificação da categoria.

Também pedimos às organizações que identificassem as seções da ISO 9001:2000 consideradas mais difíceis quanto ao desenvolvimento de um processo, documentação ou implementação. Demos então aos participantes as 51 subseções numeradas da norma e pedimos que eles identificassem aquelas que causavam dificuldades. Os resultados aparecem resumidos na Tabela T2. Os enunciados da primeira coluna estão classificados de acordo com o número de lacunas por subseção que foram identificadas pelos participantes.

**Tabela T2 - Subseções mais difíceis**

<b>Subseção/Porcentagem de participantes/Classificação</b>	<b>Constatação (lacuna) correspondente</b>
7.3 Projeto e desenvolvimento: 15,9% (1)	Outras questões
6.2.2 Competência, conscientização e treinamento: 13,6% (2)	Requisitos de competência
8.5.1 Melhoria contínua: 13,1% (3 - 4)	Processo de melhoria contínua
4.1 Requisitos gerais: 13,1% (3 - 4)	Controle eficaz de processos
8.2.1 Satisfação dos clientes: 10,8% (5)	Dados e análise da satisfação dos clientes
8.4 Análise de dados: 10,5% (6)	Coleta e análise de dados
8.5.3 Ação preventiva: 10,2% (7)	Processo de melhoria contínua
5.4.1 Objetivos da qualidade: 10,0% (8)	Objetivos não-mensuráveis

Nota: A primeira coluna está classificada em ordem de dificuldade quanto ao desenvolvimento de um processo, documentação ou implementação.

### ***Dados e análise da satisfação dos clientes***

Quatro requisitos da ISO 9001:2000 abordam essa questão. A subseção 8.2.1, Satisfação dos Clientes, diz que a organização deve “monitorar informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos requisitos do cliente.” A Tabela T2 indica que essa subseção foi classificada como a quinta em termos de dificuldade.

Um outro requisito relacionado com essa questão é a subseção 8.4, Análise de Dados, que exige que a “análise de dados deve fornecer informações relativas à satisfação de clientes”. Esse requisito foi classificado como o sexto em termos de dificuldade.

As outras subseções relacionadas com a questão de dados e análise da satisfação dos clientes são: Entradas para a Análise Crítica (5.6.2) e Saídas da Análise Crítica (5.6.3). Essas subseções não foram identificadas como sendo difíceis de se atender.

### ***Melhoria contínua***

A subseção 8.5.1, principal requisito referente à melhoria contínua, foi classificada como o terceiro item em termos de dificuldade. Essa subseção diz que a organização deve “continuamente melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção”. Isso é chamado de espiral da melhoria (ou modelo PDCA).

Além disso, na seção 5.1, a alta direção tem a responsabilidade de melhorar continuamente o SGQ. Um dos problemas é que a subseção 8.5.1 constitui-se em responsabilidade da alta direção, mas não é descrita como tal nessa subseção. Isso pode ser um alerta para o ISO/TC 176: a subseção 8.5.1 pertence à seção 5, na qual se definem as responsabilidades da alta direção.

### ***Controle de processos***

Esse item está diretamente relacionado com os requisitos gerais do Sistema de Gestão da Qualidade (subseção 4.1), os quais, com a nova ISO 9001, concentraram-se fortemente na identificação, nas interações e na gestão dos processos necessários para o SGQ. O controle eficaz de processos foi classificado em terceiro lugar na análise de lacunas.

### ***Documentação***

As subseções que descrevem os requisitos de documentação são: 4.2.1, Generalidades; 4.2.2, Manual da Qualidade; e 4.2.3, Controle de Documentos. Essas subseções não foram classificadas como difíceis.

Talvez o motivo de o item “lacunas na documentação” ter obtido uma classificação alta na identificação de lacunas (Tabela T1) foi que a ISO 9001:2000 exige apenas seis procedimentos documentados. Se uma organização achasse que não era necessário documentar algum procedimento, ao fazer determinadas perguntas durante uma das *gap analyses*, poderia levar à descoberta de uma lacuna, caso um processo não-documentado não estivesse sendo devidamente seguido. Esse pode ser o motivo de as lacunas na documentação terem obtido a maior classificação dentre as não-conformidades de

Organismos Certificadores, detectadas em pesquisa similar realizada nos Estados Unidos (ver tópico “Principais resultados comparativos” deste relatório).

### ***Coleta e análise de dados***

Esse item está relacionado com a categoria “Dados e análise da satisfação dos clientes”, classificada em primeiro lugar no que diz respeito às constatações de auditorias internas e/ou pré-avaliações que exigiram ações corretivas maiores. A subseção da ISO 9001:2000 diretamente relacionada a esse item é a 8.4, Análise de Dados, que diz que a organização deve “determinar, coletar e analisar dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade”. Esse requisito foi classificado como o sexto em termos de dificuldade.

### ***Objetivos não-mensuráveis***

A subseção 5.4.1 está diretamente relacionada a esse item. A alta direção é responsável por estabelecer objetivos e assegurar que eles sejam mensuráveis. Quanto à classificação, essa subseção foi a oitava em termos de dificuldade.

### ***Outras questões importantes***

Os outros itens relevantes identificados na pesquisa foram: requisitos de projeto e desenvolvimento, comprometimento e responsabilidades da alta direção e requisitos de competência.

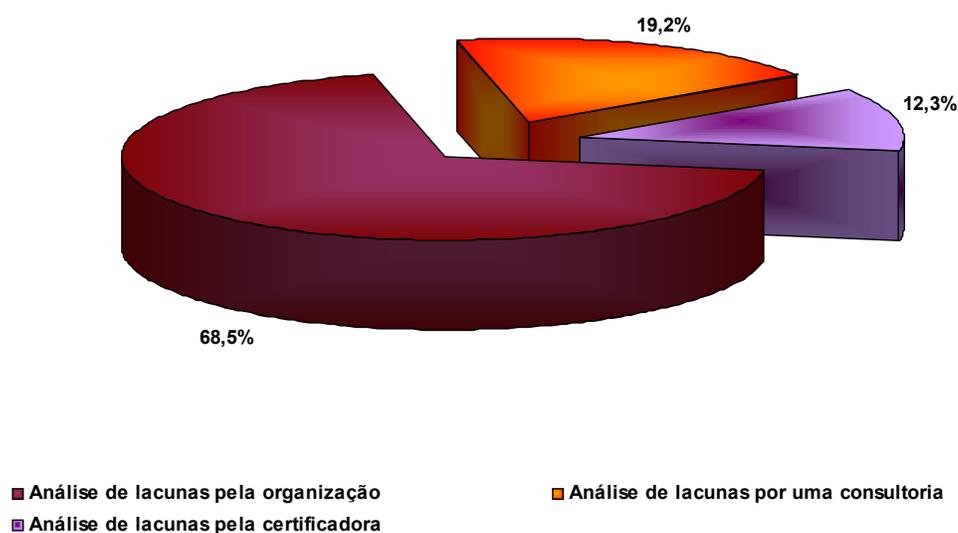
Uma possível anomalia em relação à pesquisa similar realizada nos Estados Unidos diz respeito aos requisitos de projeto e desenvolvimento, classificados em primeiro lugar em termos de dificuldade. No levantamento dos EUA, a subseção 6.2.2, Competência, Conscientização e Treinamento, foi citada como a mais difícil de ser atendida. Essa subseção estabelece que a organização deve “avaliar a eficácia das ações executadas”, o que talvez seja a maior dificuldade. Na nossa pesquisa, os requisitos de projeto e desenvolvimento (7.3) foram classificados em primeiro lugar, possivelmente porque muitas empresas brasileiras foram certificadas segundo a ISO 9002:1994, mesmo sendo responsáveis pelo projeto e/ou desenvolvimento dos produtos e serviços que elas fornecem, e somente agora estão tendo que incluir esses requisitos em seus SGQs, a fim de se adequarem às exigências da nova ISO 9001, decorrendo daí o grau de dificuldade apontado.

## Implementação

### *Primeiro passo: fechamento de lacunas*

A análise e o fechamento de lacunas constituem-se nos primeiros passos cruciais para se implementar qualquer sistema de gestão. A porcentagem de respondentes que utilizava as três formas mencionadas de análise de lacunas está indicada no gráfico G8 a seguir.

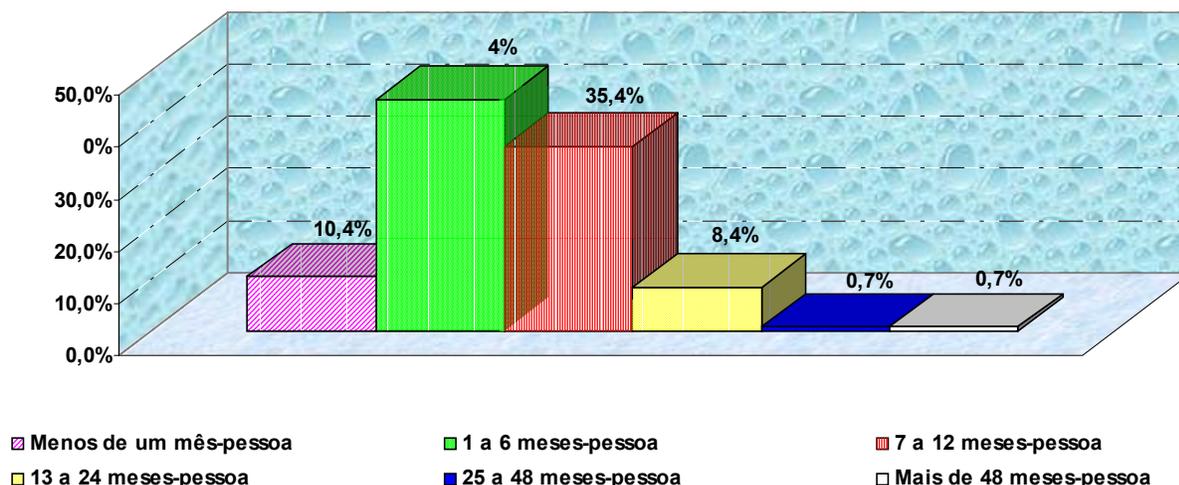
Gráfico G8 - Como foi avaliada a situação do SGQ em relação à ISO 9001:2000?



### *Esforço dispendido*

Como pode ser observado no gráfico G9, a maior parte (44,4%) das organizações que participaram da pesquisa levou no máximo 6 meses-pessoa para se adequar à nova norma, considerando-se um mês com 160 horas.

**Gráfico G9 - Qual a estimativa do tempo total gasto pela equipe de apoio, com exceção dos treinamentos, para a organização se adequar à ISO 9001:2000 ?**



- Um terço havia implementado melhorias no SGQ não exigidas pela ISO 9001:2000. Em geral, essas melhorias estavam relacionadas com requisitos corporativos e requisitos de clientes, com a natureza da organização e de seus produtos e serviços, e com políticas e objetivos corporativos, tais como o comprometimento de seguir os critérios do PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade.

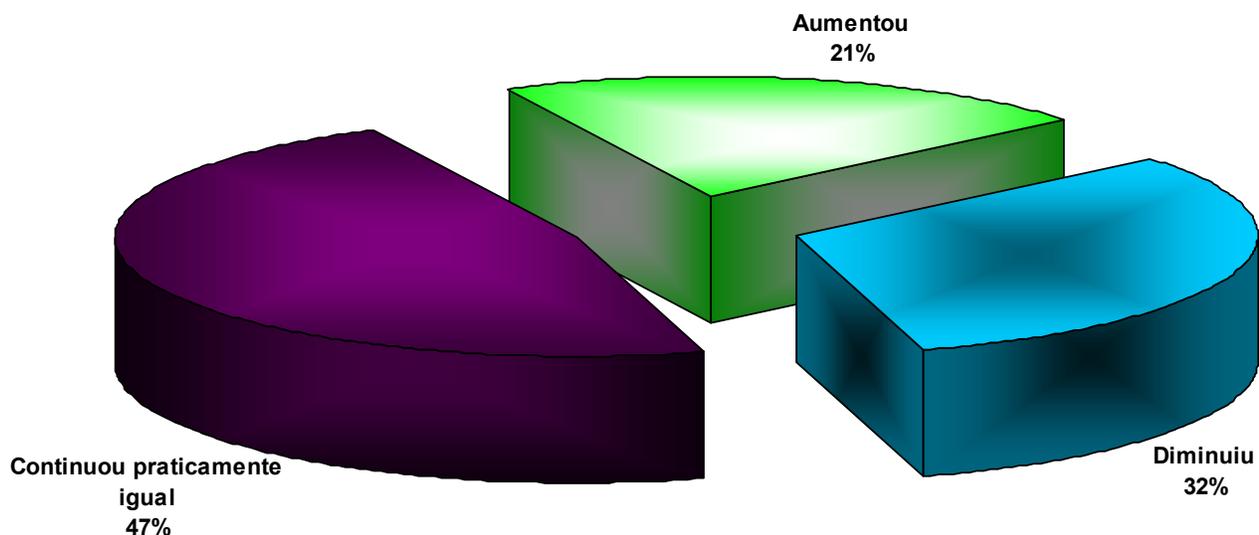
- Um quarto havia excluído ou combinado processos do SGQ durante a implementação, a fim de tirar proveito da “abordagem de processo” promovida pela ISO 9001:2000. Em alguns casos, as exclusões revelam uma compreensão do real propósito da ISO 9001:2000 como um enfoque eficaz para a gestão empresarial, através da eliminação de procedimentos desnecessários. Em outros casos, os processos foram combinados porque a ISO 9001 havia sido implementada juntamente com alguma outra norma.

Por outro lado, os respondentes revelaram que um dos benefícios esperados da ISO 9001:2000 – redução da documentação do SGQ — não está sendo amplamente alcançado. Como pode ser visualizado no gráfico G10 a seguir, 31,6% disseram ter reduzido o volume de documentação; 47,4% continuam aproximadamente com o mesmo volume; e 21,0% até mesmo aumentaram seu volume. A equipe responsável pela pesquisa acredita que o aumento do volume reflete uma das seguintes situações:

- Requisitos de clientes e requisitos regulamentares exigindo documentação do SGQ;
- Conclusão da transição para a ISO 9001:2000 mediante a manutenção da documentação existente e da adição de nova documentação onde não há lacunas;
- Retenção da documentação existente por ter valor para a organização, e por causa da adição de novas iniciativas relacionadas ao SGQ que ampliam a documentação;

- Falha em compreender totalmente os requisitos da ISO 9001:2000 e a forma de se usar a “abordagem de processo”, resultando em documentação excessiva na tentativa de assegurar que o sistema abranja todos os requisitos.

**Gráfico G10 - Com a nova ISO 9001:2000, a documentação do SGQ:**



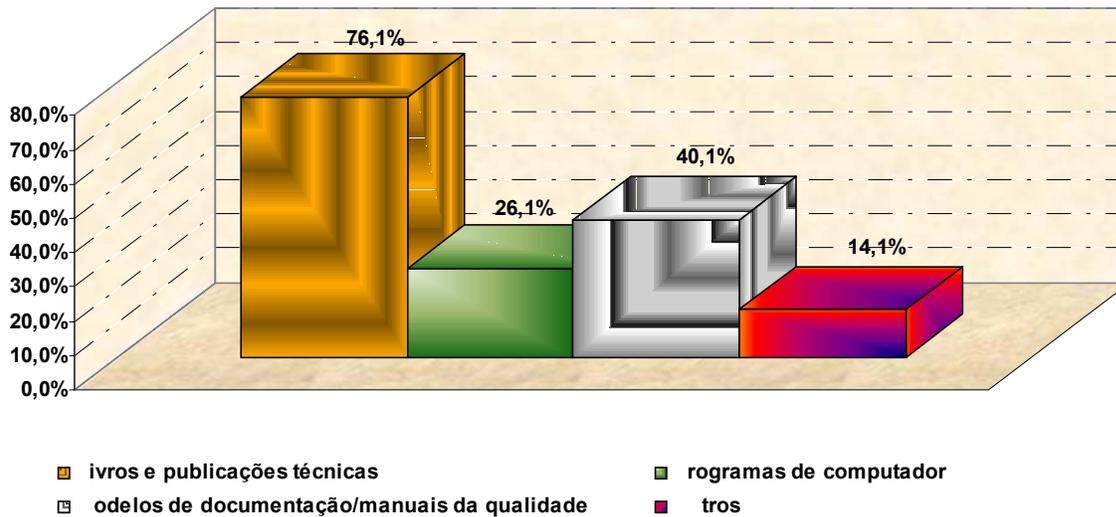
### ***Melhorias observadas***

A Tabela T1 apresentada anteriormente fornece uma visão das principais constatações observadas enquanto as organizações passavam das análises de lacunas iniciais às auditorias internas e pré-avaliações. Deve ser aqui destacado que o trabalho de implementação dos respondentes apresentou redução de lacunas em todas as categorias estudadas.

### ***Recursos para implementação***

A transição, em muitas organizações, envolveu o uso de diversos recursos para a implementação da ISO 9001:2000, dentre os quais destacaram-se (excluindo-se as ações de treinamento, que estão detalhadas no próximo tópico) os meios mostrados no gráfico G11 a seguir.

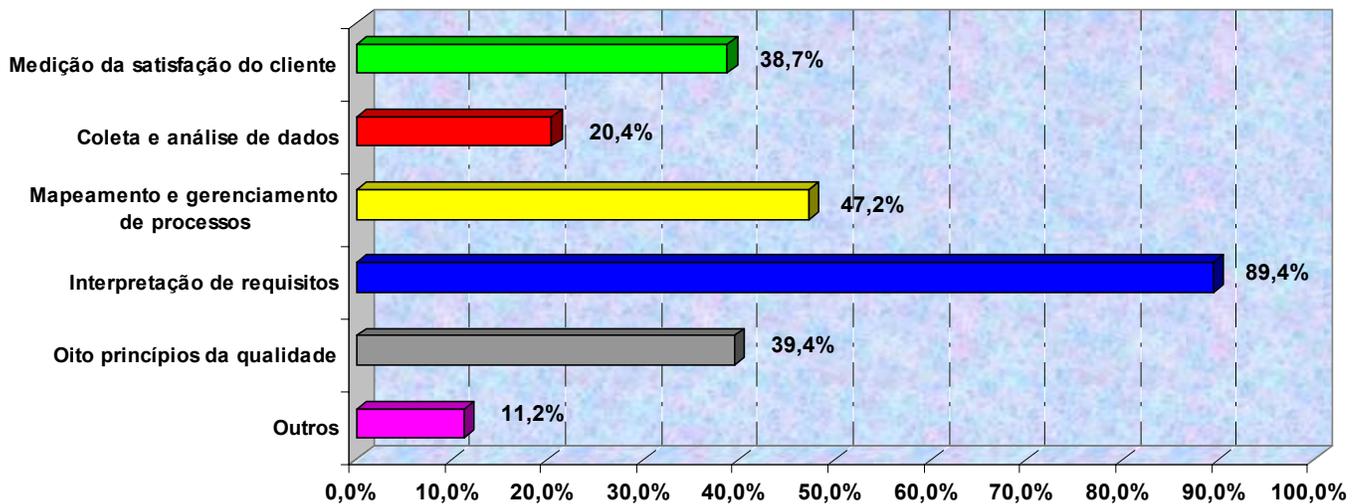
**Gráfico G11 - Que outros auxílios para a implementação da ISO 9001:2000 foram ou estão sendo utilizados ?**



### **Treinamento**

Um dos fatores fundamentais na implementação da ISO 9001:2000, para a maioria das organizações, diz respeito ao treinamento. Para as empresas que já haviam iniciado ou concluído a transição, os treinamentos fornecidos abrangeram os temas apresentados no gráfico G12 a seguir.

**Gráfico G12 - Que tipo de treinamento a organização realizou ou está realizando em relação à ISO 9001:2000 ?**



Dois aspectos podem ser destacados em relação ao treinamento. Primeiro, ele tende a preencher duas lacunas principais – satisfação dos clientes e coleta e análise de dados. Segundo, uma grande parte das organizações havia fornecido treinamento sobre os oito princípios da qualidade, mesmo não sendo requerido para fins de conformidade.

É importante observar também que alguns respondentes não mencionaram qual treinamento foi fornecido. Isso se deve ao fato de que, na época de realização da pesquisa, para 33,3% (um terço) das organizações, faltavam de sete meses a dois anos para concluir a transição.

### **Auditoria e certificação**

Dois preocupações principais da equipe responsável pela pesquisa foram o treinamento de auditores e as mudanças no processo de certificação. Os resultados estão descritos a seguir.

#### ***Treinamento de auditores***

Quase 80% das organizações forneceram treinamento para a transição. Para as organizações com auditores experientes na ISO 9000, esse parece ser um método aceitável de atualização das habilidades dos mesmos.

Dessas empresas, 90,8% informaram que forneceram também cursos de atualização/formação de auditores internos e 26,8% cursos de atualização/formação de auditores-líderes. Esses tipos de treinamento são igualmente aceitáveis para novos auditores.

Perguntamos quanto tempo, no total, foi utilizado para o treinamento dos auditores internos. A maioria das organizações (87,3%) utilizou menos de seis meses-pessoa treinando seus auditores. Futuramente, a pesquisa deverá ser revisada para que possamos conhecer a média de dias de treinamento por auditor.

#### ***Certificação***

Quando perguntamos se a auditoria de transição, para organizações certificadas segundo as normas da versão 1994, fazia parte da auditoria de acompanhamento ou de uma auditoria separada, 54,3% dos respondentes declararam que ela fazia parte da auditoria de acompanhamento.

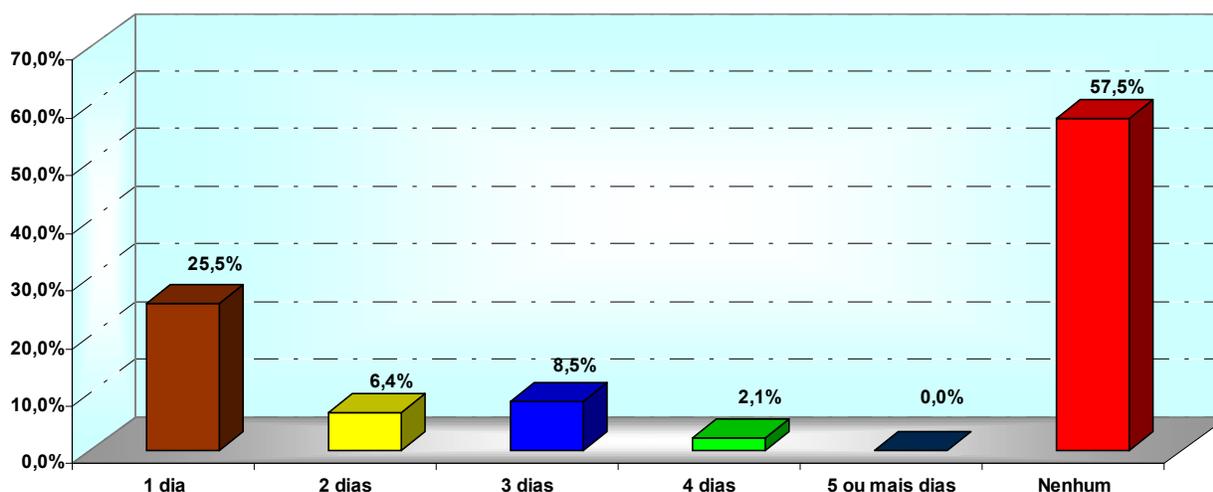
As duas perguntas seguintes abordaram o número de dias de auditoria que foram necessários para se obter a certificação ISO 9001/2/3:1994, e o número de dias adicionais para se fazer a transição para a ISO 9001:2000.

Os resultados variaram entre dois e cinco dias ou mais para a certificação original conforme as normas da versão 1994: aproximadamente 45% disseram dois dias, outros 29% disseram três, 10% responderam quatro, e 12% disseram cinco ou mais dias.

De maior interesse, foram os dias adicionais necessários para a auditoria de transição (ver gráfico G13). Dos que responderam a essa pergunta, 57,5% relataram nenhum dia adicional, 25,5% relataram um dia adicional, 6,4% relataram dois, e 10,6% relataram três dias ou mais. Os 57,5% que responderam que não foi adicionado nenhum dia de auditoria parecem corresponder à porcentagem cuja transição foi realizada como parte da auditoria de acompanhamento do Organismo Certificador.

Quanto ao número de dias de auditoria necessários para novas certificações ISO 9001, os resultados foram os seguintes: 6,9% disseram que apenas 1 dia foi usado pelo Organismo Certificador; 34,5% disseram que foram necessários 2 dias; a maior parte, 41,4% dos respondentes, disse que foram 3 dias; enquanto que os demais indicaram um total de quatro (6,9%) e cinco dias ou mais (10,3%). Esses resultados podem estar diretamente relacionados com a grande porcentagem de auditorias de transição realizadas durante as auditorias de acompanhamento.

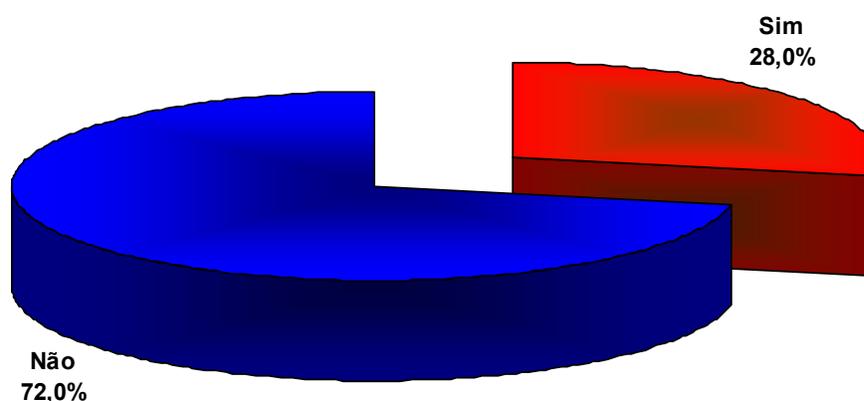
**Gráfico G13 - Caso tenha sido feita a transição da ISO 9001/2/3:1994 para a ISO 9001:2000, quantos dias a mais o OC usou na auditoria em comparação com o tempo gasto com a auditoria da versão 1994 ?**



## **Análise de custo-benefício**

Um expressivo total de 72% dos respondentes disseram não ter havido custos adicionais de certificação na transição para a ISO 9001:2000 (ver gráfico G14 a seguir).

**Gráfico 14 - Os custos de certificação aumentaram em comparação com a última certificação ?**



É importante que a transição de qualquer uma das normas da série ISO 9000:1994 para a ISO 9001:2000 seja baseada em reduções de custo, no retorno sobre o investimento e na melhoria da organização. Assim sendo, fizemos várias perguntas na pesquisa sobre o custo da transição e os benefícios da conformidade com a ISO 9001:2000.

Alguns custos são fáceis de quantificar (por exemplo, serviços externos e materiais adquiridos durante a implementação), enquanto que outros custos são mais “intangíveis” (por exemplo, tempo gasto em treinamento de funcionários, interrupções durante as auditorias e tempo gasto pela equipe de implementação e o pessoal de auditoria interna).

Dois exemplos de custos que a maioria dos respondentes foi capaz de relatar ou estimar foram o tempo gasto pela organização para obter conformidade com a ISO 9001:2000 (com exceção do tempo de treinamento) e o tempo necessário para o pessoal manter o SGQ.

A Tabela T3 mostra uma distribuição dos gastos com pessoal e dos custos de transição e manutenção, os quais podem estar diretamente associados ao tamanho das organizações que tomaram parte da pesquisa. Os resultados indicam que o custo de manutenção em termos de tempo gasto pelo pessoal é geralmente menor do que o custo da transição.

**Tabela T3 - Custos da transição e de manutenção referentes à ISO 9001:2000**

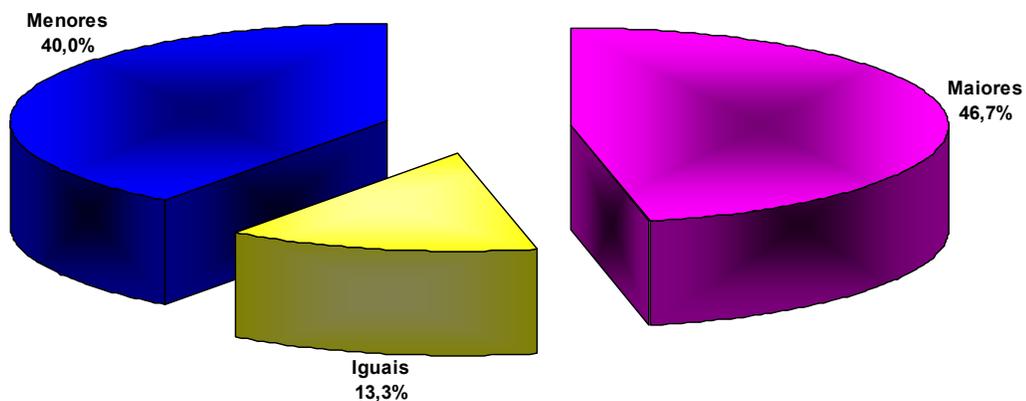
<b>Gastos com Pessoal</b>	<b>Transição</b>	<b>Manutenção</b>
Menos de um mês-pessoa	10,4%	20,1%
1 - 6 meses-pessoa	43,4%	53,0%
7 - 12 meses-pessoa	35,4%	19,4%
13 - 24 meses-pessoa	8,4%	5,5%
25 - 48 meses-pessoa	1,7%	1,5%
Mais de 48 meses-pessoa	0,7%	0,5%

Uma outra constatação que merece destaque, como já mencionamos, é o fato de que a maioria das organizações (72%) não havia verificado qualquer aumento no custo da certificação como resultado da implementação da ISO 9001:2000 e da auditoria de transição. Dos que haviam verificado um aumento no custo, 10,7% disseram que havia sido menor do que 10%, 57,1% responderam que havia sido de 11 a 20%, e 24,3% disseram que o aumento havia sido entre 21 e 30%.

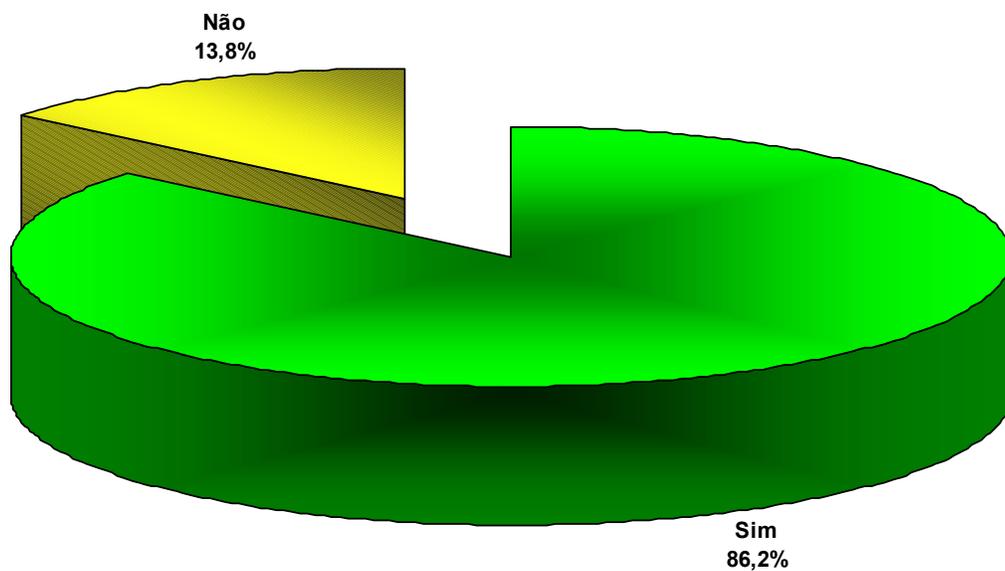
### ***Benefícios da conformidade***

E quanto aos benefícios, especificamente os benefícios relacionados à redução de custos? Embora seja ainda muito cedo para se verificar benefícios de redução de custos na maioria das empresas, 15 organizações relataram ter obtido economias, sendo que 8 disseram que os custos de transição e implementação haviam sido, pelo menos, cobertos pelas economias. Entre aqueles que ainda não apresentaram reduções de custo documentadas, 86,2% renunciaram economias para o futuro. Os gráficos G15 e G16 a seguir permitem uma melhor visualização desses resultados.

**Gráfico G15 - Como foram as economias em comparação com o custo da transição ou implementação da nova norma ?**



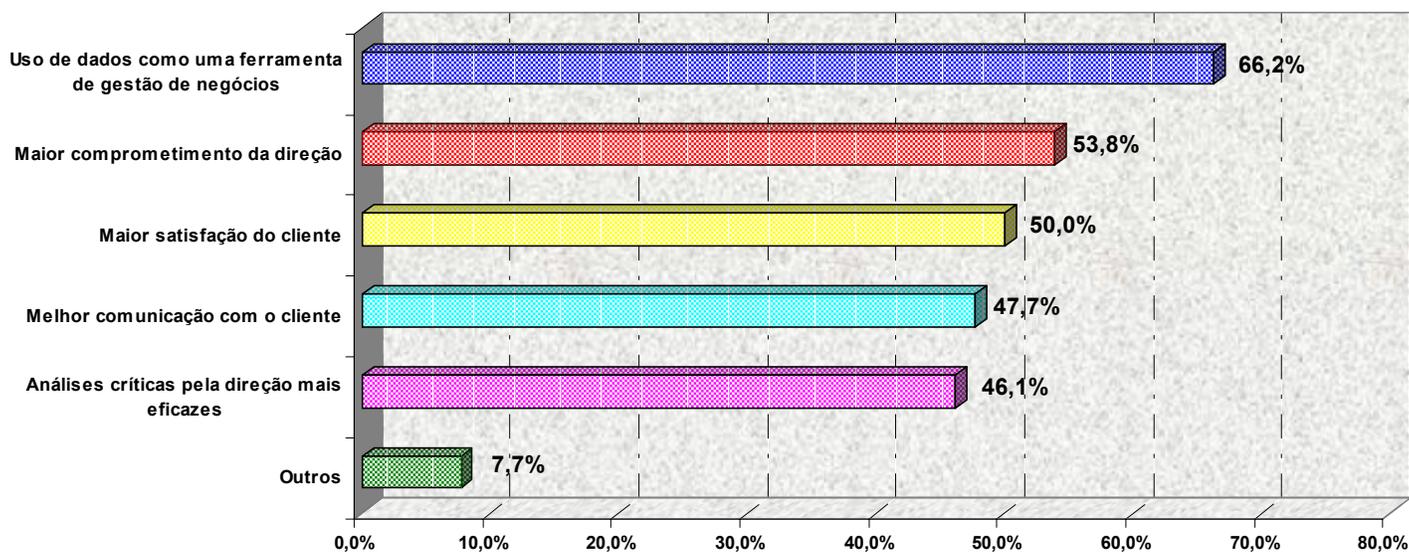
**Gráfico G16 - Você prevê economias para o futuro ?**



Embora representando uma pequena amostra que não deve ser considerada estatisticamente válida, a lista de benefícios foi uma surpresa para a equipe responsável pela pesquisa. Normalmente, os sistemas de gestão levam mais de um ano para produzir um retorno sobre o investimento e, muitas vezes, produzem economias que são difíceis de serem quantificadas, principalmente se outros programas de qualidade e melhoria estão em andamento.

O gráfico G17 mostra as proporções em que foram mencionados os benefícios mais significativos para as empresas com a implementação da ISO 9001:2000.

**Gráfico G17 - Quais foram ou estão sendo os benefícios mais importantes para a organização com a nova norma ?**



Por fim, pedimos aos respondentes que dissessem se o fato de fazerem a transição para a ISO 9001:2000 ou implementarem a norma e buscarem a certificação havia produzido alguma melhoria financeira decorrente do Sistema de Gestão da Qualidade de suas organizações.

A Tabela T4 a seguir fornece as porcentagens de pessoas que responderam “sim” a perguntas relacionadas com essas melhorias financeiras. Aqueles que responderam “não tenho certeza” não foram incluídos na soma total. Embora essas informações devam ser tratadas como preliminares, elas sugerem inicialmente que a ISO 9001:2000 pode agregar, de fato, significativo valor para os usuários da norma.

**Tabela T4 - Melhorias financeiras relacionadas com a transição e implementação da ISO 9001:2000**

<b>Melhoria</b>	<b>Pessoas que responderam “sim”</b>
Satisfação dos clientes	85,7%
Qualidade dos produtos e serviços	79,3%
Maior produtividade	74,6%
Retenção de clientes	60,9%
Maior participação de mercado	55,0%
Melhor resultado financeiro	48,3%

## Principais resultados comparativos

(com pesquisa similar realizada nos Estados Unidos)

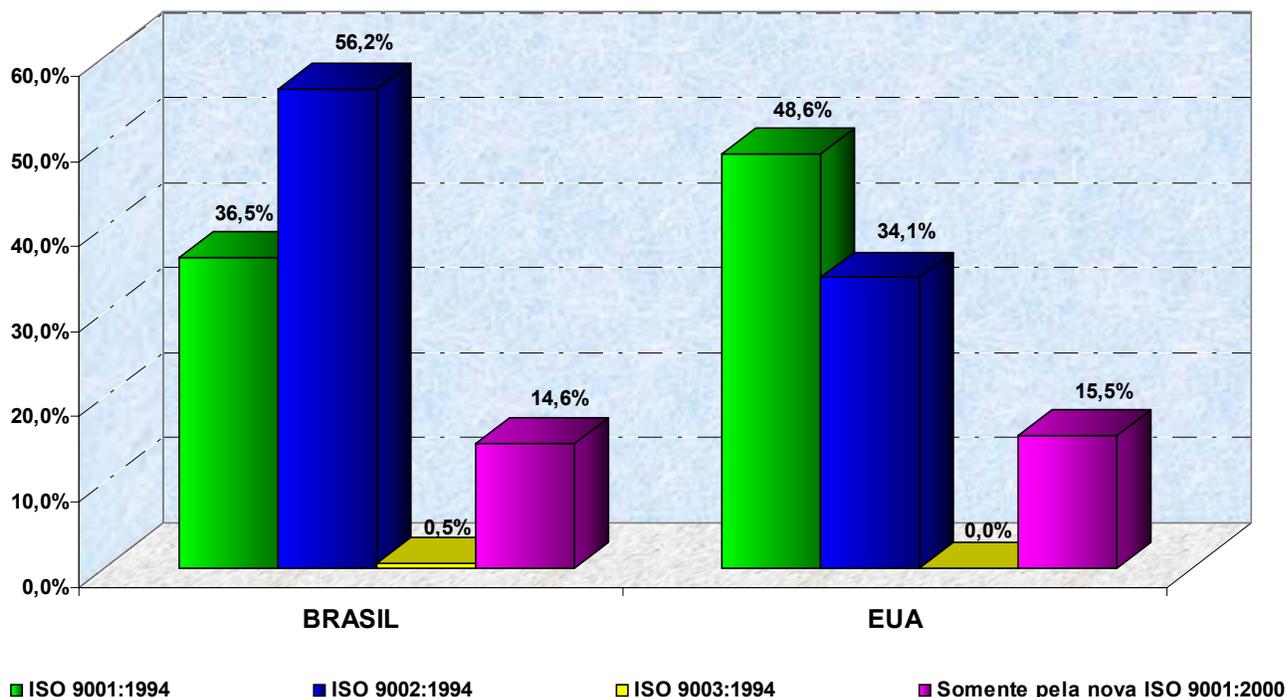
Levantamento quase idêntico ao que realizamos no Brasil foi desenvolvido pelo *US TAG to ISO/TC 176*, dos Estados Unidos, entre os meses de dezembro de 2001 e abril de 2002.

Na pesquisa norte-americana, foram analisadas as respostas de 183 organizações (no nosso caso, foram 178). Dos respondentes dos EUA, 45 organizações (24,6%) disseram que estavam em conformidade com a ISO 9001:2000 ou já haviam sido certificadas segundo a nova norma (no nosso caso, esse percentual foi maior, de 43,2%, representado por 77 empresas).

Para os responsáveis pelo estudo nos Estados Unidos, essas 45 organizações significaram um alto índice inicial de participação, pois representaram quase 10% das 528 empresas americanas certificadas segundo a ISO 9001:2000 naquele período (no nosso caso, essa representação foi de quase 25%).

A fim de proporcionar ao leitor deste relatório uma melhor percepção comparativa dos principais resultados das duas pesquisas, vamos apresentar a seguir uma série de gráficos e tabelas em que são mostrados tais resultados.

Gráfico G18 - Certificação anterior



**Tabela T5 - Identificação de lacunas**

<b>Categoria</b>	<b>Lacunas iniciais</b>		<b>Auditorias internas e Pré-avaliações</b>	
	<b>BRASIL</b>	<b>EUA</b>	<b>BRASIL</b>	<b>EUA</b>
Dados e análise da satisfação dos clientes	41,5% (2)	58,2% (1)	30,8% (1)	40,8% (1)
Processo de melhoria contínua	56,9% (1)	42,4% (3)	25,4% (2)	34,7% (2)
Controle eficaz de Processos	38,5% (3)	--	24,6% (3)	--
Lacunas na documentação	36,9% (4)	43,7% (2)	23,8% (4)	26,5% (3)
Coleta e análise de dados	29,2% (5)	33,5% (4)	16,9% (5)	24,5% (4 - 5)
Objetivos não-mensuráveis	26,2% (6)	31,0% (5)	16,2% (6)	24,5% (4 - 5)
Requisitos de competência	24,6% (8)	23,4% (7)	13,8% (7)	16,3% (8)
Comprometimento e responsabilidades da alta direção	25,4% (7)	29,1% (6)	10,0% (8)	22,4% (6 - 7)
Lacunas na manutenção de registros	--	21,5% (8)	--	22,4% (6 - 7)

Nota: Os números entre parênteses referem-se à classificação da categoria.

**Tabela T6 - Subseções mais difíceis**

Subseção/Porcentagem de participantes/Classificação	
BRASIL	EUA
7.3 Projeto e desenvolvimento: 15,9% (1)	6.2.2 Competência, conscientização e treinamento: 35,8% (1)
6.2.2 Competência, conscientização e treinamento: 13,6% (2)	8.2.1 Satisfação dos clientes: 29,2% (2)
8.5.1 Melhoria contínua: 13,1% (3 - 4)	8.5.1 Melhoria contínua: 27,5% (3)
4.1 Requisitos gerais: 13,1% (3 - 4)	8.4 Análise de dados: 25,0% (4)
8.2.1 Satisfação dos clientes: 10,8% (5)	8.5.3 Ação preventiva: 23,3% (5)
8.4 Análise de dados: 10,5% (6)	5.4.1 Objetivos da qualidade: 21,7% (6 - 7)
8.5.3 Ação preventiva: 10,2% (7)	7.3 Projeto e desenvolvimento: 21,7% (6 - 7)
5.4.1 Objetivos da qualidade: 10,0% (8)	4.1 Requisitos gerais: 19,2% (8)

Nota: Classificação em ordem de dificuldade quanto ao desenvolvimento de um processo, documentação ou implementação.

**Gráfico G19 - Integração de sistemas de gestão**

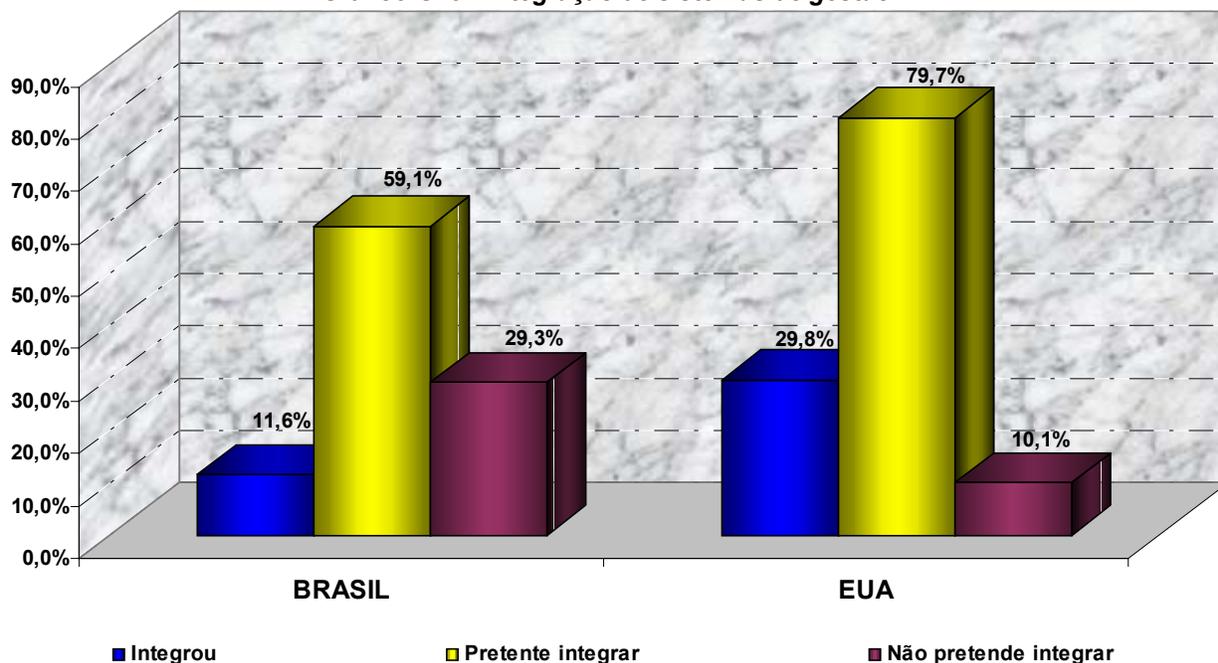


Gráfico G20 - Custos de certificação

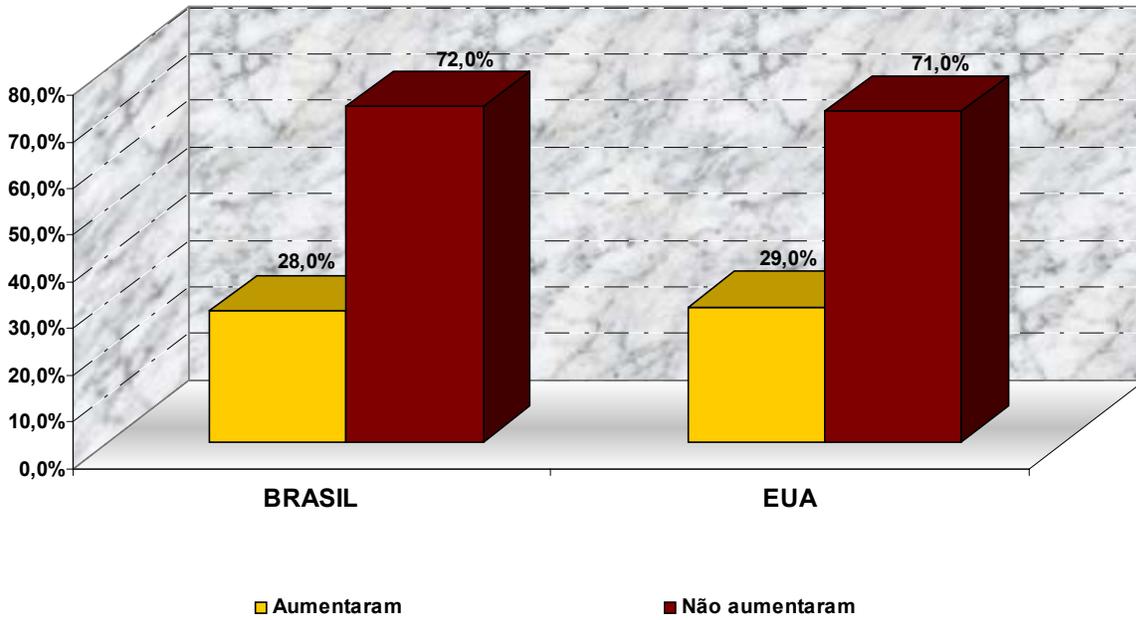
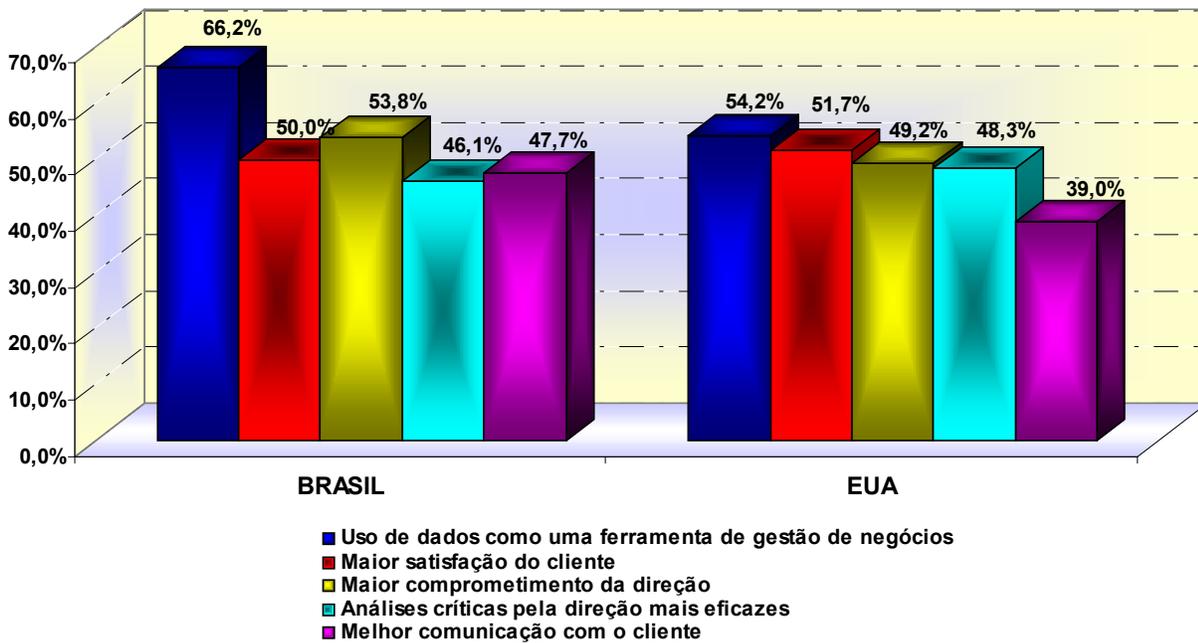


Gráfico G21 - Benefícios mais importantes



**Tabela T7 - Custos da transição e de manutenção**

Gastos com Pessoal	Transição		Manutenção	
	BRASIL	EUA	BRASIL	EUA
Menos de um mês-pessoa	10,4%	8,0%	20,1%	13,4%
1 - 6 meses-pessoa	43,4%	32,0%	53,0%	48,7%
7 - 12 meses-pessoa	35,4%	30,4%	19,4%	25,3%
13 - 24 meses-pessoa	8,4%	19,2%	5,5%	5,9%
25 - 48 meses-pessoa	1,7%	7,2%	1,5%	5,9%
Mais de 48 meses-pessoa	0,7%	3,2%	0,5%	0,8%

**Tabela T8 - Melhorias financeiras**

Melhoria	Pessoas que responderam “sim”	
	BRASIL	EUA
Satisfação dos clientes	85,7%	60,0%
Qualidade dos produtos e serviços	79,3%	49,0%
Maior produtividade	74,6%	52,0%
Retenção de clientes	60,9%	44,0%
Maior participação de mercado	48,3%	38,0%
Melhor resultado financeiro	55,0%	24,0%

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tanto a nossa pesquisa como a realizada pelo *U.S. Technical Advisory Group to ISO Technical Committee 176 (US TAG to ISO/TC 176)*, dos Estados Unidos, apresentaram resultados muito próximos.

Excetuando-se algumas questões específicas, como a constatação das empresas brasileiras da existência de lacunas na categoria “controle eficaz de processos” (no levantamento norte-americano, esse item sequer apareceu entre os oito mais citados), vamos relacionar a seguir as conclusões gerais mais importantes de ambas as pesquisas.

O objetivo principal dos dois levantamentos foi fornecer medições quantificáveis das experiências de organizações que estão implementando e utilizando a nova ISO 9001:2000,

podendo-se destacar os seguintes resultados, referentes ao período total em que foram desenvolvidas as duas pesquisas, ou seja, de dezembro de 2001 a julho de 2002:

- As seis lacunas (*gaps*) identificadas que exigiram a adoção de ações corretivas maiores foram: dados e análise da satisfação dos clientes; melhoria contínua; controle de processos (só no caso brasileiro); documentação; coleta e análise de dados e objetivos não-mensuráveis.
- As subseções consideradas mais difíceis de se atender foram: projeto e desenvolvimento (no Brasil, somente); competência, conscientização e treinamento; satisfação dos clientes; melhoria contínua e análise de dados, o que confirma que, de uma forma geral, as dificuldades de desenvolvimento de um processo, documentação ou implementação correspondem diretamente às lacunas identificadas.
- Dois benefícios relatados por algumas organizações, obtidos durante a implementação da ISO 9001:2000, foram: melhorias imediatas em operações não exigidas pela nova norma; e exclusão ou combinação de processos. Contudo, não houve evidência de redução da documentação, que era um dos objetivos dos elaboradores da norma (o ISO/TC 176).
- Os treinamentos realizados pelas empresas focalizaram primeiramente a interpretação de requisitos da ISO 9001:2000 e o mapeamento e gerenciamento de processos (este último, citado só no caso brasileiro, é perfeitamente explicável, tendo em vista que uma das mais importantes lacunas aqui identificadas foi o “controle eficaz de processos”). Um resultado de certa forma surpreendente foi o fato de que quase a metade dos respondentes, em ambas as pesquisas, ofereceu cursos sobre os oito princípios da qualidade, os quais, como é sabido, constituem a base da série de normas ISO 9000 edição 2000.
- A grande maioria das organizações não verificou nenhum aumento nos gastos com os Organismos Certificadores para realizar a transição.
- Os benefícios dos sistemas de gestão para as organizações mais comumente citados foram: maior uso de dados como ferramenta de gestão de negócios; maior satisfação dos clientes; maior comprometimento da direção; melhor comunicação com o cliente e análises críticas mais eficazes realizadas pela direção.
- As melhorias financeiras já observadas foram com relação à satisfação dos clientes, qualidade dos produtos e serviços, produtividade e retenção de clientes.

São Paulo, agosto de 2002.