



**AgEcon** SEARCH

RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



## DIFERENCIAÇÃO OU NECESSIDADE NA CERTIFICAÇÃO ISO 9001: UMA ANÁLISE EM DUAS EMPRESAS AGROINDUSTRIAIS

ALEXANDRE MELO ABICHT; ALESSANDRA CARLA CEOLIN; AUGUSTO FARIA CORRÊA; PAULO RODRIGO PEREIRA; TANIA NUNES DA SILVA;

UFRGS

PORTO ALEGRE - RS - BRASIL

alex.abicht@gmail.com

APRESENTAÇÃO ORAL

Estrutura, Evolução e Dinâmica dos Sistemas Agroalimentares e Cadeias Agroindustriais

### **Diferenciação ou Necessidade na Certificação ISO 9001: uma análise em duas empresas agroindustriais**

#### **Grupo de Pesquisa: ESTRUTURA, EVOLUÇÃO E DINÂMICA DOS SISTEMAS AGROALIMENTARES E CADEIAS AGROINDUSTRIAIS.**

##### Resumo

O presente estudo de caso foi realizado em duas organizações agroindustriais, a AGCO do Brasil Comércio e Indústria Ltda. e a Tecno Moageira S/A, tratando-se de um estudo de caso de natureza exploratória e descritiva, que objetivou analisar os motivos pelos quais essas organizações implementaram a certificação ISO 9001, em torno da seguinte problemática: Qual o real interesse da certificação ISO 9001 nestas empresas agroindustriais? Para este artigo, a revisão da literatura abordou temas como certificação, diferenciação e competitividade, exigências legais e de mercado. Após a análise e interpretação dos dados obtidos na revisão da literatura e visitas de campo, foram delimitados os motivos que levaram à implementação da certificação ISO 9001 por essas organizações, mostrando as suas dificuldades, adaptações e benefícios que a certificação lhes proporcionou. Por fim, o estudo demonstrou que a certificação ISO 9001 não é apenas uma diferenciação de mercado, mas acima de tudo, uma necessidade vital para a sobrevivência dessas organizações, sendo que para obter êxito na sua implementação é necessário o envolvimento de todas as pessoas que as compõem. Palavras-chaves: Certificação ISO. Agronegócios. Agroindústria. Qualidade.

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural

## Abstract

The present case study was carried out in two organizations agroindustries, to AGCO of Brazil Commerce and Ltd Industry. and to Tecno Moageira S/TO, treating of a case study of descriptive and exploratory nature, that planned to analyze the motives by the which those organizations implemented the certification ISO 9001, around the following problematic one: Which the real interest of the certification ISO 9001 in these companies agroindustries? For this article, the revision of the literature approached subjects as certification, differentiation and competitiveness, lawful demands and of market. After analysis and interpretation of the facts obtained in the revision of the literature and visits of field, were delimited the motives that caused to the implementation of the certification ISO 9001 by those organizations, showing his difficulties, adaptations and benefits that the certification provided them. Finally, the study showed that the certification ISO 9001 is not barely a differentiation of market, but above all, a vital need for the survival of those organizations, being that for obtain success in her implementation is necessary the involvement of all the persons that compose them.

**Key Words: Certification ISO. Agribusiness. Agroindustry. Quality.**

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, a evolução da economia mundial vem inserindo uma série de desafios aos setores produtivos de diversas áreas. O acirramento da concorrência mundial, num mercado globalizado, cada vez mais aberto, afeta diretamente as indústrias, inclusive as agroindústrias, incluindo seus produtos e serviços.

Assim, a adoção de uma norma de qualidade pode ser entendida como um diferencial, uma estratégia, uma vantagem competitiva ou simplesmente uma necessidade de mercado para a sobrevivência das organizações ou a expansão dessas. Uma das normas mais conhecidas e reconhecidas mundialmente é a ISO 9001.

Perante a Internacional Organization for Standardization (ISO), aproximadamente 157 (cento e cinquenta e sete) países estão nela representados, por intermédio de associações nacionais de normalização técnica e de qualidade (ISO, 2007). O Brasil é representado através da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). A norma não é destinada a um produto ou a uma indústria específica, objetivando orientar a adoção de sistemas de qualidade.

Segundo ABNT (2007), a implantação de um sistema de gestão da qualidade representa a obtenção de uma importante ferramenta, que possibilita a otimização de diversos processos dentro da organização e evidencia, também, a preocupação com a melhoria contínua dos produtos e serviços fornecidos.

É disseminado que as empresas optam pela ISO porque vislumbram inúmeras possibilidades para reduzir seus custos internos, além de satisfazer as exigências dos clientes por ser um diferencial de marketing e uma grande ferramenta gerencial. Certificar o sistema de gestão da qualidade garante uma série de benefícios à organização, como ganho de visibilidade frente ao mercado e a possibilidade de



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



exportação para mercados mais exigentes, ou ainda, o fornecimento para clientes que objetivam comprovar a capacidade de manutenção das características dos seus produtos e serviços.

Para UNIVAP (2007), a ISO é reconhecida e respeitada internacionalmente. Caso a organização possua a certificação, seus clientes terão a tranquilidade de que os produtos da empresa possuem nível de qualidade superior, o que lhe confere vantagem mercadológica.

A certificação ISO 9001 demonstra que o sistema de qualidade da empresa encontra-se estruturado, conforme os padrões internacionais, ou seja, as atividades relativas à fabricação de um produto, ou realização de um serviço, submetem-se a um rigoroso controle de qualidade, mesmo que as características do produto ou serviço não atendam o que os clientes esperam.

É, também, neste contexto, que as organizações brasileiras buscam desenvolver suas competências. Um exemplo disto acontece nas organizações agroindustriais, como a AGCO do Brasil Comércio e Indústria Ltda. e a Tecno Moageira S/A, ambas certificadas com a norma de qualidade ISO 9001.

Através de uma análise exploratória e descritiva, esse artigo objetiva verificar se as organizações AGCO e Tecno Moageira implementaram a certificação ISO 9001 como uma ferramenta de diferenciação, ou se o fizeram apenas por se tratar de uma necessidade imposta pelo mercado, principalmente o internacional. Ainda, este artigo tem como objetivos específicos expor o panorama da certificação ISO 9001, avaliando sua aplicabilidade nas empresas, além de contribuir com informações e experiências para que novas organizações também possam obter essa certificação.

Além desta primeira seção, a introdução, o presente artigo é composto por mais 4 (quatro) seções. Na segunda, realiza-se uma revisão da literatura sobre as certificações, em especial a ISO 9001 e seu ambiente de aplicação nas organizações, seguido por diferenciação de mercado e competitividade, exigências legais e mercadológicas. Na terceira seção está descrito o método utilizado para construção desse artigo. Na quarta seção, apresenta-se a análise e interpretação de dados, bem como os resultados obtidos. Por fim, são tecidas algumas considerações finais e apresentadas as referências que fundamentam o desenvolvimento deste estudo.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Nesta seção é apresentada a revisão da literatura a cerca do tema certificação para se analisar a importância da implementação ISO no contexto de empresas agroindustriais.

### **2.1. CERTIFICAÇÃO**



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



Nesta seção são apresentados alguns aspectos a respeito do histórico da certificação, em especial da ISO 9001 e de suas aplicações nas empresas.

### 2.1.1. HISTÓRICO DA CERTIFICAÇÃO

O final da década de 1980 foi marcado por diversas mudanças políticas e econômicas, principalmente em relação à abertura dos mercados. Novas organizações de origem estrangeira, com elevado avanço tecnológico ingressaram no Brasil. Também, esta abertura proporcionou às empresas brasileiras exportarem seus produtos, sendo que para isso ocorrer, foi necessário que as conformidades de qualidade desses seguissem uma certificação internacional.

Segundo ISO (2007), no início da década de 1990, a certificação ISO surgiu no Brasil como uma revolução em termos de qualidade. Pertencente a uma organização não-governamental europeia, a *International Organization for Standardization*, sediada em Genebra, na Suíça, a ISO possui a missão de aprimorar o desempenho da normalização e das atividades relacionadas no mundo inteiro, com objetivo de facilitar a troca internacional de bens e serviços, e o desenvolvimento da cooperação nas esferas intelectual, científica e tecnológica.

O termo ISO possui origem grega, sendo oriundo da palavra “igual”, devido a sua idéia de uniformidade, padrões corretos de qualidade, também tendo como objetivo a sua pronúncia idêntica em três línguas diferentes, o inglês, o francês e o russo.

Umeda (1996) conceitua ISO sob três aspectos, considerando como normas organizadas:

- resultados dos requisitos de qualidade apresentados pelo comprador ao fornecedor;
- normas formadoras de um sistema da qualidade, onde deverão ser constituídas por um sistema próprio, sendo assim, efetuada a sua padronização e também possuindo a exigência da execução, tendo o objeto direto, não sendo constituído do produto em si;
- a manutenção do sistema exige a realização de auditorias internas, necessitando uma comprovação registrada.

Genericamente, a certificação ISO exige das empresas que demonstrem a sua capacidade para atender às exigências de seus clientes.

No mundo inteiro, há um elevado número de órgãos de certificação do sistema da qualidade, sendo denominados como as “organizações certificadoras da ISO”. Estes órgãos são responsáveis pela auditoria do sistema de qualidade da empresa, recomendando-o para registro após aprovação. Drummond (1998) considera que a organização necessita ter capacidade para obter base nas provas satisfatórias de padrões de qualidade com o intuito de haver clareza nos: sistemas, procedimentos e métodos; sistemas de comunicação; atribuição das responsabilidades; documentação dos sistemas



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



procedimentos; controle de documentação e procedimentos para a implementação; treinamento nas aptidões do trabalho e do gerenciamento da qualidade.

O processo de implementação da certificação, muitas vezes, pode tornar-se moroso, podendo levar cerca de 2 (dois) anos, para sua adaptação. Este tempo poderá ser mais longo devido à necessidade de uma mudança cultural em algumas organizações.

Durante a certificação, a organização é submetida às diversas auditorias onde se verificam vários aspectos, tais como: levantamentos na organização, padronização dos procedimentos e a elaboração de manuais; ocorrência de auditorias internas e correções dos problemas apontados por ela. Por fim, ocorre a certificação baseada em diversas pré-auditorias e a auditoria final.

Ressalta-se, também, que mesmo após a certificação devem ser realizadas periodicamente diversas auditorias, onde é verificado se todos os processos estão em conformidade. Caso contrário, a certificadora poderá suspender, ou até mesmo cassar a certificação da organização aditada.

### 2.1.2. CERTIFICAÇÃO ABNT NBR ISO 9001: 2000

A série 9000 da certificação ISO surgiu em 1987, com a finalidade básica de criar padrões para práticas de qualidade, formando uma cultura de melhoria contínua em uma organização. O estabelecimento das normas constrói práticas para uma empresa atender plenamente os requisitos de qualidade do cliente. A ISO 9000 é considerada um roteiro para a seleção e o uso das demais normas desta série.

A ABNT NBR ISO 9001: 2000 (ISO 9001) tem como base a qualidade, como um modelo para garantia desta no projeto, desenvolvimento, fabricação, montagem e assistência técnica. A versão atual do padrão ISO 9001 apresenta uma imensa melhoria sobre as versões anteriores. O foco agora está no controle gerencial dos processos, para que estes processos atendam as expectativas dos clientes (BVQI, 2007).

A norma ISO 9001 se diferencia da ISO 9002 e 9003, devido sua abrangência e complexidade maior. Baéz (1993, p. 195) comenta a diferenciação da 9001 com as demais, que a “abrangência das ações de administração da qualidade, que pode ser maior ou menor; as ações de controle de qualidade não são mencionadas, por supor-se especificadas em normas técnicas de produtos ou requisitos do cliente, e por serem independentes da seletividade do sistema da qualidade empregado”.

Esta normalização deve ser aplicada nas organizações que precisam garantir todos os fatores de sua produção, iniciando pelo projeto e finalizando na assistência técnica. Os 20 (vinte) requisitos da norma 9001, conforme ISO (2007) são: responsabilidade da administração; sistema de qualidade; análise crítica de contrato; controle de projeto; controle de documentos e dados; aquisição; controle de produto fornecido pelo cliente; identificação e rastreabilidade do produto; controle do processo; inspeção e ensaios; controle de equipamentos de inspeção, medição e ensaios; situação



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



de inspeção e ensaios; controle de produto não-conforme; ação corretiva e ação preventiva; manuseio, armazenamento, embalagem, preservação e entrega; controle de registros de qualidade; auditorias internas da qualidade; treinamento; serviços associados; e, finalmente, técnicas estatísticas.

### 2.1.3. APLICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Por um longo período, antes das privatizações e da internacionalização dos mercados, a indústria metal mecânica, principalmente as que fabricavam seus produtos sob encomenda, tinham no governo seu principal cliente. Como a demanda era garantida, não houve por parte das empresas uma grande preocupação em melhorar a eficiência de seus processos produtivos, desenvolvimento de novas tecnologias e incremento em sua capacidade gerencial.

A partir dos anos 1990, no início do governo Collor, foi editada a Medida Provisória (MP) 158, que associava a política industrial aos objetivos estratégicos do governo de elevação do salário real de forma sustentada e de promoção de maior abertura e desregulamentação da economia, promovendo uma ruptura da política industrial vigente nas décadas anteriores, ao deslocar seu eixo central de preocupação da expansão da capacidade produtiva para a questão da competitividade (GUIMARÃES, 1996). Com esta abertura para a competição mundial, a indústria brasileira começou a passar por um processo de reestruturação.

Neste processo de reestruturação, as empresas buscaram se destacar e diferenciar de suas concorrentes. Nos últimos anos, os conceitos de gerenciamento com qualidade têm sido adotados por um número crescente de empresas, tanto de pequeno como médio e grande porte, aumentando a pressão por melhorias constantes destas empresas e de suas concorrentes.

Usualmente, a exigência da certificação ISO se justifica de várias formas, tais como: melhor imagem junto aos clientes, tanto nacionais como internacionais; mais facilidade da empresa gerenciar seu processo produtivo e administrativo, desenvolvimento de novas tecnologias; maior envolvimento de seus colaboradores nos resultados da empresa e maior comprometimento da empresa no que se refere a aspectos de questões ambientais entre outros.

Bido (1999) observou que há ganhos concretos para a empresa certificada por ISO 9000 e que estes ganhos estão principalmente ligados a padronização nos processos, com uma tendência de melhoria contínua dos mesmos.

De acordo com Roth (1998), a implementação do certificado ISO 9000 traz impactos e mudanças para as empresas que o adotam, e os benefícios auferidos superam as adversidades advindas com a certificação. Pode-se observar, também, que a técnica é um bom instrumento para adequação às exigências dos clientes e a pressão da concorrência.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



Segundo Amorin, Ramos e Gonzalez (2006), o sistema ISO 9000 contribui fortemente na satisfação do cliente em relação à qualidade, à disponibilidade e marca dos produtos e serviços ofertados. Já na opinião dos gerentes, as variáveis mais significativas são a cultura organizacional, utilização dos ativos da empresa e retorno sobre o capital empregado.

## 2.2. DIFERENCIAÇÃO DE MERCADO E COMPETITIVIDADE

Conforme Bido (1999), para se atingir as metas de qualidade e de redução de custos de produção, além de investir em tecnologia, é necessário que as empresas adotem a qualidade como estratégia de longo prazo.

Para Garvin (1992), a coexistência de várias abordagens relacionadas ao conceito de qualidade permite entender os posicionamentos, muitas vezes, conflitantes do pessoal de marketing, engenharia e produção, ou seja:

- Marketing - com visão no cliente, tem como qualidade superior o melhor desempenho, características reforçadas e outros aperfeiçoamentos que aumentam os custos;
- Engenharia e Produção - visão no processo, com enfoque em especificações e tolerâncias, com o objetivo principal de reduzir custos.

Ainda para Garvin (1992), a empresa pode tirar proveito dessas visões múltiplas, uma vez que cada definição de qualidade isoladamente possui falhas de amplitude, ou pontos cegos, e as empresas devem utilizar esta multidisciplinaridade para obter vantagem competitiva e diferenciais de mercado.

Uma das exigências para as empresas deve ser o aumento da capacidade para competir. Qualquer organização, independentemente da sua área de especialização, deve construir e manter o lastro de credibilidade perante os mercados, nacional e internacional, com o oferecimento de produtos reconhecidamente de qualidade (requisitos de saída compatíveis com os de entrada) e exigência no cumprimento de contratos. Pode-se afirmar que o aumento da capacidade para competir corresponde à expansão da credibilidade da organização junto ao mercado.

Lobato (2002, p. 82) afirma que “vivemos numa era de rápidas transformações e a competitividade se tornou a marca registrada nos últimos anos”. Assim, é necessário conhecer, sentir e acompanhar a dinâmica das transformações para se obter e se sustentar vantagem contínua sobre os concorrentes.

De acordo com Porter (1998), as empresas, para obterem vantagem competitiva, podem focar um determinado nicho de mercado, serem líderes de custo, ou diferenciar seus produtos, sendo que uma das formas de diferenciação é a busca pela qualidade total, que tem como uma de suas ferramentas principais a certificação ISO 9001.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



Segundo o Diretor da Certificação de Produtos do BVQI<sup>1</sup>, Sr. Walter Laudísio, a cada novo ano, a demanda por produtos certificados vem crescendo, principalmente para àquelas empresas que pretendem exportar seus produtos.

Uma observação importante é que quanto mais empresas adquirem certificações, mais aumenta a pressão sobre as empresas que não as possuem. Dessa forma, voluntária<sup>2</sup> ou compulsória<sup>3</sup>, as empresas estão buscando a certificação ISO 9001 por questão de competitividade, de diferencial de mercado ou por exigências de seus clientes e fornecedores.

Com isso, a qualidade gerada pela certificação assumiu um importante papel, tornando-se uma ferramenta estratégica para as organizações que buscam um diferencial competitivo, por meio da demonstração da capacidade de gestão eficaz sobre os dados gerados, através da implementação de novos conceitos e princípios, e uma pró-atividade na tomada de decisões gerenciais objetivas e diferenciadas.

Segundo BVQI (2007), do ponto de vista de competitividade e diferencial de mercado, pode-se afirmar que a aplicação da ISO 9001 resulta em uma maior habilidade para revisar, desafiar e mudar opiniões e decisões, com maior capacidade de identificar oportunidades de melhorias, dirigi-las e priorizá-las. Também, gerando respostas mais flexíveis e rápidas às oportunidades oferecidas pelo mercado, bem como: oportunidades internas advindas de um monitoramento estruturado de produtos e processos; maior integração e adaptação dos processos que melhor contribuem para a obtenção dos resultados desejados.

### 2.3. EXIGÊNCIAS DE MERCADO E EXIGÊNCIAS GOVERNAMENTAIS (LEGAIS)

O mercado globalizado, cada vez mais competitivo, tem exigido esforços constantes das organizações, estimulando-as a desenvolver estratégias mais sofisticadas para obter melhoria contínua e, assim, sobreviver à real necessidade de mudança dos clientes e/ou à presença dos concorrentes.

Além do mercado, a presença mais efetiva dos órgãos reguladores torna a implementação de um sistema de gestão da qualidade, peça fundamental para garantir o atendimento a todos os requisitos existentes e aos novos que surgem a todo o momento.

---

<sup>1</sup> BVQI significa *Bureau Veritas Quality International*. A partir de 01 de janeiro de 2007, possui novo nome comercial "*Bureau Veritas Certification*". Os certificados que foram emitidos anterior a esta data, que ainda estão ativos, continuarão válidos.

<sup>2</sup> A Avaliação de Conformidade Compulsória é obrigatória para a comercialização do produto no mercado brasileiro a partir de instrumentos legais emitidos por um organismo regulador do Governo, com o propósito de preservar a integridade do consumidor em aspectos que dizem respeito à sua saúde, segurança e ao meio ambiente (BVQI, 2007)

<sup>3</sup> A outra modalidade de avaliação da conformidade é a voluntária, que ocorre quando um fabricante ou prestador de serviço tem como objetivo agregar valor a sua marca (BVQI, 2007).

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural

Para Politec (2004) possuir certificação ISO 9001 tem sido uma obrigação posta às organizações para inscrição e participação em licitações. A entidade que representa o Brasil perante os comitês-membro da ISO é a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), instituição de utilidade pública, de acordo com a Lei Federal 4.150, de 21 de novembro de 1962.

A demanda por um modelo de gestão da qualidade levou as organizações a buscarem na certificação ISO 9001 a forma mais prática de se organizar e enfrentar seus desafios. Conforme INMETRO (2005), no caminho para certificação, as organizações necessitam dos mais diversos serviços, destacando-se: serviços de treinamento, serviços de consultoria e serviços de certificação.

As empresas necessitam certificar seus produtos por dois fatores principais: o primeiro é devido à avaliação de conformidade de seus produtos, a qual pode ser compulsória ou voluntária; o segundo fator está relacionado a barreiras técnicas comerciais<sup>4</sup>.

Neste cenário, a avaliação da conformidade torna-se uma importante estratégia para assegurar ao mercado a qualidade dos bens e serviços oferecidos. Para as organizações que buscam implantar sistemas de gestão da qualidade e obter, posteriormente, a certificação ISO 9001, a adequada seleção, bem como a precisa definição da abrangência dos trabalhos a serem desenvolvidos, é a forma mais eficaz para se alcançar os objetivos pretendidos (INMETRO, 2005).

Desse modo, a fim de que as empresas possam atender as exigências impostas pelo mercado, dentre alguns requisitos solicitados, há a necessidade de que elas adotem a ISO 9001, a qual primeiramente proporciona abertura de mercados (nacional e internacional) e, também, a capacitação para participar em concorrências e licitações. Nesse último caso, com raríssimas exceções, o contexto é definido por organizações certificadas ISO 9001. Logo, perder a certificação, significa perder a capacidade para competir.

A ISO 9001 foi desenvolvida como um conjunto coerente de “normas de sistema de gestão da qualidade, as quais foram projetadas para se complementarem mutuamente”. Além do comprometimento da alta administração, o sistema de gestão da qualidade, com requisitos definidos na ISO 9001 estabelece 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 análise crítica pela direção” (POLITEC, 2004).

### 3. MÉTODO

---

<sup>4</sup> Em 1986 estabeleceu-se no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC) um acordo sobre Barreiras Técnicas ao Comércio (TBT). Como uma consequência da globalização e o fortalecimento da OMC, as barreiras tarifárias vêm sendo continuamente reduzidas mundialmente e, conseqüentemente, o comércio entre os países é cada vez mais regulado por meio de barreiras técnicas comerciais. Um aspecto muito importante do TBT é induzir os membros da OMC a utilizarem normas internacionais como base para seus regulamentos técnicos (BVQI, 2007).



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



Esse artigo caracteriza-se por ser um estudo de caso de natureza exploratória e descritiva, onde são analisadas duas organizações do setor agroindustrial em torno do tema certificação ISO 9001.

Para Santos (2000), um estudo de caso é a seleção de um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar os aspectos característicos desse, cujo objeto pode ser qualquer fato ou fenômeno individual, ou um de seus aspectos.

Pondera, também, Yin (2001) que um estudo de caso é uma investigação empírica a cerca de um fenômeno contemporâneo dentro do contexto de realidade. E, Gil (1999) afirma que um estudo de caso pode ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias quanto descritivas e explicativas.

A pesquisa exploratória tem como principal objetivo, prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador,” (MALHOTRA, 2001). Ainda, conforme Santos (2000), a pesquisa exploratória é quase sempre feita como levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam ou atuam na área pesquisada, visitas a *web sites*, etc. Por conseguinte, Cervo e Bervian (2002) consideram que, para realização dos estudos exploratórios, não há necessidade de que existam hipóteses para serem testadas, possuindo foco somente na definição dos seus objetivos e buscando informações além do assunto que está sendo estudado.

Conforme Gil (1999), a pesquisa descritiva busca primordialmente descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer possíveis relações entre variáveis. Para esse autor, algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre as variáveis, pretendendo determinar a natureza desta relação. Nesse caso, há uma pesquisa descritiva aproximando-se da explicativa.

Por outro lado, também de acordo com Gil (1999), há pesquisas que, embora definidas como descritivas, a partir de seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das exploratórias. Após esta primeira aproximação (pesquisa exploratória), o interesse é descrever um fato ou fenômeno. Por isso a pesquisa descritiva é um levantamento das características conhecidas, componentes do fato/fenômeno/problema. É normalmente feita na forma de levantamentos ou observações sistemáticas do fato/fenômeno/problema escolhido (SANTOS, 2000).

Inclui-se no grupo de pesquisa descritiva, as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população a respeito de uma determinada situação, auxiliando na definição de sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Uma pesquisa descritiva envolve técnicas padronizadas de coletas de dados, como questionários e observação sistemática.

Segundo Santos (2000), a coleta de dados significa juntar informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos. Gil (1999) aponta que uma forma de coleta de dados pode ser através da realização de entrevistas. Para esse autor, a entrevista é uma forma de interação social, um diálogo assimétrico,



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

Para atingir o objetivo geral desse artigo que é verificar a razão pela qual as organizações AGCO e Tecno Moageira implementaram a certificação ISO 9001, seguiu-se as etapas descritas a seguir.

Inicialmente, o presente trabalho consiste ser um estudo de caso de natureza exploratória em torno do tema certificação, abordando temas como diferenciação e competitividade, exigências de mercado e governamentais, bem como a certificação propriamente dita, especialmente a ISO 9001.

Após essa etapa, realizaram-se visitas de campo em duas organizações do setor agroindustrial, a fim de realizar coleta de dados através de entrevistas. Essas entrevistas foram estruturadas com 10 (dez) questões abertas aplicadas através de um questionário às pessoas das áreas gerenciais das organizações estudadas.

As visitas ocorreram no dia 31 de março de 2007. A primeira delas foi à AGCO do Brasil Comércio e Indústria Ltda., apresentada pelos Srs. Nadir Spironel, consultor com mais de 20 (vinte) anos de serviços prestados à empresa, e Eduardo Souza Filho, gerente de marketing dessa organização. A segunda organização visitada foi a Tecno Moageira S/A, a qual foi apresentada pelo Sr. Edmundo Neves Jr., um dos diretores da organização.

Outra forma de coleta de dados utilizada na realização da pesquisa foi através da visita aos *web sites* das organizações e materiais adicionais de apoio, fornecido pelas organizações estudadas.

Por último, efetuou-se a análise e interpretação das informações obtidas de modo a obter os resultados que serviram para a construção e fechamento desse artigo, incluindo indicações para trabalhos futuros.

#### **4. VISITA DE CAMPO**

Nesta seção são apresentadas informações sobre as empresas AGCO do Brasil Comércio e Indústria Ltda e Tecno Moageira S/A.

##### **4.1. AGCO**

A AGCO do Brasil Comércio e Indústria Ltda. (AGCO) é uma organização multinacional que fabrica e distribui equipamentos agrícolas para o mundo inteiro, que iniciou suas atividades em 1990 e no Brasil, na cidade de Canoas, em 1996. É disposta de um pensamento inovador, possuindo um conglomerado de marcas, e tem como sua marca principal a Massey Ferguson. Possui mais de 3.600 (três mil e seiscentas) concessionárias inseridas em mais de 140 (cento e quarenta) países, que efetuam a comercialização de seus produtos. Conforme AGCO (2007), a missão da companhia é:



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



“crescimento sustentável através do atendimento ao cliente, inovação, qualidade e comprometimento superiores”, consolidando assim, sua constante preocupação com o aperfeiçoamento da qualidade.

A AGCO foi a primeira empresa de máquinas agrícolas a obter a certificação do seu sistema de qualidade na norma ISO 9001:1994, no ano de 1994. Mantendo sua postura de pioneirismo na área de certificações, a AGCO foi certificada na ISO 9001:2000, em 2003, reformulando seus processos de gestão, tornando-se mais eficiente e reforçando seu foco no cliente (AGCO, 2007). Este certificado foi emitido pela BVQI para as plantas físicas de Canoas e Santa Rosa, ambas no estado do Rio Grande do Sul, com validade até 21 de outubro de 2008.

#### 4.2. TECNO MOAGEIRA

A Tecno Moageira S/A iniciou suas atividades em 1966. É uma empresa de cunho familiar, tendo como objetivo principal à produção de máquinas e equipamentos para moinhos e silos de cereais. Entretanto, atua como fornecedora de equipamentos para movimentação e preparo de granéis sólidos em geral: cimento, minérios, cereais, farelos e, outros mais.

Durante anos, esta organização atuou exclusivamente no mercado nacional, porém há alguns anos iniciou a sua expansão ao mercado internacional. Para atender principalmente as exigências internacionais, a Tecno Moageira implementou um setor de eletro-eletrônico, atuando nas áreas de distribuição de energia elétrica, além de controle, supervisão e automatização industrial.

Para a TECNO (2007) sua missão é a de “fornecer soluções mecatrônicas de baixo impacto ambiental e com valor superior percebido, para movimentação e preparo de granéis sólidos.” A organização é regida pela política de qualidade: “atender às necessidades e expectativas de nossos clientes, colaboradores, acionistas e comunidade, através de inovações e melhoria contínua de nossos processos, produtos e serviços.”

A Tecno Moageira foi certificada ISO 9001 em 15 de janeiro de 2007 pela certificadora DQS do Brasil Ltda., sendo a homologação realizada pela *The International Certification Network* (IQN). A organização pretende consolidar esta norma, antes de buscar novas certificações.

### 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

O primeiro ponto observado foi verificar a real necessidade de obtenção de certificação ISO 9001 e se essa estaria acompanhada de outras certificações. Ambas as organizações afirmaram que a adequação às normas de certificação originou-se das exigências de mercado, principalmente do internacional, a fim de garantir processos de produção mais adequados à exportação e conquista de novos mercados.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



A AGCO possui uma série de certificações, inclusive outras normas ISO. Essa organização foi pioneira em seu setor e aproveitou-se do fechamento de uma de suas fábricas na Inglaterra, que teve parte de seus equipamentos e sua produção transferidos para a planta de canoas, para reorganizar-se e instituir a ISO 9001, em 1994. Como estratégia de aprimoramento contínuo, a AGCO entende que a certificação é de suma importância vez que pretende manter e conquistar novas certificações.

Já para a Tecno Moageira, a conquista da ISO 9001 é mais recente. Embora a organização ainda não se sinta tão exigida no que diz respeito a certificação, demonstra bastante interesse nos benefícios que essa têm trazido, principalmente no que tange a facilidade de verificação dos métodos nos seus processos produtivos. No curto prazo, essa organização não almeja implementar novas normas ISO, mas está motivada à consolidação desta, antes de buscar novas certificações.

O segundo ponto analisado foi verificar como ocorreu o processo de implementação das normas de certificação ISO 9001 nas duas organizações.

No caso da Tecno Moageira, houve uma reestruturação prévia dos processos internos de produção, uma vez que a maioria dos seus colaboradores detinha larga experiência nas atividades desenvolvidas e sentiam-se motivados a cooperar em benefício da implementação da ISO. Em vista disso, a organização sentiu-se segura a dar início ao processo de certificação, o qual foi conquistado em janeiro de 2007. Com o intuito de consolidar esta certificação, todos os processos encontram-se disponíveis aos colaboradores através de material impresso exposto nas instalações físicas da organização.

Ao que se refere à AGCO, a certificação ISO 9001 foi uma inovação previamente apresentada a seus colaboradores, através de palestras motivacionais, de reuniões de trabalho, da realização de cursos com compensação de carga horária, além do uso de ferramentas como intranet para divulgação do projeto e motivação de seus colaboradores, com o objetivo de reduzir o impacto da implementação de uma norma de qualidade, a qual altera os principais processos das empresas, além da cultura e do clima organizacional. Outra metodologia utilizada foi através da inserção de multiplicadores<sup>5</sup> nas equipes de trabalho e da verificação periódica de resultados, com o intuito de minimizar a resistência a mudança evitando a rejeição e conquistando a cooperação dos colaboradores.

Outro ponto analisado, o terceiro, diz respeito ao método de escolha de fornecedores e parceiros. Nesse, observou-se um consenso entre as duas organizações em optar por empresas certificadas e, apesar de não ser uma exigência formal, esse fator é relevante na seleção de novos fornecedores. Porém, o fato do mercado apresentar um número limitado dessas empresas reduz a possibilidade de abastecer-se apenas de produtos oriundos de fornecedores com certificação.

---

<sup>5</sup> Multiplicadores são colaboradores das organizações que realizam cursos e que tem experiência e conhecimento a cerca de um determinado tema que são escolhidos para repassarem este conhecimento aos demais colegas da organização.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



Em continuidade, o quarto ponto analisou os efeitos positivos percebidos em decorrência da implementação da ISO. Constatou-se em ambas as organizações, segundo os colaboradores entrevistados, que a implementação da ISO 9001 proporcionou inúmeros benefícios, quais sejam, maior qualidade e confiança percebidas pelos clientes em seus produtos e, em consequência disso, maior satisfação e fidelidade dos mesmos; produção mais focada na demanda, o que garantiu redução de estoques e melhor customização, conforme o perfil de seus consumidores. Os entrevistados relataram, ainda, que houve melhorias consideráveis no processo produtivo, principalmente no que diz respeito a comunicação e no controle do sistema, diminuição no desperdício de materiais na produção e aproveitamento inadequado dos recursos humanos e, por fim, um aperfeiçoamento no pós-venda através do sistema de rastreabilidade de peças e produtos.

O quinto e último ponto analisado procurou resgatar a experiência das organizações pesquisadas no que diz respeito à necessidade e tramitação do processo de certificação ISO 9001, como referencial às outras organizações que almejam obter esse tipo de certificação.

Nesse sentido, foi reportado por essas organizações que é fundamental obter algum tipo de certificação, que a ISO 9001 tem se mostrado muito mais uma necessidade que um diferencial competitivo, pois para inserir-se, manter-se e buscar novos mercados, esta certificação é cada vez mais exigida, principalmente para a organização que deseja exportar.

Os entrevistados também recomendaram às empresas que pretendem obter a ISO 9001, a necessidade de um bom planejamento, pois o processo é bastante complexo e não permite margens para erros ou amadorismos, buscando apoio junto a seus colaboradores, envolvendo-os, motivando-os e apresentando os resultados conquistados.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao final da elaboração deste trabalho, pôde-se fazer algumas considerações a respeito dos principais objetivos e vantagens da certificação ISO 9001.

Na análise dos resultados desse artigo, observou-se que a certificação ISO 9001 tem atingido de forma considerável sua finalidade proposta. Isso foi comprovado pelo referencial teórico, onde verificou-se que vários textos corroboram com a idéia de que a certificação ISO 9001 traz retornos positivos para as organizações. Essa constatação ocorreu, também, por meio de entrevistas e visitas técnicas.

Observou-se que a adoção da ISO 9001 não é encarada somente como um diferencial de mercado, mas também, como um item fundamental para a sobrevivência das organizações e conquista de novos mercados.

Com relação ao projeto de implementação da certificação ISO 9001 por parte da AGCO e Tecno Moageira, constatou-se a preocupação em envolver seus colaboradores. Isso não é um elemento totalmente novo, uma vez que a literatura menciona que a área



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



de recursos humanos é uma das mais importantes no ambiente organizacional. Contudo, cabe ressaltar a extrema importância de dispor de pessoas motivadas que sintam-se parte importante do processo. Foi o que se observou em ambas as organizações.

Para ter sucesso na implementação da ISO 9001, certamente são necessárias pessoas experientes, bem instruídas e informadas, identificadas com a organização, e principalmente motivadas em buscar novos espaços e conquistas.

Outra análise interessante refere-se ao fato das organizações pesquisadas não exigirem, ou ao menos, incentivarem com mais afinco, que seus fornecedores possuam certificação ISO 9001. Desse modo, entende-se que uma empresa operando com processos de montagem pode ter a qualidade de seu produto final comprometida, uma vez que alguns desses fornecedores não são certificados.

No mesmo sentido, e de acordo com a revisão literária anteriormente citada, observou-se que quanto mais empresas obtiverem certificações de qualidade ISO, mais aumentará a pressão sobre aquelas que não as possuem. Somando-se a isso, os entrevistados afirmaram que a certificação ISO será um requisito fundamental para aquelas organizações que pretendam fazer parte do mercado global e que, futuramente, seus parceiros e fornecedores também deveriam adequar-se às normas de qualidade.

Na presente pesquisa utilizou-se, principalmente, as percepções dos entrevistados das organizações analisadas quanto aos resultados e benefícios da implementação ISO 9001. Não há novidade no que se refere ao mercado externo em relação às exigências dos clientes internacionais quanto à certificação ISO 9001. No entanto, é necessário verificar junto aos clientes do mercado nacional, tanto pessoas físicas como jurídicas, quais as impressões sobre esta certificação, qual seu entendimento sobre o assunto e até que ponto considera-se parâmetro fundamental, para a decisão de adquirir equipamentos produzidos por estas empresas. Esta é uma das sugestões para futuros trabalhos.

Outra sugestão destina-se às organizações que desejam implementar a ISO 9001. Deve-se elaborar um planejamento para certificação bastante minucioso, envolvendo seus colaboradores desde o início do processo, que esteja contemplado na estratégia geral dessas organizações.

Poucos foram os trabalhos encontrados que avaliam os benefícios ou impactos produzidos pela certificação em empresas agroindustriais. Este é um tema que ainda pode ser muito explorado, tanto na visão dos clientes - pessoas físicas ou jurídicas -, nacionais ou internacionais, como na visão de seus gestores.

## **7. REFERÊNCIAS**

ABNT, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Disponível em: <<http://www.abnt.com.br/>>. Acesso em: 05 de abril de 2007.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



AGCO, AGCO DO BRASIL COMÉRCIO E INDÚSTRIA LTDA. Disponível em: <<http://www.agco.com.br/>>. Acesso em: 10 de abril de 2007.

AMORIN, C. G.; RAMOS, R. E. B.; GONZALES, M. O. A.; A contribuição do ISO 9000 para o desempenho estratégico: um estudo de empresas brasileiras do setor químico. Revista Gestão Industrial, vol 2. n.4: p 26-37. Paraná: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2006.

BÁEZ, V. E.; SANCHES, A.; LOURO, M.; MITTELDORF, M. ISO Série 9000: auto-avaliação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

BIDO, Diógenes de Souza. Implementação de Sistemas de Qualidade para a busca de certificação em pequenas e médias empresas do ramo automotivo. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, 1999.

BVQI, BUREAU VERITAS QUALITY INTERNATIONAL. Disponível em: <<http://www.bureauveritascertification.com.br/>>. Acesso em: 11 de abril de 2007.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Alcino. Metodologia Científica. 5ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DRUMMOND, Helga. O Movimento pela Qualidade: de que o gerenciamento de qualidade total realmente se trata. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

GARVIN, David. Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5 ed. São Paulo, Atlas, 1999.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. A experiência recente da política industrial do Brasil: uma avaliação. (Texto para discussão n. 409) IPEA, abril de 1996. Disponível em <[http://www.ipea.gov.br/pub/td/td\\_409.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_409.pdf)>. Acesso em: 15 de abril de 2007.

INMETRO, INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL. GT Especial do ABNT/CB-25 – Grupo de Aperfeiçoamento do Processo de Certificação. Rev.: 3 – Abril de 2005. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/>>. Acesso em: 14 de abril de 2007.

ISO, INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Disponível em: <<http://www.iso.org>>. Acesso em: 20 de abril de 2007.

LOBATO, David Menezes. Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Editoração, 2002.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



MALHOTRA, Naresh. Pesquisa em Marketing: uma orientação aplicada. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAPA, MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 23 de abril de 2007.

POLITEC, POLITEC COMUNIDADE. Boletins de Qualidade. Fundamentos do Sistema de Gestão da Qualidade. Ano III. Nº 95. Dezembro de 2004. Disponível em: <[http://www.pmigo.org.br/boletins\\_qualidade/boletim\\_095.pdf](http://www.pmigo.org.br/boletins_qualidade/boletim_095.pdf)>. Acesso em: 14 de abril de 2007.

PORTER, Michael E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ROTH, João Luiz, Impactos da ISO 9000 sobre a gestão das empresas. Dissertação de mestrado: inferências a partir de três estudos de casos. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. Metodologia Científica: a construção do conhecimento. 3 ed. Rio de Janeiro, DP&A, 2000.

TECNO, TECNO MOAGEIRA. Site da Tecno Moageira S/A. Disponível em: <<http://www.tecnomoageira.com.br/>>. Acesso em: 13 de abril de 2007.

UMEDA, Masao. ISO e TQC: o caminho em busca de G.T.Q. 1.ed. Belo Horizonte: QFCO, 1996.

UNIVAP, UNIVERSIDADE DO VALE DO PARAÍBA. Disponível em: <<http://www.univap.br/biblioteca/administracao/tg/002.pdf>>. Acesso em: 10 de abril de 2007.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.