

CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO
CAMPUS SÃO PAULO

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: VANTAGEM
COMPETITIVA DA ISO 9001:2008 PARA INDÚSTRIAS DE
BRINQUEDOS

LAÍZ LOPEZ DOS SANTOS

MELINA SANTOS GARCIA

SÃO PAULO – SP

2011

LAÍZ LOPEZ DOS SANTOS

MELINA SANTOS GARCIA

**SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: VANTAGEM
COMPETITIVA DA ISO 9001:2008 PARA INDÚSTRIAS DE
BRINQUEDOS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado para a obtenção do
bacharelado em Administração pelo Centro
Universitário Adventista de São Paulo,
Campus São Paulo.

Orientador Prof. Ms. Edinor Max Gruber

SÃO PAULO – SP

2011

Trabalho de Conclusão de Curso elaborado por Laíz Lopez dos Santos e Melina Santos Garcia, para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob o título “Sistema de Gestão da Qualidade: Vantagem competitiva da ISO 9001:2008 para indústrias de brinquedos” apresentado e aprovado no dia 06 de Dezembro de 2011, por banca composta pelos seguintes membros:

Prof. Ms. Edinor Max Gruber

Prof. Dr. Wanderley Carneiro

Dedicamos este trabalho a todos os que acreditaram em nós nesta jornada. Àqueles que não desistem de ensinar, apoiar e de amar.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho só foi possível pela colaboração de diversas pessoas. Por isso agradecemos em especial:

- A Deus, por ter nos concedido sabedoria e por estar ao nosso lado guiando nossas decisões e fortalecendo-nos. Sem Ele nada seria possível.
- Aos nossos familiares que foram porto seguro em meio às dificuldades e estão sempre dispostos a ajudar e compreender.
- Laíz Lopez dos Santos agradece ao seu esposo Anderson Gomes, pelo imensurável amor e apoio e por ter a acompanhado em todos os momentos desta pesquisa.
- Melina Santos Garcia agradece ao seu namorado Douglas Lima pela paciência, compreensão e apoio incondicionais.
- Ao Prof. Ms. Edinor Max Gruber pelo tempo e dedicação dispostos em nosso auxílio, incentivo, orientação, disponibilizando seu acervo pessoal e acreditando sempre em nosso potencial.
- A Prof Dra. Mercy Escalante Ludeña por ser essencialmente educadora, pelo apoio, carinho, suporte e principalmente, por não desistir de mostrar que o conhecimento é fator importante para mudanças.
- Aos professores do curso de Administração por todo o conhecimento e paciência nesta jornada.
- Aos entrevistados que nos acolheram e mergulharam no projeto conosco.
- Ao UNASP Campus São Paulo pelos recursos disponíveis e pelo ambiente agradável.

**“O segredo do sucesso é a
constância do propósito” Benjamin
Disraeli**

RESUMO

Este estudo propôs estabelecer as conexões entre qualidade e estratégia competitiva através da análise da ISO 9001:2008, Portaria 321 do INMETRO e leis e regulamentos que regem o processo de certificação de brinquedos pelo Sistema 5 do INMETRO. O objetivo foi analisar conceitos e valor percebido para sugerir ações estratégicas embasadas neste Sistema. Foram analisadas obras principalmente de Philip Crosby, Luis César G. de Araújo e Greg Hutchins, além de normas do INMETRO e a norma ISO 9001:2008. O método de pesquisa utilizado foi qualitativo – exploratório quanto aos fins, uma vez que objetiva trabalhar com profundidade e analisar a subjetividade de valores, crenças e opiniões; e bibliográfica e pesquisa de campo quanto aos meios, utilizando pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas e investigação empírica. Quando da comparação dos objetivos propostos com os dados coletados foi percebido que na maior parte do tempo há consenso em relação à importância da certificação e controle da qualidade para a manutenção da competitividade, além da utilização do sistema de qualidade como base estratégica. Diante disto foi possível concluir que sem qualidade o planejamento estratégico fica comprometido ao ponto do fracasso e que pouquíssimas organizações se dão conta disto.

Palavras-chave: Qualidade, Conformidade, Estratégia, Certificação de Brinquedos, Sistema 5, INMETRO, ISO 9001.

ABSTRACT

This study aimed to establish the connections between quality and competitive strategy through the analysis of ISO 9001: 2008, Ordinance 321 of the INMETRO, laws and regulations governing the toy's certification process by INMETRO's System 5. The objective was to analyze concepts and value perceived to suggest strategic actions grounded in this system. Were analyzed mainly works of Philip Crosby, Luis Cesar G. de Araujo and Greg Hutchins, besides standards of INMETRO and ISO 9001: 2008. The research method used was qualitative - about the exploratory purposes, since it aims to work with depth and analyze the subjectivity of values, beliefs and opinions, and research and bibliographic field as to the means, using literature search and, interviews and empirical research. When the comparison the proposed objectives with the data, it was found that in the most of the time there is consensus on the importance of certification and quality control to maintain competitiveness, besides the use of the quality system based strategically. After this, it was concluded that without the quality, the strategic planning is compromised to the point of failure and very few organizations realize that.

Keywords: Quality, Compliance, Strategy, Toy's Certification, System 5, INMETRO, ISO 9001.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRINQ - Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos

CONMETRO - Conselho Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial.

FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

INMETRO- Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia.

ISO – International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normatização)

JK - Juscelino Kubitschek

NBR - Norma Brasileira de Fabricação e Segurança de Brinquedos

OCP - Organismo Certificador de Produtos

OMC - Organização Mundial do Comércio

PCP - Planejamento e Controle da Produção

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

SECEX - Secretaria do Comércio Exterior

TQC - Total Quality Control

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1.0 OBJETIVOS	13
1.1 <i>Objetivo Geral</i>	13
1.2 <i>Objetivos Específicos</i>	13
2.0 JUSTIFICATIVA	14
2.1 <i>Relevância Científica</i>	14
2.2 <i>Relevância Social</i>	14
2.3 <i>Relevância Institucional e Corporativa</i>	14
2.4 <i>Interesse</i>	15
2.5 <i>Viabilidade</i>	15
3.0 METODOLOGIA	16
3.1 <i>Abordagem da Pesquisa</i>	16
3.2 <i>Sujeitos da Pesquisa</i>	17
3.3 <i>Coleta de Dados e Instrumento</i>	17
3.4 <i>Organização e Análise de Dados</i>	17
4.0 REFERENCIAL TEÓRICO	19
4.1 <i>Qualidade</i>	19
4.2 <i>Avaliação da Conformidade e Qualidade</i>	21
4.2.1 <i>Mecanismos da Avaliação da Conformidade</i>	22
4.2.2 <i>Certificação</i>	23
4.2.3 <i>A certificação pelo Sistema 5</i>	27
4.3 <i>A Industrialização Brasileira e a Conformidade</i>	31
4.4 <i>A Indústria Brasileira De Brinquedos e a Certificação</i>	33
4.5 <i>O Sistema 5 e o Valor Percebido</i>	34
4.6 <i>Como Transformar Requisitos em Estratégias Competitivas e Novos Negócios</i>	36
4.6.1 <i>Estratégias e Vantagem Competitiva</i>	38
5.0 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	39

6.0 CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS.....	49
APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	52
APÊNDICE B – ENTREVISTA COM ENTREVISTADO 1	53
APÊNDICE C – ENTREVISTA COM ENTREVISTADO 2	63

INTRODUÇÃO

Atualmente os consumidores estão mais exigentes na hora da compra. Antes o principal fator diferencial era o preço. No entanto, alterações na economia, nas relações do mercado, e a difusão da informação transformaram não apenas os negócios, mas o relacionamento entre consumidor, produto e fabricante. De acordo com Gitlow (1993) essas mudanças, além do comércio internacional, fizeram o consumidor pensar principalmente em qualidade.

Percebendo isto, muitas empresas têm adotado a qualidade como caminho para a sobrevivência da organização. E qualidade em todos os aspectos, incluindo finanças, venda pessoal, manutenção, gerenciamento, produção e serviços. O foco é no sistema como um todo e não apenas na linha de produção.

No setor de brinquedos, vemos as indústrias brasileiras inseridas num mercado dinâmico buscando maximizar a satisfação e confiança do consumidor final. Com a expansão mercadológica e concorrência dos brinquedos importados, as indústrias de brinquedos precisam retomar a participação no meio, através de mecanismos da qualidade que as auxiliarão a impulsionar o comércio nacional e manterem-se com vantagens competitivas.

O INMETRO não garante a qualidade dos produtos, esta é de responsabilidade do seu fornecedor que terá um diferencial competitivo se utilizar os documentos normativos para buscar a melhoria contínua, aperfeiçoamento de seus processos produtivos, bem como preferência do consumidor (INMETRO, 2011).

Entre outros modelos de certificação de brinquedos, especialmente para fabricantes nacionais, é apresentado um sistema que avaliará tanto a qualidade do brinquedo, como o processo gerencial e operacional da indústria. Este modelo de certificação possibilita a modernização tecnológica da indústria, mobilização de conhecimentos e habilidades para o desenvolvimento de novos produtos, sendo possível agregar maior valor sob a perspectiva do cliente, diferenciar-se do concorrente e transformar as exigências da certificação numa vantagem competitiva para seu pólo industrial.

Propomos estudar as legislações que normatizam a certificação de brinquedos com ênfase no Sistema 5 e apresentar ações estratégicas na área da qualidade, pra que as indústrias brasileiras se alinhem a este sistema com o objetivo de atenderem de forma eficaz as portarias e normas do INMETRO e transformarem

este Sistema de Gestão da Qualidade em vantagem competitiva para melhoria de seus procedimentos, qualidade no produto, posicionamento no mercado, oportunidades de negócios e fidelização de clientes, desta forma contribuindo para o crescimento do setor de brinquedos.

Portanto, o eixo problemático da pesquisa é: **Será possível viabilizar os requisitos normativos, do Sistema 5 de certificação de brinquedos, em estratégias competitivas?**

1.0 OBJETIVOS

1.1 Objetivo Geral

Estudar as exigências da ISO 9001:2008, apresentadas no modelo de certificação de brinquedos Sistema 5 e viabilizá-las em estratégias competitivas, para que as indústrias brasileiras possam contribuir para o setor de brinquedos.

1.2 Objetivos Específicos

- Conceituar qualidade e avaliação da conformidade.
- Apresentar a Portaria do INMETRO que rege o processo de certificação de brinquedos.
- Analisar valor percebido do processo de certificação de brinquedos para um fabricante nacional.
- Discutir a forma como os requisitos no modelo de certificação de brinquedos Sistema 5, podem ser transformados em estratégias competitivas.

2.0 JUSTIFICATIVA

2.1 Relevância Científica

De acordo com os conceitos, técnicas e habilidades adquiridas no Curso de Administração, este trabalho de conclusão de curso possui a sua relevância no âmbito científico, pois visa potencializar os conhecimentos adquiridos para empreender na área de consultoria organizacional, na área da certificação de brinquedos, bem como aplicar conceitos da área de marketing, estratégia e principalmente de qualidade.

2.2 Relevância Social

Esta pesquisa propõe, além da preocupação com a saúde, o bem-estar das crianças e o cuidado que as indústrias brasileiras devem dispor aos brinquedos por elas produzidos, uma ação estratégica para que através da certificação pelo Sistema 5, as indústrias se planejem não apenas para a qualidade em seus produtos, mas utilizem este sistema para dimensionar a qualidade para seus serviços, tendo em vista que nos dias de hoje a qualidade está também relacionada às necessidades e anseios dos clientes.

2.3 Relevância Institucional e Corporativa

A relevância deste estudo se justifica pelo desenvolvimento sustentável das indústrias nacionais, na área de brinquedos, que atendem os requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade, mediante a certificação de brinquedo no modelo Sistema 5 - que referencia alguns requisitos da norma ISO 9001:2008. O presente estudo possibilita incentivar as indústrias nacionais a novas oportunidades de negócio para fortalecer a economia do país e também pode ser considerado como instrumento de conhecimento e aplicação de ações de estratégia a serem adotadas pelas indústrias,

preparando-as para competir em nível internacional e promover a imagem da participação de mercado das indústrias nacionais. As restrições impostas às exportações de produtos para os países industrializados fazem com que as indústrias brasileiras sejam forçadas a buscar garantias de produtos, processos e serviços que atendam a legislação. As empresas buscam inserir-se rapidamente neste contexto de transformação para estarem preparadas para as oportunidades e se tornarem diferenciadas.

2.4 Interesse

O interesse está relacionado ao crescimento profissional, pois esta pesquisa possibilitará o aperfeiçoamento da experiência na área de consultoria para atender indústrias nacionais além da familiarização com as normas e sistemas de certificação.

2.5 Viabilidade

A viabilidade dá-se às condições favoráveis de acessibilidade às informações e falta de profissionais especializados na área, tendo em vista que a grande preocupação do Instituto Nacional de Metrologia Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO) é tornar sempre acessível e praticável as exigências por ele determinadas, bem como reposicionar a imagem e ação das indústrias nacionais diante do cenário econômico que vivemos, onde produtos importados têm obtido participação maior no mercado nacional.

3.0 METODOLOGIA

3.1 Abordagem da Pesquisa

Considerando o critério estabelecido por Vergara (2010) a presente pesquisa é quanto aos fins: qualitativa e exploratória. É utilizada a variável qualitativa, uma vez que objetiva trabalhar com profundidade e analisar a subjetividade de valores, crenças e opiniões. Segundo Godoy (1995, p.58), as características principais de uma pesquisa qualitativa são:

“considerar o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; possui caráter descritivo; o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados é realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos; e, por fim, tem como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados”.

E exploratória, quanto aos objetivos, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito uma vez que foi pouco explorado até o momento, e, de acordo com Chizzotti (1995, p.104), a pesquisa exploratória objetiva, em geral “provocar o esclarecimento de uma situação para a tomada de consciência”.

Em relação à coleta de dados é bibliográfica e pesquisa de campo quanto aos meios através de uma entrevista em profundidade, pois de acordo com Vergara (2010), tem por base material publicado acessível ao público em geral sendo de fonte primária e secundária (leis envolvidas no processo de certificação de brinquedos, em consultas às portarias do INMETRO, internet, livros, artigos, revistas especializadas, periódicos entre outros) e realiza investigação empírica em local que dispõe de elementos para explicar o fenômeno analisado.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

Representantes de duas consultorias que atuam na implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, com base nos requisitos da ISO 9001:2008 referenciados no modelo de certificação de brinquedos Sistema 5, exigidos pela Portaria 321 do INMETRO, de 29 de outubro de 2011.

3.3 Coleta de Dados e Instrumento

No campo utilizaram-se entrevistas semi-estruturada com 10 questões semi-estruturadas aplicada numa amostra de 2 (dois) consultores. De acordo com Manzini (1990/1991, p.154), a pesquisa semi-estruturada “está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista”. Esta amostra foi definida de forma aleatória simples e por acessibilidade sendo o universo composto por consultorias das regiões sul e sudeste e a quantidade estabelecida, devido ao pequeno número de profissionais especializados no local.

O instrumento de coleta de dados auxiliar e complementar às entrevistas foi a análise bibliográfica através de livros, periódicos eletrônicos, revistas especializadas, dicionários, portarias, leis e normas de certificação.

A abordagem inicial aos sujeitos de pesquisa foi via telefone seguido do envio do pedido de autorização de pesquisa acadêmica e termo de consentimento, bem como a confirmação da entrevista via correio eletrônico.

3.4 Organização e Análise de Dados

As informações levantadas trazem argumentações, interpretações pessoais, reflexões, análises e conclusões de terceiros. Extraímos e comentamos elementos práticos de análise com base no método Indutivo que de acordo com Lakatos e Marconi (1995, p. 106) é “o estudo ou abordagem dos fenômenos

caminha para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias mais gerais”. O que se encontra com nosso objetivo, que é partir das normas de certificação chegar à qualidade.

4.0 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Qualidade

As questões da Qualidade existem desde a Antiguidade. A história moderna da qualidade é caracterizada pelo advento da administração científica de Taylor e é estruturada por Gitlow (1993) da seguinte maneira:

- a) Inspeção – A princípio praticada por artesãos de forma corriqueira, passou a ser necessária com a produção em massa. A solução dos problemas era vista como fora das responsabilidades do departamento de inspeção e a mudança desse paradigma resultou no controle estático da qualidade.
- b) Controle estático da qualidade – Conferindo um caráter científico à qualidade, fundamentou os procedimentos e técnicas para tornar a qualidade mais efetiva na produção com o controle de processos e a amostragem.
- c) Garantia da qualidade – aborda a qualidade desde a fase de projeto, envolve todos os funcionários e busca aperfeiçoar as técnicas de qualidade já existentes (princípios do TQC – Controle de Qualidade Total). A quantificação dos custos envolvidos na qualidade e o custo da não-qualidade surgem como novos elementos. É desenvolvida a concepção da qualidade total e da engenharia da confiabilidade que se utiliza de métodos estatísticos de controle chegando ao zero defeito, movimento que busca fazer certo na primeira vez.
- d) Gestão estratégica da qualidade – As legislações de defesa do consumidor além de normas internacionais, como a família ISO 9000, transformaram definitivamente o escopo de qualidade. A qualidade passou a ser percebida como estratégia. O elemento humano e sua qualidade representam o grande diferencial contemporâneo.

O conceito de Qualidade acompanhou essa evolução com o tempo. Há dez anos, a ênfase era dada aos produtos, ou seja, se o produto estava em conformidade com as especificações da regulamentação. Mais tarde, a definição

começou a incorporar elementos do cliente e a qualidade foi definida como “a previsão e superação das expectativas do cliente” (HUTCHINS, 1994, p.2). Atualmente entendemos qualidade dentro do conceito de qualidade total que é

“uma forma de gestão que começa com comprometimento da alta direção da organização, atinge e requer a participação de todos os componentes da mesma, utiliza o conhecimento e o aprimoramento contínuo dos processos de trabalho, incentiva e aplica o trabalho em equipe, de forma a atender cada vez melhor e até exceder, os anseios, exigências e expectativas dos clientes, observando sempre as ações da concorrência e do mercado” (ARAUJO apud VASQUES, 2008, p. 162)

O conceito de qualidade reconhece a importância de satisfazer todos os stakeholders, abrangendo elementos diferenciados como a qualidade de vida no trabalho, preservação ambiental, facilitação do comércio, inclusão social e realce da competitividade.

“Qualidade não custa dinheiro. Embora não seja um dom, é gratuita. Custam dinheiro as coisas desprovidas de qualidade.” (CROSBY, 1985, p.15). O custo da qualidade compreende a despesa de fazer coisas erradas, portanto, tem efeito direto nas receitas da empresa. Assim, passa a ser um item considerável de lucratividade despertando cada vez mais o interesse das organizações para sua gestão.

Segundo Juran e Gryna (1991), o Gerenciamento da Qualidade pode ser obtido utilizando-se os três processos gerenciais de planejamento, controle e melhoria. O planejamento é o processo de estabelecer os objetivos da qualidade e os planos para alcançar esses objetivos. O controle é o processo de avaliar o desempenho atual, compará-los com os objetivos e agir nas diferenças. A Melhoria tem o objetivo de melhorar os níveis atuais de desempenho da qualidade.

Para desenvolver a Qualidade dentro de seu conceito atual, é necessário entender seus desdobramentos em:

Projeto que de acordo com Crosby (1985) se inicia com pesquisa de mercado, seguindo para análise do serviço chegando a uma concepção do produto que atenda as necessidades identificadas.

Desempenho: determina como os produtos ou serviços da empresa se desempenham no mercado através de pesquisas de marketing e análise das

vendas. Isto permite que o produto seja desenvolvido para um mercado específico, pois agora se conhece o cliente e o meio em que este se encontra e se relaciona.

Conformidade é o grau em que uma empresa e seus fornecedores excedem as especificações de projeto de forma que os clientes percebam valor no produto/serviço uma vez que este se desempenha adequadamente em ciclo de vida

Atualmente *Compliance* ou Conformidade é um termo cada vez mais comum nas empresas, e expressa o conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa, bem como evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer. Através das atividades de Conformidade é possível detectar desvios em relação às políticas e normas da empresa, e isto é realizado através da Avaliação de Conformidade, como veremos no próximo capítulo.

4.2 Avaliação da Conformidade e Qualidade

Qualidade para o Inmetro significado atendimento (ou conformidade), a requisitos mínimos estabelecidos em normas ou regulamentos técnicos.

A Avaliação da Conformidade é conceituada como um procedimento que visa indicar o grau de qualidade de um produto, processo ou serviço quando submetido a requisitos pré-estabelecidos. Dependendo do objeto da avaliação, através das ferramentas da qualidade, como: certificação, declaração do fornecedor, inspeção, etiquetagem/PBE e ensaios é que conseguimos classificar o nível de atendimento aos requisitos (INMETRO, 2007).

Seu objetivo é a melhoria contínua, para assegurar a “qualidade que é adequação ao uso. E a conformidade às exigências.” (ROTHERY, 1993)

Neste contexto, o conceito da avaliação da conformidade é:

“Um processo sistematizado, acompanhado e avaliado, de forma a propiciar adequado grau de confiança de que um produto, processo ou serviço, ou ainda um profissional, atende a requisitos pré-estabelecidos em normas e regulamentos técnicos com o menor custo para a sociedade.” (INMETRO, 2007)

Os públicos beneficiados por esta avaliação são os setores produtivos, as autoridades regulamentadoras e o consumidor, pois o Programa de Avaliação da Conformidade visa promover o avanço produtivo, aumento da competitividade, tornar a concorrência justa e proteger a saúde e segurança do consumidor e meio ambiente.

Esta atividade começou no Brasil na década de 80 e unicamente ao Inmetro cabia à responsabilidade de conduzir as certificações, mas com o crescimento dos diferentes interesses dos segmentos da sociedade essa atividade passou a ser delegada aos Organismos de Certificação de Produtos ou Sistemas, que chamamos de terceira parte.

O Inmetro é o único órgão Brasileiro, reconhecido internacionalmente responsável pela Avaliação da Conformidade para criar os programas do início, desde sua implementação e acompanhar o desempenho do mesmo no mercado junto com os Organismos de Certificação.

O objeto de Avaliação da Conformidade neste trabalho é o produto brinquedo, que deve apresentar um adequado grau de confiança de que o produto atende a requisitos mínimos de segurança para preservar a saúde e a integridade física de seu consumidor final e o Sistema de Gestão da Qualidade que permite a organização padronizar e manter requisitos que otimizem a qualidade nos níveis de gestão e produto, de forma a superar as expectativas de todas as partes envolvidas.

4.2.1 Mecanismos da Avaliação da Conformidade

No processo de Avaliação da Conformidade são utilizados alguns métodos para determinar se o objeto da avaliação atende aos requisitos. Dependendo das especificações do que vai ser avaliado, podem ser utilizados os seguintes mecanismos: certificação, ensaios, inspeção, etiquetagem/PBE e declaração do fornecedor.

A certificação de produtos, processos, serviços, sistemas de gestão e pessoal é, por definição, realizada por terceira parte, isto é, por uma organização independente, acreditada pelo Inmetro, para executar a avaliação da conformidade de um ou mais destes objetos.

O ensaio consiste na determinação de uma ou mais características de uma amostra do produto, processo ou serviço, de acordo com um procedimento especificado. É a modalidade de Avaliação da Conformidade mais freqüentemente utilizada porque, normalmente, está associada a outros mecanismos de avaliação da conformidade, em particular à inspeção e à certificação.

A inspeção é definida como pela observação e julgamento, acompanhada, conforme apropriado, por medições, ensaios ou uso de calibres

A etiquetagem é um mecanismo de Avaliação da Conformidade em que, através de ensaios, é determinada e informada ao consumidor uma característica do produto, especialmente relacionada ao seu desempenho.

Declaração do fornecedor Este mecanismo de Avaliação da Conformidade é o processo pelo qual um fornecedor, sob condições pré estabelecidas, dá garantia escrita de que um produto, processo ou serviço está em conformidade com requisitos especificados, ou seja, trata-se de um modelo de Avaliação de Conformidade de 1ª parte.

Para o produto brinquedo o mecanismo utilizado é a certificação e o ensaio, sendo que o ensaio determinará se o brinquedo não gerará perigo em sua utilização e a certificação comunicará aos clientes e ao mercado que o brinquedo está adequado as regulamentações específicas, além de envolver um sistema da qualidade entre outras exigências. (INMETRO, 2007)

4.2.2 Certificação

A certificação surgiu pela necessidade de comunicar ao mercado e grupos de interesse a adequação de um produto, processo ou serviço às leis de referência de forma a agregar valor ao produto e valorizar a marca e a organização diante da sociedade.

A certificação é realizada por um organismo nomeado como terceira parte, acreditado pelo Inmetro e esta pode ser compulsória ou voluntária.

A certificação compulsória é aquela regulamentada por lei e portaria emitida pelo Inmetro. A compulsoriedade trata sobre questões de segurança, saúde e meio ambiente, assim certos produtos só podem ser comercializados após terem sido

certificados. O que comprovará o atendimento da legislação é ter em sua embalagem ou produto o Selo de Identificação do Inmetro. Já a certificação voluntária é decisão exclusiva da organização, que mesmo sem a exigência da lei, quer atender a legislação referente ao objeto que será comercializado para possuir um diferencial de mercado em favor de sua marca e produto, processo ou serviço. A diferença é que o objeto da certificação voluntária, não pode ostentar o Selo de Identificação do Inmetro.

As atividades que envolvem o processo de certificação, de acordo com Marshall Junior et al (2010, p.71), abrangem “[...] análise de documentações, auditorias e inspeções na organização; coleta e ensaios de produtos, no mercado ou na fábrica, com o objetivo de avaliar a referida conformidade e sua manutenção.”

Não se deve pensar na certificação, apenas como um documento que comprovará o enquadramento do produto, processo ou serviço dentro da qualidade, mas ter a consciência da necessidade da qualidade para aperfeiçoamento contínuo de ações que mantenham a organização no mercado e aperfeiçoe sua competitividade.

As modalidades de certificação de produtos mais utilizadas são de acordo com INMETRO, acesso em 18/05/2011:

Modelo 1 – Ensaio de Tipo: é o mais simples dos modelos de certificação. Fornece uma comprovação de conformidade de um item de um produto, em um dado momento. É uma operação de ensaio, única no seu gênero, efetuada de uma só vez, limitando aí os seus efeitos.

Modelo 2 – Ensaio de Tipo seguido de verificação através de ensaio de amostras retiradas no comércio: modelo baseado no ensaio de tipo mas combinado com ações posteriores para verificar se a produção continua sendo conforme. Essas ações compreendem ensaios em amostras retiradas no comércio.

Modelo 3 – Ensaio de Tipo seguido de verificação através de ensaio em amostras retiradas no fabricante: também baseado no ensaio de tipo, porém combinado com intervenções posteriores para verificar se a produção continua sendo conforme. Compreende ensaios em amostras tomadas na própria fábrica.

Modelo 4 – Ensaio de Tipo seguido de verificação através de ensaio em amostras retiradas no comércio e no fabricante. Combina os modelos 2 e 3, tomando amostras para ensaios tanto no comércio quanto na própria fábrica.

Modelo 5 – Ensaio de Tipo, Avaliação e Aprovação do Sistema da Qualidade do Fabricante, acompanhamento através de auditorias no fabricante e Ensaio em Amostras retiradas no comércio e no fabricante. É um modelo baseado, como os anteriores, no ensaio de tipo, mas acompanhado de avaliação das medidas tomadas pelo fabricante para o Sistema de Gestão da Qualidade de sua produção, seguido de um acompanhamento regular, por meio de auditorias, do controle da qualidade da fábrica e de ensaios de verificação em amostras tomadas no comércio e na fábrica. Este é o modelo mais utilizado no Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade - SBAC. Este modelo proporciona um sistema credível e completo de avaliação da conformidade de uma produção em série e em grande escala.

Modelo 6 – Avaliação e aprovação do Sistema da Qualidade do fabricante. É um modelo no qual se avalia a capacidade de uma indústria para fabricar um produto conforme uma especificação determinada. Este modelo não é adequado para certificação de produção já que o que é avaliado é a capacidade da empresa em produzir determinado produto em conformidade com uma especificação estabelecida, mas não verifica a conformidade do produto final.

Modelo 7 – Ensaio de Lote: nesse modelo, submete-se a ensaios amostras tomadas de um lote do produto, emitindo-se, a partir dos resultados, uma avaliação sobre a conformidade a uma dada especificação.

Modelo 8 – Ensaio 100%: é um modelo no qual cada um dos itens é submetido a um ensaio para verificar sua conformidade com uma dada especificação.

O mecanismo utilizado para a avaliação da conformidade do brinquedo é a certificação compulsória e as modalidades, de acordo com Portaria 321 do INMETRO, de 29 de outubro de 2009, são sistema 4, sistema 5 e sistema 7. A exigência pela certificação tornou-se compulsória desde o ano de 1992, com o objetivo principal de prover segurança à saúde das crianças, bem como garantir através de testes laboratoriais e atendimento a uma legislação específica, que o brinquedo não gerará perigo em sua utilização, “[...] visa evitar possíveis riscos que, mesmo não identificados pelo público, podem surgir no uso normal ou por consequência do uso indevido do brinquedo” (INMETRO acesso em 18/05/2011). A regulamentação para o brinquedo contribuiu para evitar à falsificação de produtos, regular a concorrência desleal e promover, através da marca do INMETRO, grau de confiabilidade do produto.

A Portaria 321 do INMETRO, de 29 de outubro de 2009, apresenta as diretrizes que devem ser atendidas por fabricantes nacionais e importadores, as quais serão comprovadas através de uma análise documental por parte do Organismo de Certificação de Produtos (OCP) designado pelo INMETRO e testes laboratoriais realizados, por laboratório designado, com base na Norma Mercosul NM300/2002. O atendimento aos requisitos é comprovado através da emissão de um certificado de conformidade, emitido por um Organismo de Certificação de Produto (OCP), além do certificado emitido, constará no produto ou sua embalagem o Selo de Identificação da Conformidade para assegurar ao consumidor de que aquele brinquedo atende a legislação. No item 1.2 da Portaria 321 do INMETRO, de 29 de outubro de 2009, diz:

“A atestação do cumprimento dos requisitos mínimos de segurança está associada à emissão de um Certificado de Conformidade por um Organismo de Certificação de Produto (OCP) acreditado pelo Inmetro, devendo ainda estar indicada com o Selo de Identificação da Conformidade, conforme Anexo A deste Procedimento de Certificação, que identifique que o brinquedo se encontra certificado, em conformidade com o disposto na Norma Mercosul NM 300:2002, no Regulamento Técnico Mercosul e neste Procedimento de Certificação.”

O Anexo A que consta na Portaria 321 do INMETRO, de 29 de outubro de 2009 p.28, apresenta os modelos de Selo de Identificação da Conformidade que podem ser escolhidos pelo fabricante nacional ou importador, conforme abaixo:



Os sistemas de certificação disponibilizados à indústria de brinquedos são: Sistema 4 Modelo de Certificação de Tipo e Ensaio de Amostras Coletadas no Comércio e na Fábrica ou Depósito, Sistema 7 Modelo com Certificação por Lote e o Sistema que iremos discutir as vantagens competitivas que é o Sistema 5 Modelo de Certificação por Avaliação do Sistema de Gestão da Qualidade Associado a Ensaio no Produto.

4.2.3 A certificação pelo Sistema 5

O Sistema 5 na certificação de brinquedos, tem sido uma opção para indústrias brasileiras, que além do interesse em certificar os brinquedos produzidos, almejam por um Sistema de Gestão da Qualidade.

De acordo com Portaria 321 do INMETRO, de 29 de outubro de 2009 a certificação pelo sistema 5, divide-se em duas etapas, sendo: avaliação inicial e avaliação da manutenção.

Na etapa da avaliação inicial, o Organismo de Certificação de Produtos (OCP) recebe a solicitação da indústria constando seus dados, lista com informações técnicas de todos os produtos que serão submetidos à certificação, preferência do modelo de certificação pelo sistema 5 e a identificação da planta fabril que será avaliada. Com isso, o OCP analisa a documentação e como resultado desta análise determina as amostras correspondentes a ensaios e programa a data da auditoria para verificar o Sistema de Gestão da Qualidade. Em relação aos produtos, é aplicado o critério de separação de famílias que corresponde ao agrupamento de produtos que contenham as mesmas características, para que decidam as amostras mais críticas, as quais serão submetidas a ensaios.

De acordo com o Anexo VI, da Portaria 108 do INMETRO, de 13 de junho de 2005 relaciona os seguintes critérios:

“A família deverá ser composta de brinquedos que correspondam às características seguintes: Produzidos por um mesmo produtor e no mesmo país de origem, ser do mesmo material, estar destinado a mesma faixa etária, ter a mesma funcionalidade, ter a mesma escala de dimensões e requerer o

mesmo tipo de ensaio da norma aplicável. O pai da família será o(s) produto(s) que apresente(m) maior número de requisitos exigíveis pelas normas aplicáveis quanto à segurança.”

O que determina a quantidade de amostras a serem coletadas são os ensaios aplicáveis, previstos na Norma Mercosul NM300/2002. Para determinar a quantidade a ser coletada o OCP utiliza a tabela 4, do item 2.2.1.5.4, da Portaria 321 do INMETRO, 29 de outubro de 2009:

Fragmentação das amostras para ensaios de prova – Sistema 5

Qualidade Total Amostrada	Ensaio para todos os brinquedos		Ensaio que dependem do tipo de brinquedos				
	Químico NM300-3	Propriedades Gerais, Mecânicas e Físicas NM300-1	Jogos Químicos e Experim. NM300 4 e 5		Elétrico NM300-6	Portaria Inmetro nº 369/2007	
						Ftalatos	Biológico
Quantidade de Amostras							
4-9	2	2	1	1	1	1	1

Fonte: Portaria INMETRO nº 321, 2009, p.17

Para avaliação do Sistema de Gestão da Qualidade é agendada uma auditoria onde será avaliada uma parte dos requisitos da ISO 9001:2008. O que determinará os itens que serão avaliados é se a indústria é micro, pequeno, médio ou grande porte, de acordo com a Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006.

Para as empresas enquadradas no porte de micro e pequena, são exigidos os seguintes requisitos da ISO 9001:2008:

Requisitos mínimos da ISO 9001:2008 para avaliação do SGQ de Micro e Pequenas Empresas (Notas 1 e 2)

Controle de Documentos
Controle de Registros
Processo de aquisição
Verificação de produto adquirido (v. Nota 3)
Controle de produção e prestação de serviço (v. Nota 4)
Identificação e rastreabilidade (v. Nota 5)
Preservação do produto
Controle de equipamentos de monitoramento e medição
Monitoramento e medição de produto
Controle de produto não conforme
Ação corretiva

Fonte: Portaria INMETRO nº 321, 2009, p.14

Já para as empresas enquadradas no porte de média e grande, são exigidos todos os itens acima e adicionado os requisitos da ISO9001:2008, conforme abaixo:

Requisitos mínimos da ISO 9001:2008 para avaliação do SGQ de empresas de médio e grande porte

Descrição do Item
Manual da qualidade
Controle de documentos
Controle de registros
Competência, treinamento e conscientização
Planejamento da realização do produto
Projeto e desenvolvimento
Planejamento de projeto e desenvolvimento
Entradas de projetos de desenvolvimento
Saídas de projetos de desenvolvimento
Análise crítica de projeto e desenvolvimento
Verificação de projeto e desenvolvimento
Validação de projeto e desenvolvimento
Controle de alterações de projeto e desenvolvimento
Processo de aquisição
Verificação do produto adquirido (v. Nota 3)
Controle de produção e prestação de serviço (v. Nota 4)
Identificação e rastreabilidade (v. Nota 5)
Preservação do produto
Controle de equipamento de monitoramento e medição
Monitoramento e medição de produto (v. Nota 6)
Controle de produto não conforme
Ação corretiva
Ação preventiva

Fonte: Portaria INMETRO n° 321, 2009, p.14 e 15

Além dos requisitos acima, independente do porte da empresa, a indústria deve possuir uma tratativa de atendimento ao cliente para estar apta a atender possíveis e/ou futuras reclamações, que de acordo com item 4, da Portaria 321 do INMETRO, de 29 de outubro de 2009, exige que a indústria possua uma política para tratamento de reclamações, uma pessoa ou equipe devidamente capacitada e com liberdade para atuar no sistema de atendimento ao cliente, um programa de treinamento que atenda no mínimo conhecimentos sobre regulamentações sobre certificação (normas e portarias), legislação do consumidor, legislação sobre competência do CONMETRO e INMETRO, noções de relacionamento interpessoal, procedimento para tratamento das reclamações, formulário para registro das reclamações, mapa que permita visualizar a situação de cada reclamação, controle estatístico das reclamações e registros de análise crítica das reclamações.

A etapa de análise de documentação, auditoria, inspeção na indústria e coleta é concluída. Os produtos coletados são encaminhados para Laboratório de Ensaio designado pelo INMETRO para testes laboratoriais e os relatórios de auditoria para o OCP analisar os resultados do atendimento aos requisitos da ISO9001:2008.

Na conclusão dos ensaios, se os produtos atendem a Norma Mercosul NM300/2002 e a auditoria foi satisfatória, o OCP emite uma Autorização para o Uso do Selo de Identificação da Conformidade, o que chamamos de certificado, que dá direito a indústria a ostentar em seus produtos o símbolo do INMETRO, bem como demais informações exigidas na Portaria 108 do INMETRO, 13 de junho de 2005. A etapa que sucede a avaliação inicial é a avaliação de manutenção que tem como objetivo, conforme Portaria 321 do INMETRO, 29 de outubro de 2009, “constatar se as condições técnico-organizacionais que deram origem à concessão inicial da certificação continuam sendo cumpridas”. Esta avaliação de manutenção tem um ciclo de 4, 8 e 12 meses para comprovar de forma assegurada que a indústria mantém o grau de qualidade que originou sua certificação inicial. No item 2.2.2.2.9, da Portaria 321 do INMETRO, 29 de outubro de 2009, p.19 diz:

“O espaçamento entre as avaliações de manutenção é de 4 (quatro) meses, 8 (oito) meses ou 12 (doze) meses. Os espaçamentos de 4 (quatro) e 12 (doze) meses são os mínimos e máximos, respectivamente, possíveis entre as avaliações. O aumento do espaçamento entre as avaliações está unicamente ligado à não identificação de não-conformidade nas avaliações de manutenção do SGQ e nos ensaios. Neste caso, o espaçamento passa a ser imediatamente superior. Entretanto, caso seja encontrada não-conformidade nas avaliações de manutenção subsequentes, o espaçamento é reduzido para 4 (quatro) meses, reiniciando-se então o novo ciclo.”

Este critério de avaliação, visa controlar a qualidade justamente para que a indústria possa comparar os resultados da avaliação de cada ciclo com o que é estabelecida na regulamentação de uma forma que a própria indústria possa avaliar seu desempenho e buscar melhorias e mudanças necessárias para não apenas atender os requisitos, mas ter bons resultados quanto seu desempenho rumo a qualidade contínua.

De acordo com De acordo com Marshall Junior et al (2010, p.41): “Mais do que uma técnica de eliminação de defeitos nas operações industriais, qualidade é uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência.”

As indústrias nacionais devem estar orientadas não apenas para o atendimento aos requisitos do INMETRO, para que um certificado seja a base do seu diferencial, mas precisam olhar para esses processos como uma oportunidade na busca de um diferencial competitivo no mercado atribuindo às rotinas de sua organização: planejamento, controle e melhoria, sendo a melhoria da qualidade a principal prioridade do gestor, pois esta deve se tornar sua filosofia de gestão, pois a qualidade começa com o exemplo da alta administração e suas ações orientadas para o crescimento da organização e atendimento às expectativas do consumidor.

4.3 A Industrialização Brasileira e a Conformidade

Foi na Era Vargas (1930-1945) que o até então o ínfimo pólo industrial brasileiro ganhou força. O objetivo principal da ação de Getúlio Vargas foi criar políticas para industrialização a fim de substituir as importações, pois as indústrias brasileiras poderiam entrar em decadência e ficar na dependência do mercado externo. A idéia desta política era a criação de indústrias de base para dar suporte aos demais setores industriais.

“As compras no exterior foram completamente centralizadas, e a prioridade ficou para evitar o colapso da indústria. Onde havia capacidade instalada, como no setor têxtil, simplesmente se proibiu a importação de máquinas. Quando possível, era dada prioridade para setores em que houvesse possibilidade de instalar indústrias novas que substituíssem importações. Os setores mais beneficiados foram: metalurgia (crescimento anual de 24%, entre 1933 e 1939); química e farmacêutica (29,9% ao ano), material de transporte (39%) e cimento (16%)”. (FIESP, 2011)

Com isso, as indústrias brasileiras começaram a tomar proporções de crescimento.

Durante o governo de Juscelino Kubitschek (1956 -1960) o desenvolvimento industrial brasileiro ganhou novos rumos. JK abriu a economia para o capital internacional, atraindo indústrias multinacionais. Foi durante este período que

ocorreu a instalação de montadoras de veículos internacionais em território brasileiro, gerando muitos empregos e concentrando ainda mais a renda e o desenvolvimento na região sudeste.

Após 1964, os governos militares, retomaram e aceleraram o crescimento econômico e industrial brasileiro. O Estado assumiu a função de órgão supervisor das relações econômicas e o desenvolvimento industrial foi significativo. Ocorreu uma maior diversificação da produção industrial: houve grande expansão da indústria de bens de consumo não-duráveis e duráveis com a produção inclusive de artigos sofisticados.

O crescimento industrial no século XX fortaleceu a necessidade de criar no Brasil instrumentos mais eficazes de controle que viessem a impulsionar e proteger produtores e consumidores. Em 1961, foi criado o Instituto Nacional de Pesos e Medidas (INPM), centralizando a política metrológica nacional.

Em 1973, percebeu-se a necessidade de um órgão regulador para disciplinar, do ponto de vista qualitativo, a produção e comercialização de bens manufaturados, inclusive importados, os quais nem sempre atendiam a requisitos mínimos e razoáveis de qualidade e segurança. Era necessário estabelecer normas e procedimentos, técnicos e administrativos, que promovessem a melhoria, e regulamentassem a verificação da qualidade dos produtos industriais; e que também inspecionassem, certificassem e fiscalizassem os materiais utilizados na produção. Nascia então o INMETRO cuja sigla hoje significa Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia.

No entanto, o cenário de desenvolvimento até então, foi afetado principalmente com a inflação exorbitante que assolou o país na década de 1980, considerada a “década perdida”. A partir da década de 1990, o governo Fernando Collor de Mello abriu o mercado para o comércio internacional aumentando significativamente as importações. Este fato ocasionou a entrada e maior diversificação de produtos internacionais, fator que favoreceu a escolha por produtos importados. Diante desta realidade, o setor industrial sofreu prejuízo e ameaça. Algumas medidas foram tomadas pela Secretaria do Comércio Exterior (SECEX) para as indústrias se ajustarem e se tornarem competitivas a fim de enfrentarem a concorrência, mesmo com esta oportunidade algumas não resistiram e faliram.

Com a estabilização da moeda em 1994 a indústria tomou novo fôlego e recomeçou seu desenvolvimento. Dessa vez, com atenção redobrada às exigências

e padrões internacionais de qualidade, uma vez que o mercado tornou-se globalizado e possuir uma certificação passou ser sinônimo de confiança para fornecedores, consumidores e a sociedade, bem como para todo o mercado.

4.4 A Indústria Brasileira De Brinquedos e a Certificação

Quando houve o investimento para as indústrias brasileiras, o setor de brinquedo não podia ser comparado com a capacidade das indústrias existentes, pois na época de 1930 a 1945, a maioria dos fabricantes de brinquedos desenvolvia seus produtos em pequenas oficinas com baixo valor de capital e comercializavam brinquedos simples, feitos à mão e sem nenhuma tecnologia. Para as pequenas fábricas não caírem na obsolescência, foi necessária a adoção das tecnologias, bem como investimento em mão de obra qualificada e estudo quanto às preferências do consumidor.

A indústria brasileira de brinquedos conseguiu superar suas limitações, acentuadas com a abertura comercial a partir de 1994. Vários foram os problemas enfrentados. Com o câmbio favorável, as importações de brinquedos aumentaram significativamente a partir de 1995, principalmente de países asiáticos, o que acarretou a desestruturação do parque industrial brasileiro.



Fonte: Adaptado de ABRINQ por ANDRADE, 2003, BNDES.

Segundo Andrade (2003), além das importações oficiais, o mercado brasileiro foi invadido, também, pelo contrabando de produtos pirateados e ainda pela prática do subfaturamento na quantidade, ou em valor, de produtos que entravam legalmente no Brasil.

Em meio aos problemas, o setor de brinquedos no Brasil conseguiu a aprovação pelo Governo, da elevação das alíquotas de importações. A criação da regulamentação para tornar o produto brinquedo obrigatoriamente certificado zelou pela qualidade dos produtos nacionais e importados comercializados no país e também fortaleceu a indústria brasileira contra o contrabando.

As indústrias devem garantir seu posicionamento estratégico no setor de brinquedos, utilizando como ferramenta o que já está disponível nas regulamentações vigentes, pois precisam se consolidar no setor para que, de acordo com Oliveira (2009) “as ameaças do ambiente externo, incontroláveis pela empresa e que dificultam sua ação estratégica.” Não torne seus processos e gestão obsoletos e comprometa o desempenho da organização.

4.5 O Sistema 5 e o Valor Percebido

Para manterem-se competitivas, as indústrias atentaram-se às questões de segurança, aos fatores da cadeia produtiva, aos fornecedores que garantem que sua matéria prima não possui material tóxico, ao acompanhamento do processo produtivo para evitar retrabalhos, ao desperdício, à elaboração do produto com base em diretrizes para garantir o atendimento às especificações que classificam o produto como de qualidade, com segurança e ênfase nas aspirações dos consumidores. Todos estes itens são considerados pelo fabricante como qualidade e são essenciais para satisfazer as expectativas do cliente final e fidelizar a marca e produto.

De acordo com Araujo (2009), podemos conceituar a necessidade da qualidade resumidamente como: “a busca pela perfeição a fim de encantar clientes cada vez mais conscientes das facilidades de consumo e variedade de empresas a lhes oferecer produtos”.

Neste contexto de busca pela qualidade e conformidade encontramos as certificações do INMETRO destacando-se o Sistema 5 pois como já descrito anteriormente, além de ser um sistema baseado no ensaio do tipo, acompanha o fabricante com auditorias em controle de qualidade, obrigando o mesmo a investir e desenvolver mecanismos de estratégias a partir dos resultados.

No geral, alguns fabricantes de brinquedo vêm as exigências do sistema 5 como algo burocrático, apenas como um certificado que comprova a segurança dos brinquedos que produzem, porém, quando os fabricantes entendem que seu processo produtivo, bem como seu modelo de gestão impactam diretamente na qualidade de seus produtos e satisfação dos clientes, a opção pelo sistema 5 torna-se um investimento para agregar à criação de valor à seus consumidores, pois se as indústrias não tiverem essa preocupação

“pode ser que a organização consiga seus efeitos por um breve período, mas logo clientes desgostosos param de comprar e passam a engrossar o coro das manifestações da opinião pública em processos de defesa do consumidor.” (CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão, 2003).

Quando é apresentado o Sistema 5 para fabricantes nacionais, não é somente a vantagem na qualidade que deve ser levada em consideração, pois a qualidade tornou-se a base de outros benefícios.

Os fabricantes buscam no Sistema 5 benefícios não apenas para a certificação de seus produtos, mas uma reestruturação de sua indústria para que através de seu sistema de gestão possam diferenciar-se dos demais fabricantes nacionais, e principalmente importadores. Essa busca pela melhoria contínua de seus processos internos fomenta a competição no mercado interno e externo.

Segundo Kotler (1998) o “valor percebido pelo cliente é o resultado da diferença entre valor total esperado e o custo total envolvido na transação”, desse modo, se o fabricante nacional considerar que o valor recebido for maior do que o esperado, ele ficará satisfeito com a obtenção deste sistema de certificação. Este fato é bem provável, pois inicialmente este sistema potencializa a indústria a produzir seus produtos para distribuir em território nacional garantindo a máxima qualidade, porém a eficácia do sistema produz resultados tão vantajosos que a indústria poderá ofertar seus produtos ou parte do que fabrica, seguramente para outros países e desta forma o valor recebido superará o que inicialmente foi esperado, que neste caso foi à certificação e comercialização de seus produtos a nível nacional.

4.6 Como Transformar Requisitos em Estratégias Competitivas e Novos Negócios

As exigências do INMETRO geralmente demandam investimentos e adequações para melhorar os processos, potencializar a produção e principalmente garantir ao cliente um produto seguro e de qualidade. No entanto, muitas vezes as empresas têm uma visão limitada da certificação, apenas como pré-requisito para a participação no mercado. Todavia, a adequação à norma pode significar novos negócios, inovação, competitividade e oportunidade.

Para Porter (1999) “Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades” e consiste essencialmente na maneira mais adequada de se enfrentar a competição. A competitividade traz à tona a necessidade de qualidade, e qualidade, para ser alcançada - segundo Araujo - deve satisfazer plenamente ao cliente sendo a tecnologia um dos meios para isto. De acordo com Fleury et al (2005, p.72) a vantagem competitiva de uma empresa pode ser:

“[...] associada diretamente ao seu porte ou faturamento. Entretanto, a manutenção e o aumento dessa competitividade estão associados diretamente à mobilização de seus conhecimentos, habilidades tecnológicas e experiências voltadas ao desenvolvimento de novos produtos, novos processos e novos serviços, ou seja, a manutenção e o aumento da vantagem competitiva estão diretamente associados ao processo de inovação.”

Percebemos então que conhecer o cliente e investir em tecnologias, tanto de produção como de pesquisa e desenvolvimento são requisitos que podem destacar uma empresa no mercado. Além de conhecer o cliente é preciso encantá-lo e encantar o cliente é fazer especificamente o que ele deseja, segundo Araujo. Uma indústria de brinquedos, neste contexto, precisa identificar seu potencial cliente. Embora os produtos considerados brinquedos, por ela produzidos, sejam destinados ao público infantil que pode julgar a qualidade do mesmo pelas expectativas atendidas, outro potencial cliente são os adultos que compram estes produtos para disponibilizá-los ou fazer uso próprio, dependendo da funcionalidade do mesmo. Para uma organização que está realmente preocupada em encantar seus clientes

ela precisa entender que qualidade não necessariamente está atribuída apenas ao produto, mas também a sua prestação de serviço. Segundo Whiteley, podemos considerar a qualidade em duas dimensões, sendo: qualidade do produto e qualidade do serviço, sendo que a qualidade no produto se difere bastante da qualidade no serviço, pois, enquanto uma qualidade pode ser medida por suas características como funcionalidade, durabilidade, segurança entre outros, enquanto a qualidade de um serviço sempre vai variar de um cliente para outro.

Na Portaria 321 do INMETRO, 29 de outubro de 2009, há um item que exige um tratamento de reclamações para clientes. O item 4 desta portaria apresenta todas as diretrizes para que as indústrias atendam requisitos voltados a atender uma reclamação. O cliente tem definido qualidade para as organizações através de sua participação sobre opiniões do produto ou serviço. As empresas ainda vêm como um fator negativo possuírem reclamações, na verdade elas deveriam considerar esta participação como uma oportunidade de se tornarem cada vez mais competitivas, uma vez que elas passam a conhecer o que o cliente deseja. Segundo Araujo (2008, p.211) “as empresas realmente centralizadas no cliente vêem esse cliente como ponto de partida, posto de escuta e árbitro final para tudo o que fazem” e isso é importante para as empresas obter a competitividade e diferencial no mercado.

Portanto, não basta simplesmente implantar um Sistema de Gestão da Qualidade, mas deve-se criar uma cultura voltada à estratégia para que o atendimento aos requisitos da ISO 9001:2008 não sejam apenas formalidades, mas sejam ferramentas que combinem as necessidades dos clientes com os processos atendendo assim as duas vertentes de qualidade: no produto e no serviço.

Porter (1999) ainda afirma que as empresas rivais estão cada vez mais capazes de copiar com rapidez qualquer posição do mercado, o que se traduz numa vantagem competitiva temporária. O contrário ocorre com uma empresa que atende às normas da ISO 9001:2008, que tem suas forças potencializadas tornando-se capaz de monitorar o cliente e melhorar o produto. Assim, dificilmente os resultados advindos de sua estratégia, competência e capacidades podem ser tomados ou copiados por seus concorrentes.

4.6.1 Estratégias e Vantagem Competitiva

Para as indústrias tornarem-se competitivas, não basta manterem seus olhares fixos no ambiente interno. De acordo com Haguenauer (1989) a competitividade pode ser vista como desempenho – de acordo com sua participação no mercado, seja individual ou em conjunto, e como eficiência - pela capacidade de transformar insumos em produtos com o máximo rendimento, produzindo bens de forma mais eficiente e eficaz do que a concorrência no que tange a preços, tecnologia, salários, produtividade e qualidade. Assim, quando novas oportunidades surgem, olhar para fora é necessário para que se enxerguem os pontos fortes e fracos a fim de reconhecer os concorrentes que representam risco, os que podem ser parceiros e a reação do mercado.

Uma indústria de brinquedos pode buscar a inovação e oportunidades de negócios através de um cluster industrial que de acordo com Neto e Olave (2005), consiste na concentração geográfica de empresas de determinado setor que se comunica por possuírem as mesmas características e desenvolverem atividades correlatas. De acordo com Fleury et al (2005, p. 86):

“[...] os clusters promovem tanto a concorrência como a cooperação. Os concorrentes competem intensamente para vencer e reter seus clientes, e sem isso nenhum cluster poderia ter sucesso. Mas a cooperação também está presente em grande parte da verticalização, envolvendo empresas de setores afins e instituições locais.”

Os clusters para a indústria de brinquedos seriam benéficos uma vez que o conhecimento tecnológico seria compartilhado, a concorrência seria encarada como cooperação, o desenvolvimento sustentável alcançado e também seria uma motivação para ofertar seus produtos em outros territórios, de forma a reduzir incertezas e riscos organizando essas atividades econômicas através da associação a essas redes, por se aliarem a outras organizações que possuem as melhores práticas de mercado para competirem a nível internacional.

5.0 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados das principais respostas da entrevista, sendo que a íntegra da mesma e demais respostas, encontra-se nos apêndices A e B.

Entrevistador (a) PG 8 Que conjunto de características você observa numa empresa que adota o Sistema 5[cujo modelo de certificação combina ensaios em produtos com avaliação do Sistema de Gestão da Qualidade da fábrica]ou 7 [cujo Modelo de certificação ensaia amostras de um respectivo lote para conceder aprovação ou reprovação total do lote]em relação a outras empresas que simplesmente ignoram ou adotam só uma parte dos requisitos?

Entrevistado 1 Quando a empresa implanta o Sistema de Gestão da Qualidade, ela vai estar baseada praticamente em cinco grandes pilares. O primeiro pilar é o planejamento, o segundo é padronização, o terceiro é controle, o quarto é medição e o quinto é melhoria. Quando uma empresa não implanta um sistema de qualidade ela se baseia na experiência de algumas pessoas e não do grupo. O que não é um procedimento coeso porque as pessoas trabalham de forma individual e não em prol dos objetivos que a empresa deseja e as pessoas acabam trabalhando com base em seus objetivos. A empresa que implanta um sistema de qualidade, como eu disse, estará baseada em cima de cinco pilares que vão ajudá-la a entender muito bem quem ela é, qual a situação que se encontra, aonde ela quer chegar, como ela vai fazer pra chegar onde se deseja, como ela vai medir as ações e como ela vai planejar sua melhoria contínua, porque querendo ou não, a concorrência está aí. Então a grande diferença de uma empresa pra outra é que uma está muito mais planejada, controlada do que a outra. Uma trabalha com base no consenso e a outra de talentos individuais.

Entrevistado 2 Gostaria de responder esta pergunta, baseado em minhas experiências de projetos anteriores. A principal diferença é que o Sistema 5 não exige “auto-disciplina” nas rotinas como gestão de pessoas, P&D, auditorias internas e planejamento estratégico, mas exige auto-disciplina na produção que é o coração de uma indústria de brinquedo e na alta direção que é responsável para manter o

Sistema de Gestão da Qualidade funcionando adequadamente. Além disso, esta auto-disciplina fará com que os clientes sempre recebam o mesmo produto pelo qual se encantaram inicialmente, as empresas devem ter em mente que o aperfeiçoamento de seus controles internos potencializarão seu ganho com o cliente, que são os responsáveis para manter uma empresa viva no mercado.

Análise: O entrevistado 1 apresentou as características da empresa com o Sistema 5, sendo: planejamento, padronização, controle, medição e melhoria e disse que considerou essas características como pilares que podem nortear os colaboradores para alcançar os objetivos da organização complementando que com estes pilares a organização pode muito bem saber quem ela é, onde se encontra no mercado e até mesmo onde quer chegar. O entrevistado 2 apresentou os requisitos do Sistema 5, como algo para auto-disciplinar a indústria a fazer o que é correto e citou que esta ação pode potencializar o ganho da indústria por oferecer aos clientes o mesmo produto inicialmente ofertado. Comparando essas duas opiniões, percebemos que a visão inicial é de que o Sistema de Gestão da Qualidade auxilia a empresa a melhorar seus processos internos, o que se fundamenta em um dos princípios de Deming que afirma que “a qualidade não vem da inspeção, mas da melhoria do processo” – (ARAUJO apud DEMING 2008 p. 175) assim, a empresa cumpre seus objetivos organizacionais por meio do grupo de trabalho, não de esforços individuais. Em relação ao grupo de trabalho é importante a sensibilização de cada indivíduo para que perceba a sua importância e papel além de como é necessário seu comprometimento para aplicar de forma adequada seus esforços dentro do contexto qualidade para a organização. (ARAUJO apud BARROS, 2008). Foi complementado pelo entrevistador 2 que a auto-disciplina, que significa a empresa criar novos hábitos e repetir o que é correto, é uma garantia para a organização alcançar a necessidade do cliente, de acordo com a qualidade que ele enxergou no produto inicialmente, pois “os clientes são a razão de ser da organização e, em função disso, suas necessidades devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, de modo a criar valor necessário para conquistá-los e retê-los.” (ISNARD JUNIOR et al 2010, p.56).

Entrevistador (a) PG 9 Em um momento da pesquisa abordamos lucratividade como vantagem competitiva. Como você passa esta vantagem para a empresa que escolhe a implantação do sistema da qualidade?

Entrevistado 1 O primeiro ponto é mostrar para a indústria não o que vai ganhar, mas o que está perdendo. Em vez de pensar o quanto vai ganhar, pensa o quanto você vai reduzir em desperdício, retrabalho, dentro da organização. Porque muitas vezes as empresas não medem o desperdício, não medem o retrabalho, então o que chamamos de custo da não-qualidade é muito alto e este custo impactará diretamente no lucro da empresa. Então antes da empresa pensar em ganhar, ela tem que pensar em parar de perder. Um exemplo é que em vez de ficar pensando quantos clientes a empresa ganhou no mês, ela deveria também medir quantos ela perdeu ou quantos ela deixou de ganhar. Com isso, a empresa consegue ter uma análise muito grande da origem de não ganhar cliente e o porquê não está ganhando. E mais interessante do que saber por que ganhou, é saber por que perdeu e com isso tomar ações para melhoria. Em primeiro lugar, antes de ver essas vantagens competitivas de lucro real e aumento do faturamento, é preciso sanar os problemas. E muitas vezes esses problemas causam um estresse muito grande. Sanando os problemas você vai ter um conforto maior para poder pensar em como melhorar, em quanto crescer. Com isso, basta estabelecer os objetivos e metas e buscar alcançá-los.

Entrevistado 2 Sempre estimulo o gestor do negócio, ou seja, o “dono da empresa” a melhorar as características no que se refere as especificações dos seus produtos, não somente atendendo aos requisitos obrigatórios estabelecidos pelas normas, mas buscando principalmente, o desenvolvimento e melhorias de produtos que de alguma forma agregará valor junto ao mercado consumidor, e assim sempre foco que melhorará na sua razão de existir que é sua produção e que além disso ele pode estabelecer um processo “ enxuto ” de fabricação.

Olha no meu ponto de vista e experiências adquiridas, a implantação e certificação pelos critérios do Sistema 5 podem contribuir nas estratégias organizacionais, pois as principais vantagens competitivas e diferenciais que ele passará a ter serão as diretrizes para avaliar o desenvolvimento de fornecedores de matérias primas, diretrizes para aquisição de componentes e produtos, relacionamento com o cliente através da exigência de possuir um tratamento para reclamações, planejamento de

produção, o que pode ajudá-lo a evitar desperdícios e a focar nas prioridades. Uma coisa legal é que há possibilidade de através da implantação do Sistema 5, a empresa adotar o programa 5S para ajudá-lo na organização fabril. Há muitas vantagens, mas sempre foco no que sei que atenderão às suas necessidades, porque é justamente isso que ele quer saber e quer ouvir quando contrata uma consultoria. Em que vamos contribuir para que ele alcance os objetivos organizacionais que deseja.

Análise: O entrevistador 1 apresenta a vantagem da implantação voltado para a lucratividade, conscientizando a alta direção sobre problemas existentes desde o estresse em relação a imprevistos até a insatisfação do cliente, como um custo alto que pode impactar nos resultados financeiros da empresa, o que é denominado como custo da não qualidade. O entrevistador 2 busca orientar a empresa a melhorar suas práticas, não apenas por ser requisito obrigatório do INMETRO, mas para agregar valor ao cliente e alcançar a excelência na fabricação. São enumeradas vantagens como: avaliação de fornecedores, diretrizes para aquisição, relacionamento com o cliente, planejamento da produção e mobilização dos colaboradores através do programa 5S – cujo conceito “é uma filosofia voltada para a mobilização dos colaboradores, através da implementação e mudanças no ambiente de trabalho, incluindo eliminação de desperdícios, arrumação de salas e limpeza.” de acordo com Marshall Junior et al (2010, p.122). Essas vantagens são apresentadas para contribuir e orientar a organização no alcance dos objetivos organizacionais. Comparando os dois pontos de vista, há aspectos tanto internos como externos que contribuem para a lucratividade e sustentabilidade de uma organização. . O entrevistado 1 foca na responsabilidade da empresa em diminuir seus custos com a não qualidade, o que é confirmado por Conway (1996) ao afirmar que as organizações deveriam se importar realmente com aquilo que agrega valor ao cliente, para evitar o desperdício que é qualquer ação que leve a revisão e retrabalho, sendo assim as empresas podem estar desperdiçando matéria, capital, tempo e talento de pessoas. Já o entrevistado 2, cita as dimensões da qualidade no produto e no serviço para que a empresa realmente se volte ao cliente, pois através das vantagens como: avaliação de fornecedores, diretrizes para aquisição, planejamento da produção e mobilização dos colaboradores a qualidade do produto está sendo desenvolvida, já o relacionamento com o cliente é uma vantagem que a

empresa adquire “quando contrata gente que gosta de gente”, conforme diz Araujo *apud* Whiteley (2008, p. 210) – e, desta forma consegue maximizar a qualidade em seus serviços, pois o serviço é um bem intangível e não é possível mensurá-lo. (ARAUJO, 2008). Tendo em vista estes resultados, obtemos o seguinte pensamento: empresa que se preocupa com a qualidade no produto e serviço, terá clientes satisfeitos, clientes satisfeitos continuarão a adquirir produtos e produtos sendo vendidos, assim, a empresa aumentará seus ganhos, tanto financeiros quanto nas dimensões da qualidade.

Entrevistador (a) PG 4 Na sua opinião, o consumidor final percebe valor quando um fabricante é certificado ou a concorrência com os produtos chineses é realmente desleal?

Entrevistado 1 É que, o que aconteceu ao longo do tempo... Para responder essa sua pergunta eu vou ter que puxar um pouquinho da história: vamos falar um pouquinho de uns dez anos atrás. Se você perguntasse isso, o que importava era única e exclusivamente o preço. Com a abertura de mercado, bem como a informação junto ao consumidor e maior divulgação do código de defesa do consumidor, que é uma lei, o consumidor vem mudando. E como ele vem mudando, ele também está sendo mais exigente. Exemplo, a Rede Globo tem o programa Fantástico que possui uma parceria com o INMETRO o qual avalia a qualidade de certos produtos e como o programa Fantástico é transmitido em horário nobre e divulgação nacional, cada vez mais o consumidor fica entendendo certas coisas. Quando aparece no Fantástico uma reportagem de um produto e aquele determinado produto não passou nos testes, não tem jeito, segunda-feira ninguém mais compra. E isso é muito bom. Não é muito bom no sentido de não comprar, é muito bom, para as empresas entenderem que ela não está atendendo o consumidor, ou de alguma forma ela pode estar sendo leviana ao atender o consumidor. Então ela precisa adequar, logo o consumidor hoje está mais politizado. O consumidor hoje entende melhor o que é um produto de qualidade, o que é um preço. A própria estabilização da moeda, o nosso real, dá essa condição, hoje você vai comprar um produto, você paga um determinado valor; daqui um mês, daqui seis meses, daqui um ano, se você for comprar você sabe que a variação de preço tem que ser muito pequena porque a inflação está bem próxima de zero. Então a

concorrência fica mais tranqüila. O consumidor hoje entende muito mais. A minha forma de ver isso é um pouco branda, mas cada vez mais, entendo que o consumidor está questionando seus direitos, seus fabricantes e usando a própria lei, o código do consumidor em busca dessas melhorias. E uma coisa que vem acontecendo recentemente, que está trazendo uma grande mudança é a internet, os sites de relacionamento. Antes, muitas vezes o consumidor brigava com o fabricante, se dirigia a justiça e muitas vezes isso não era muito divulgado. Hoje não, hoje com a internet, em questão de minutos todo mundo já está sabendo o que aconteceu e as empresas estão preocupadas com isso, tanto que as empresas estão criando hoje, não só o seu SAC o seu Serviço de Atendimento ao Consumidor, como estão criando também pessoas especialistas em vasculhar na internet a opinião, para através disso tomar as ações necessárias. Então o consumidor hoje está mudando. Eu acredito ainda que tenha muito que melhorar, mas, está incomodando muito as empresas e isso é bom pra todo mundo.

Entrevistado 2 Bom penso que o consumidor final são as crianças e os pais que vão até o comércio. E eles não sabem o que é sistema 4, Sistema 5 entre os outros que existem. Então, em minha opinião o cliente final não percebe valor... Ele não vai ao comércio e fala eu só quero comprar produtos que são certificados pelo Sistema 5. Agora é claro que quem percebe valor, é uma empresa que queira fazer parceria com a indústria para utilizar seus componentes para agregar a algum outro produto que ela vai criar, mas mesmo assim isso não a isenta de certificar seu produto também. A única vantagem aqui é que ela sabe que está comprando de uma empresa que possui um padrão de qualidade, então quando ela tiver seu produto pronto, com o componente da empresa que é certificada, saberá que o processo terá menos risco de reprovar.

Análise: O entrevistado 1 apresenta um consumidor consciente de seus direitos e que não se sensibiliza apenas pelo preço, mas pelos atributos qualitativos do produto, pois estes são interpretados como um produto seguro e que está dentro das leis vigentes. Ele aborda a questão da reputação da marca, pois uma vez que esta é denegrida por não atender as especificações, o consumidor passa a mudar sua opção e muda também de produto procurando outro que transmita segurança, qualidade e responsabilidade social. O entrevistado 2 já apresenta o consumidor

como alguém que desconhece os benefícios de um sistema de certificação e conclui dizendo que o valor da qualidade não existe na mente dos consumidores. Apresenta apenas parceiros de matéria prima e componentes, por exemplo, como interessados no valor atribuído ao produto através da certificação pelo Sistema 5. Comparando as duas colocações, sabemos que devido à concorrência, apenas preço não tem sido fator de decisão de compra para aqueles consumidores que estão conscientes de seus direitos, até mesmo porque o valor que o cliente está disposto a pagar é o valor que a marca representa na mente dele e esta marca pode estar associada a questões emocionais como querer sentir segurança, saber que adquiriu um produto que não colocará em risco a saúde física da criança entre outros aspectos correlacionados com a necessidade do consumidor. Se limitar a ideia de que o consumidor não quer saber a origem do produto é como dizer que ele não possui poder de decisão no seu dia-a-dia, pois suas decisões se embasam em aspectos nos quais se identifica.

Entrevistador (a) PG 11 A nossa ultima pergunta do roteiro diz como implantar requisitos da ISO 9001:2008 direcionando-os para a estratégia empresarial?

Entrevistado 1 Quando uma empresa não tem um sistema da qualidade, ela não consegue medir os seus resultados, ou o resultado pode ser não tão fiel, porque a base de dados pode ser não confiável. Logo, o resultado dessa medição pode ser não tão eficaz. Se eu tomar decisões ou ações baseadas em medições que eu não confio, minhas ações podem não atingir a origem do problema ou a melhoria que eu queira. Quando você tem um sistema implantado fica muito mais fácil você partir pra qualquer outro sistema, metodologia ou melhoria. Por exemplo, quando você implanta um sistema de gestão da qualidade ele te dá uma condição muito tranquila de você iniciar um planejamento estratégico, que é fundamental pra qualquer empresa. Sem um sistema de gestão da qualidade, o planejamento estratégico vai pedir certas informações para tomar decisões que muitas vezes podem não ser confiáveis. Com o sistema de gestão essas informações são confiáveis. Portanto, o sistema de gestão bem implantado dá condições para ir a conquista de um planejamento estratégico, gestão de pessoas, inovação e a tal da melhoria contínua baseado em outros sistemas.

Entrevistado 2 Antes de implantar o Sistema 5, as organizações deveriam estabelecer uma cultura de gestão estratégica, elaborando a primeira versão do seu planejamento estratégico e obviamente incluindo estratégias específicas para atender regras, reduzir custos de inspeções lote a lote e melhoria do ambiente fabril, através da implementação do Sistema 5. Assim o processo de implantação do Sistema 5 não seria compulsório e sim uma das melhores formas de obter uma vantagem competitiva. Resumindo, o gestor “dono da empresa” deveria visualizar que implementar o Sistema 5 seria uma das formas de atender uma das estratégias do planejamento estratégico da organização.

Análise: O entrevistado 1 aborda a questão de medir o desempenho da organização a partir de requisitos pré estabelecidos, o que se torna difícil medir quando a organização não possui a definição destes requisitos, tornando a tomada de decisão um fator de risco por não possuir dados confiáveis para tomar ações. Cita que quando se tem um sistema de gestão da qualidade é muito mais fácil a implementação de ferramentas de gestão, como por exemplo o planejamento estratégico. O entrevistado 2, responde a questão dizendo que antes de direcionar os requisitos do Sistema 5 para a estratégia, a empresa deve possuir uma gestão estratégica estabelecida. Comparando, o planejamento estratégico tem suma importância na organização pois este direcionará as ações da empresa para o alcance dos objetivos, ajudando a se posicionar no mercado. Porém, não há como implantar um planejamento estratégico, sem antes ter a mentalidade das pessoas voltadas para a qualidade e até mesmo sem possuir um sistema de gestão, pois a qualidade é fator competitivo e está intimamente ligada a formulação da missão e visão de uma empresa, que é o princípio de toda organização. Nenhuma empresa que preze por ocupar parte do mercado suportaria as causas da não aplicação dos requisitos da qualidade. (ARAUJO, 2008).

6.0 CONCLUSÃO

No decorrer deste estudo analisamos qualidade, conformidade, certificação e seus desdobramentos no setor brasileiro de brinquedos, o processo de industrialização no Brasil, a crescente necessidade de controle de qualidade e a ligação entre estratégia, vantagem competitiva e certificação visando estabelecer uma relação concreta entre leis, normas, regulamentos de certificação e planejamento estratégico.

Foi concluído que apesar da importância e dos claros benefícios advindos da implantação dos requisitos da ISO 9001:2008 a maioria das empresas desconhece a importância e aplicação estratégica dos seus requisitos.

Percebeu-se que grande número dos fabricantes nacionais de brinquedos estariam dispostos a se adequarem ao Sistema 5 do INMETRO se conhecessem os benefícios do mesmo, e a maior barreira à implantação do Sistema de Qualidade foi identificada como cultural, apesar de concluirmos que o nível de satisfação do cliente e conseqüentemente, o retorno financeiro aumentam com a implantação do Sistema.

Foi verificado que o fator preço ainda é consideravelmente relevante para o consumidor, no entanto, esta mentalidade está mudando. Com o acesso aos meios de comunicação, o cliente toma consciência e exige seus direitos além de informar rapidamente sua rede de relacionamentos sobre a imagem que faz da organização. As empresas que perceberam isto estão se destacando cada vez mais. Notou-se ainda que a implantação do Sistema 5 é a melhor opção para os fabricantes nacionais a fim de alcançar competitividade dentro e fora do país, estabelecendo uma imagem positiva da marca, fidelizando clientes e controlando processos.

No entanto, a maior conclusão compreendida foi de que não há como implantar um planejamento estratégico eficiente sem um sistema gestão da qualidade. Sem este, o primeiro está fadado ao fracasso.

Portanto, é possível alegar que as conclusões aqui estabelecidas não se limitam ao setor de brinquedos, pois apesar do enfoque específico foi verificado que os princípios são genéricos e aplicáveis a qualquer segmento de mercado, o que ampliou a visão inicial da relevância do estudo. E, provando sua natureza exploratória, também pela escassez de literatura especializada disponível na área de

qualidade com estratégia competitiva, o que foi uma surpresa dada a relevância do tema.

Pode-se afirmar que todos os objetivos foram alcançados visto que a análise de dados, as experiências vividas e a literatura existente confirmaram a premissa estabelecida no problema e objetivos citados acima.

As limitações do estudo deram-se principalmente pela escassez de bibliografia tendo basicamente organismos reguladores como fonte, pelo desconhecimento das empresas em relação primeiramente ao que é a certificação e posteriormente ao reconhecimento de seus benefícios, e ao pequeno número de profissionais especializados na área.

Percebeu-se ainda, que esta é uma área pouco explorada e com imenso potencial de estudo, ficando como sugestão para trabalhos futuros o aprofundamento do tema em outros setores e situações mercadológicas.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, J.E.P de. **Informe Setorial Brinquedos**. BNDES. Mai.2001. Acesso em 15/11/2011 <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/is16brin.pdf>
- ARAUJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. V 2. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ATZINGEN, M. C. V. **História do brinquedo**: Para as crianças conhecerem e os adultos se lembrarem. São Paulo: Alegro, 2001.
- BARROS, C.D.C. **Sensibilizando para a Qualidade**: Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- CERQUEIRA NETO, E.P. **Gestão da qualidade**: Princípios e métodos. São Paulo: Livraria Pioneira, 1991.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A.. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 3ª reimpressão.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 1995. 104p.
- CONWAY, W.E. **O Segredo da Qualidade**. São Paulo: Marcos Cobra/Parente & ConwayQuality, 1996.
- COSTA, A.P. P. da. **Balanced Scorecard**: Conceitos e guia de implementação .1 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CROSBY, P.B. **Qualidade é Investimento**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1985.
- DEGEN, RJ. E MELLO, A.A.A. **O empreendedor**: Fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. acesso em 18/05/2011 <http://www.fiesp.com.br/historia_industria>
- FLUERY, A. et al. **Redes entre organizações**: Domínio do conhecimento e da eficácia operacional. NETO, J.A. Org. São Paulo: Atlas, 2005.
- GODOY, A.S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista De Empresas. São Paulo. v.35, n.2, p.58, abr.1995.
- GITLOW, H. S. **Planejando a Qualidade, a Produtividade e a Competitividade**. Rio de Janeiro: Qualimark, 1993.
- HAGUENAUER, L. **Competitividade**: Conceitos e Medidas. Rio de Janeiro: UFRJ/IE, 1989.

HUTCHINS, G. **ISO 9000**: Um guia completo para o registro, das diretrizes da auditoria e a certificação bem-sucedida. São Paulo: Makron Books, 1994.

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia Normalização e Qualidade Industrial acesso 18/05/2011 <<http://www.inmetro.gov.br/qualidade/definicaoAvalConformidade.asp>>

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia Normalização e Qualidade Industrial acesso 18/05/2011 <<http://www.inmetro.gov.br/legislacao/rtac/pdf/RTAC001508.pdf>>

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia Normalização e Qualidade Industrial acesso 18/05/2011 <<http://www.inmetro.gov.br/imprensa/releases/brinquedo2.asp>>

INMETRO- Instituto Nacional de Metrologia Normalização e Qualidade Industrial. Acesso 18/05/2011 < <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/certificacao.asp>>

INMETRO- Instituto Nacional de Metrologia Normalização e Qualidade Industrial. Acesso 29/11/2011 <http://www.inmetro.gov.br/noticias/verNoticia.asp?seq_noticia=3331>

INMETRO. Avaliação da Conformidade.5. Ed. Rio de Janeiro: 2007

JUNIOR, J. L. R.; FERREIRA, P.C. **Evolução Da Produtividade Industrial Brasileira e Abertura Comercial**. Rio de Janeiro: IPEA.,jun 1999. Acesso em 15/11/2011 <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td0651.pdf>

JURAN, J.M; GRZYNA F. M. **Controle da QualidadeHandobook**: Componentes básicos da função qualidade. São Paulo: McGraw – Hill/Makron, 1991. p 1-50.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: Análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia Científica**. 2 ed. São Paulo: Altas. 1991.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: Abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MANZINI. **A entrevista na pesquisa social**. Revista Didática. São Paulo: Didática, 1990/1991. v.26/27.p154.

MARSHALL JUNIOR; et all.**Gestão da qualidade**.10.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**: Como estabelecer, implementar e avaliar. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p.03-50.

PORTER, M.E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROTHERY, B. **ISO 9000**. São Paulo: Makron Books, 1993

SECEX .Secretária do Comércio Exterior. acesso 18/05/2011
(<<http://infosecex.desenvolvimento.gov.br/default/index/index/start/13/limit/1>>)

SILVA, R. N. da. **Administração e gestão pela qualidade**. Acesso 18/05/2011
<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/as-principais-vantagens-da-utilizacao-da-gestao-da-qualidade-pelas-empresas-como-diferencial-competitivo/28525/print/>>

VASQUES, R.J. **Qualidade Total: Caminho Para a Sobrevivência e Competitividade**. Disponível em
<<http://www.guiarh.com.br/PAGINA21M.htm>>. Acesso em 13/02/2004.

VERGARA S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

1. Qual a abordagem utilizada pela consultoria para apresentar a obrigatoriedade das exigências da Portaria 321/2009?
2. Quando uma empresa solicita o Sistema 5, ela já tem uma noção de todas as normas?
3. Qual o grau de dificuldade que o fabricante apresenta quando opta pelo sistema 5?
4. Na sua opinião, o consumidor final percebe valor quando um fabricante é certificado ou a concorrência com os produtos chineses é realmente desleal?
5. Qual vantagem é apresentada ao fabricante nacional quando o mesmo decide pela implantação de alguns requisitos da ISO 9001:2008?
6. Como transformar um requisito de controle em um indicativo de proatividade?
7. Possui algum caso que a empresa obteve maiores vantagens após aplicação dos requisitos exigidos pela Portaria 321/2009 em relação a ISO 9001:2008?
8. Que conjunto de características você observa numa empresa que adota o Sistema 5 ou 7 pras outras empresas que simplesmente ignoram ou adotam só uma parte dos requisitos?
9. Como você transmite para a empresa que ela terá vantagem competitiva e lucratividade após implantação do sistema?
10. Qual a maior dificuldade enfrentada pelas empresas ao escolher adotar o sistema da ISO, o Sistema 5.
11. Como implantar requisitos da ISO 9001:2008 direcionando-os para a estratégia empresarial?

Nota: Este roteiro esteve sujeito a mudanças conforme o andamento da pesquisa.

APÊNDICE B – ENTREVISTA COM ENTREVISTADO 1

Até um momento da pesquisa, analisamos as metodologias do Sistema de Gestão da Qualidade, as diferentes perspectivas da qualidade com base no Sistema 5 de certificação. Para obtermos resultados que comprovassem o atendimento ao principal objetivo da pesquisa, o complementamos com a visão, experiência e reflexão profissional de especialistas no assunto e com vivência na implantação de Sistema de Gestão da Qualidade, nas indústrias de brinquedos.

Todas as questões abaixo são respondidas pelo sujeito de pesquisa que chamaremos de entrevistado 1.

Entrevistador (a) Bom, fale um pouquinho sobre você, qual a sua função na empresa?

Entrevistado 1 A nossa empresa é uma consultoria que atua em consultoria, treinamento e auditoria. Nós estamos no mercado há 16 anos, fazendo o que gostamos que é ajudar as empresas a fazer suas melhorias ou correções. Eu sou sócio-diretor e sou responsável pela área de Qualidade e Responsabilidade Social, no caso aí da ISO 9000 e todas as suas normas de qualidade e da S.A. 8000 que é da Responsabilidade Social. Atuamos aí em todo o mercado nacional e também América do Sul com empresas de todo tipo e segmento de mercado. Na parte de certificação de produtos, temos clientes certificados com mamadeira, brinquedo, chupeta, cadeirinha de criança para transporte em veículos, material escolar, colchões e equipamentos médicos. Na parte 9000 como eu falei, vários segmentos.

Entrevistador (a) E como é que você entrou nessa área, como foi o início da sua carreira?

Entrevistado 1 Eu vim da formação mecânica, eu trabalhei em indústrias do segmento metalúrgico, e depois de um determinado tempo eu fui coordenar a área de qualidade de uma empresa alemã, gostei do processo da qualidade o qual ele visa sempre a melhoria da empresa e principalmente das pessoas, né, e a partir daí eu procurei mais esse segmento. Tanto, que fui ser instrutor do SENAI, e em determinado momento fui trabalhar para outras consultorias e achei melhor abrir a

nossa própria consultoria e junto aí convidei o meu primo que é meu sócio e aí estamos aí e vamos fazer 16 anos no mercado.

Entrevistador (a) 16 anos já, legal! E a sua formação qual que é?

Entrevistado 1 Minha formação é mecânica.

Entrevistador (a) Mecânica... e você chegou a se especializar? Fez Administração?

Entrevistado 1 Ah não... Mecânica e fui pro lado de instrumentação de processos. E hoje, trabalho a maior parte com serviços.

Entrevistador (a) PG 1 Aqui agente tem um roteiro pré-estabelecido, né, como eu já te mostrei, e eu vou direto para as perguntas. Qual a abordagem utilizada pela consultoria para apresentar a obrigatoriedade das exigências da Portaria 321/2009?

Entrevistado 1 É, Entrevistador 1, antes de tudo, uma portaria é uma lei. E lei deve ser cumprida. Então a empresa que cumpre a lei, ela está sendo condizente com o país no qual ela está atuando. No caso da 321/2009 é uma lei muito importante que ajuda a segurança do usuário, mais conhecido como criança, ao qual vai usar um produto ou brinquedo que não vai dar qualquer possibilidade de um acidente, ou uma contaminação por um metal pesado ou coisa do tipo. Então, o que nós dizemos para os nossos clientes é que primeiro ele está atendendo uma lei e por isso é muito importante. Segundo, na implantação de uma norma que visa a segurança de um produto, ela faz com que melhore a utilização do usuário, com isso trabalhando até com a saúde pública. Terceiro, a norma vai fazer com que a empresa tenha ganhos reais em relação a organização a padronização e controles internos. Com isso, não só ela atende a uma legislação como ela se torna mais competitiva também no mercado.

Entrevistador (a) PG 2 Quando uma empresa vem conversar com você sobre isso, ela já tem uma noção de todas as normas?

Entrevistado 1 Nem sempre, nem sempre. A grande maioria das empresas desconhecem as normas. Quando uma empresa procura uma consultoria, geralmente é por que: ela não sabe fazer ou ela não tem tempo pra fazer. Quando ela não tem tempo pra fazer, e ela pode até conhecer a norma, mas ela não consegue em muitos casos, entender a razão ou como fazer certos requisitos.

Então, na maioria dos casos o desconhecimento das empresas chega bem próximo aí de 90%.

Entrevistador (a) PG 3E qual o grau de dificuldade que o fabricante apresenta quando opta pelo Sistema 5?

Entrevistado 1 Uns dos maiores problemas que ele vai encontrar, é a adequação a preço – por incrível que pareça. Por quê? Porque muitas vezes quando ele não atende uma norma, ele procura minimizar ao máximo os seus processos, os seus materiais e sua mão-de-obra para ter o melhor preço. Por que ter esse melhor preço? Pra fazer frente à concorrência, inclusive estrangeira. No caso, da 321, como é uma certificação em brinquedos, a concorrência é chinesa. Bom pra você ser competitivo com um produto chinês, porque existe lá uma grande vantagem da China referente a qualquer outra parte do mundo você precisa minimizar muito o seu custo. Quando você faz isso, você acaba não atendendo certos parâmetros normativos, e ai realmente, você não atende a legislação. Então você corre o risco, por exemplo de abaixando o preço e não atendendo o parâmetro, de causar um problema no usuário. Ou seja se é uma empresa chinesa que coloca um produto aqui sem a menor garantia, como é que um usuário que engoliu uma peça ou teve um problema de saúde, enfim, teve um acidente, como é que ele vai reclamar? O fabricante nacional, ele consegue, logico, estar mais perto do seu consumidor. Logo pra ele, é importante ter isso no sentido inclusive de atender o seu cliente e ter um reconhecimento pra isso.

Entrevistador (a) PG 4 Na sua opinião, o consumidor final percebe valor quando um fabricante é certificado ou a concorrência com os produtos chineses é realmente desleal?

Entrevistado 1 É que, o que aconteceu ao longo do tempo... Para responder essa sua pergunta eu vou ter que puxar um pouquinho da história: vamos falar um pouquinho de uns dez anos atrás. Se você perguntasse isso, o que importava era única e exclusivamente o preço. Com a abertura de mercado, bem como a informação junto ao consumidor e maior divulgação do código de defesa do consumidor, que é uma lei, o consumidor vem mudando. E como ele vem mudando, ele também esta sendo mais exigente. Exemplo, a Rede Globo tem o programa Fantástico que possui uma parceria com o INMETRO o qual avalia a qualidade de

certos produtos e como o programa Fantástico é transmitido em horário nobre e divulgação nacional, cada vez mais o consumidor fica entendendo certas coisas. Quando aparece no Fantástico uma reportagem de um produto e aquele determinado produto não passou nos testes, não tem jeito, segunda-feira ninguém mais compra. E isso é muito bom. Não é muito bom no sentido de não comprar, é muito bom, para as empresas entenderem que ela não está atendendo o consumidor, ou de alguma forma ela pode estar sendo leviana ao atender o consumidor. Então ela precisa adequar, logo o consumidor hoje está mais politizado. O consumidor hoje entende melhor o que é um produto de qualidade, o que é um preço. A própria estabilização da moeda, o nosso real, dá essa condição, hoje você vai comprar um produto, você paga um determinado valor; daqui um mês, daqui seis meses, daqui um ano, se você for comprar você sabe que a variação de preço tem que ser muito pequena porque a inflação está bem próxima de zero. Então a concorrência fica mais tranqüila. O consumidor hoje entende muito mais. A minha forma de ver isso é um pouco branda, mas cada vez mais, entendo que o consumidor está questionando seus direitos, seus fabricantes e usando a própria lei, o código do consumidor em busca dessas melhorias. E uma coisa que vem acontecendo recentemente, que está trazendo uma grande mudança é a internet, os sites de relacionamento. Antes, muitas vezes o consumidor brigava com o fabricante, se dirigia a justiça e muitas vezes isso não era muito divulgado. Hoje não, hoje com a internet, em questão de minutos todo mundo já está sabendo o que aconteceu e as empresas estão preocupadas com isso, tanto que as empresas estão criando hoje, não só o seu SAC o seu Serviço de Atendimento ao Consumidor, como estão criando também pessoas especialistas em vasculhar na internet a opinião, para através disso tomar as ações necessárias. Então o consumidor hoje está mudando. Eu acredito ainda que tenha muito que melhorar, mas, está incomodando muito as empresas e isso é bom pra todo mundo.

Entrevistador(a) PG 5 E para o fabricante nacional, qual é a vantagem apresentada, quando ele decide pela implantação de alguns requisitos, não precisa ser todos, mas alguns da ISO 9001?

Entrevistado 1 A maior vantagem que tem, é ter uma empresa planejada. Muitas vezes as empresas por serem familiares, pequenas, ou não ter metodologia atuam de forma amadora. Quando você começa a implantar um sistema de gestão,

especificamente alguns requisitos da ISO 9000 você tá trabalhando com planejamento e essa é uma palavra de ordem para uma empresa funcionar. Sem planejamento, ela não vai saber o quanto ela está vendendo, se ela tem lucro ou não, se tem desperdício ou não, isso significa que nem sempre uma conta bancária favorável é uma empresa boa, muito pelo contrario. Tem que entender isso muito bem. Quando você implanta alguns requisitos da ISO você esta implantando planejamento. E essa é a principal vantagem de uma norma de gestão como essa.

Entrevistador(a) PG 6 Como se pode transformar um requisito de controle como o planejamento, os requisitos da ISO 9001 em um indicativo de pro atividade? Como que isso retorna?

Entrevistado 1 Quando você define um planejamento, ele diz a visão macro do que precisa ser feito e até quando. Ou seja, seus objetivos e metas. Muito bem, quando você define objetivos e metas, você tem que transformar isso em padrões internos, para que as pessoas possam seguir esses padrões, logo você vai treinar essas pessoas. Quando as pessoas treinadas, qualificadas, comprometidas, atendem esses padrões, elas estão fazendo com que os objetivos e metas sejam cumpridos. Logo, o objetivo e meta é um indicador que pode ser controlado. Se você planejou, padronizou, colocou os objetivos e metas e está cumprindo, logo você está controlando aonde você quer chegar e essa é uma gestão bem interessante.

Entrevistador(a) PG 7 Você tem algum caso, que você possa citar de empresas que obtiveram maior vantagem após aplicar esses requisitos?

Entrevistado 1 Sem dúvida! A maioria das empresas quando implanta um sistema de gestão baseado na melhoria, ela vai ter muito beneficio. Nós temos casos só pra você ter uma ideia, de empresas que dobraram o faturamento, empresas que encontraram por exemplo, um índice de desperdício e retrabalho muito grande, e empresas por exemplo que descobriram que o cliente estava reclamando e ela não escutava, e com essa forma de escutar o cliente fizeram melhorias em seus produtos ou seja, mudanças de produto de processos de atitude e até mudanças de procedimento interno das empresas. Tudo isso é muito interessante, mas volto a dizer o primeiro caso que eu falei é o mais importante o aumento de faturamento é o que importa porque no final o lucro é o que é desejado pela empresa.

Entrevistador(a) PG 8 Que conjunto de características você observa numa empresa que adota o Sistema 5 ou 7 pras outras empresas que simplesmente ignoram ou adotam só uma parte dos requisitos?

Entrevistado 1 Quando a empresa implanta o Sistema de Gestão da Qualidade, ela vai estar baseada praticamente em cinco grandes pilares. O primeiro pilar é o planejamento, o segundo é padronização, o terceiro é controle, o quarto é medição e o quinto é melhoria. Quando uma empresa não implanta um sistema de qualidade ela se baseia na experiência de algumas pessoas e não do grupo. O que não é um procedimento coeso porque as pessoas trabalham de forma individual e não em prol dos objetivos que a empresa deseja e as pessoas acabam trabalhando com base em seus objetivos. A empresa que implanta um sistema de qualidade, como eu disse, estará baseada em cima de cinco pilares que vão ajudá-la a entender muito bem quem ela é, qual a situação que se encontra, aonde ela quer chegar, como ela vai fazer pra chegar onde se deseja, como ela vai medir as ações e como ela vai planejar sua melhoria contínua, porque querendo ou não, a concorrência está aí. Então a grande diferença de uma empresa pra outra é que uma está muito mais planejada, controlada do que a outra. Uma trabalha com base no consenso e a outra de talentos individuais.

Entrevistador (a) PG 9 Em um momento da pesquisa abordamos lucratividade como vantagem competitiva. Como você passa esta vantagem para a empresa que escolhe a implantação do sistema da qualidade?

Entrevistado 1 O primeiro ponto é mostrar para a indústria não o que vai ganhar, mas o que está perdendo. Em vez de pensar o quanto vai ganhar, pensa o quanto você vai reduzir em desperdício, retrabalho, dentro da organização. Porque muitas vezes as empresas não medem o desperdício, não medem o retrabalho, então o que chamamos de custo da não-qualidade é muito alto e este custo impactará diretamente no lucro da empresa. Então antes da empresa pensar em ganhar, ela tem que pensar em parar de perder. Um exemplo é que em vez de ficar pensando quantos clientes a empresa ganhou no mês, ela deveria também medir quantos ela perdeu ou quantos ela deixou de ganhar. Com isso, a empresa consegue ter uma análise muito grande da origem de não ganhar cliente e o porquê não está ganhando. E mais interessante do que saber por que ganhou, é saber por que

perdeu e com isso tomar ações para melhoria. Em primeiro lugar, antes de ver essas vantagens competitivas de lucro real e aumento do faturamento, é preciso sanar os problemas. E muitas vezes esses problemas causam um estresse muito grande. Sanando os problemas você vai ter um conforto maior para poder pensar em como melhorar, em quanto crescer. Com isso, basta estabelecer os objetivos e metas e buscar alcançá-los.

Entrevistador(a) PG 10 Qual a maior dificuldade enfrentada pelas empresas ao escolher adotar o sistema da ISO, o Sistema 5.

Entrevistado 1 Mudança cultural. Pura e simplesmente mudança cultural. Para pessoas que querem trabalhar com Gestão de Pessoas isso é fantástico! Por quê? É, eu sempre digo para os meus clientes que agente muda uma máquina de lugar, agente muda uma empresa de lugar, mas mudar uma cabeça é complicado. Todas as pessoas têm seus paradigmas, todas as pessoas acreditam em algo. E você precisa demonstrar pra ela que a mudança é favorável. Por incrível que pareça a humanidade só foi pra frente porque ela mudou. E por incrível que pareça a coisa mais difícil é fazer com que a pessoa mude! Então uma coisa está intimamente ligada à outra. É um paradigma muito grande esse mas é o que agente tem que fazer, mudar conceitos para progredir. A grande certeza que agente tem é que daqui pra frente nada vai ser igual, sempre tudo vai mudar, sempre vai ser diferente, então as pessoas precisam acreditar nisso: que quando se implanta qualquer sistema, qualquer norma de gestão de melhorias de gerenciamento, se percebe que ou quem esta implantando trabalha com um pacote pronto, alguma coisa formatada, logo as pessoas vão ter que engolir isso, ou, se desenvolve algo que é bom pra empresa. Quando você desenvolve algo que é bom pra empresa, você vai encontrar esse tipo de barreira que é a mudança cultural, por “n” motivos, mas, o mais interessante é que quando essas pessoas começam a entender isso e começam a dar as suas opiniões de melhoria, o ganho é fantástico. É aí onde estão as grandes melhorias. Só pra você ter uma idéia com exemplos que agente tem, tinha um processo de uma prensa em que se fazia uma troca de ferramenta em uma hora e foi fazendo um estudo, ao qual poderia fazer melhorias, e isso foi caindo, caindo, caindo até o ponto de se perguntar para os operadores como se poderia melhorar. As maiores melhorias de tempo foram em cima das ideias dos operadores, que tinham um menor grau de instrução. Essa é uma hora caiu pra um minuto e meio.

Entrevistador(a) Nossa!

Entrevistado 1 Esse é um ganho fantástico! Então se você perguntar pra empresa se vale a pena, vale. Então por que ninguém foi lá perguntar para os operadores, porque muitas vezes se acha que tem que ter faculdade, que isso, ou aquilo. Não estou dizendo que o estudo não é importante. É! Mas agente tem que escutar as pessoas e de repente aquela pessoa que está fazendo a operação tem grandes ideias, só não sabe como falar. Ou, alguém não sabe escutar... é o papel da consultoria, de extrair isso das pessoas. Então a mudança cultural em cima da análise de melhorias partindo das pessoas que fazem é fantástica. Por que? Porque quando você dá uma ideia e ela é aceita, você faz. Quando alguém impõe uma ideia, cria uma barreira; até você ver que é bom, mas aí demanda um tempo. Então, quem dá a ideia aceita faz com mais gosto. Traduzindo, é a tal da motivação.

Entrevistador(a) Agente trabalha muito com o conceito de Sensibilização ao invés da Democracia, porque a democracia ela acaba excluindo, aquela coisa de “ah vamos votar qual que é a melhor ideia”, quando você sensibiliza a pessoa de que a mudança é necessária, faz ela perceber que aquilo é o melhor, acaba acontecendo e fluindo a mudança de uma forma mais efetiva, melhor para todo mundo. (Comentário da entrevistadora).

Entrevistado 1 Tem um exemplo muito legal de Gandhi que é uma passagem da história que diz assim, isso é fato viu, teve uma senhora que tinha um problema com o filho, ele não podia comer açúcar e ela não conseguia fazer o menino parar de comer açúcar! Aí ela procurou Gandhi e pediu:

-Gandhi eu preciso de uma ajuda sua...

Ele falou:

-O que que é?

-Olha meu filho acredita em você, então eu queria que você falasse pra ele que ele não pode comer açúcar que aquilo não é bom pra ele.

E Gandhi disse pra ela:

- OK, volta daqui um mês.

Ela não entendeu direito, ela falou

- Mas como' volta daqui um mês', é só falar pramoleque que não tem que comer açúcar... -Mas, ela cumpriu.

Depois de um mês ela voltou, Gandhi foi lá, pegou o moleque bateu um papo com ele foi enfático na condição dele não comer açúcar, falou da importância que era e assim por diante. Então o moleque falou:

- Ok, me convenceu! Não vou mais comer açúcar.

E a mãe ficou toda feliz porque se ele comesse ele ia morrer. E a mãe, depois disso, alguns dias se passaram, ela voltou lá e falou assim:

- Puxa Gandhi, mas como é que você conseguiu, eu não entendi porque um mês.

Ele falou:

- É muito simples, eu também não sabia a importância de comer ou não açúcar. Então eu tive que ficar um mês sem comer açúcar para entender o que era para poder convencer as pessoas, então primeiro eu me convenci e depois eu convenci as pessoas.

- Se você não estiver convencido, pode esquecer, você não muda.

(...)

- A criança, ela aprende por teoria ou por pratica. Se você falar com uma criança que algo é de um jeito ela vai fazer aquilo daquele jeito porque é como falaram pra ela fazer. Até o dia em que ela descobrir que tem outros jeitos pra fazer, então vai quebrar o paradigma dela. Mas ate aí ela já aprendeu daquele jeito. Quando você fala pra um adulto que ele tem que fazer daquele jeito, a primeira pergunta que ele faz é "Por que". Porque o adulto já tem seus paradigmas. O adulto aprende na pratica. A criança pode aprender na teoria, mas o adulto aprende na pratica. Logo, quando ele aprende na prática, ele só aprendeu porque ele conseguiu enxergar o benefício da mudança, ele sentiu aquilo. A teoria para o adulto, ele é muito superficial e a pratica é importante. Então, mais importante do que numa empresa a diretoria, a presidência falar o que fazer é dar o exemplo. Por isso que

agente sempre falar para nossos clientes, para todos os que damos treinamento que existe uma frase que diz “faça o que eu falo, mas não faça o que eu faço”. Isso não é um exemplo de líder. Líder é aquele que faz dá o exemplo, faz junto e acompanha o pessoal. Aí, as pessoas se motivam para fazer.

Entrevistador (a) PG 11 A nossa ultima pergunta do roteiro diz como implantar requisitos da ISO 9001:2008 direcionando-os para a estratégia empresarial?

Entrevistado 1 Quando uma empresa não tem um sistema da qualidade, ela não consegue medir os seus resultados, ou o resultado pode ser não tão fiel, porque a base de dados pode ser não confiável. Logo, o resultado dessa medição pode ser não tão eficaz. Se eu tomar decisões ou ações baseadas em medições que eu não confio, minhas ações podem não atingir a origem do problema ou a melhoria que eu queira. Quando você tem um sistema implantado fica muito mais fácil você partir pra qualquer outro sistema, metodologia ou melhoria. Por exemplo, quando você implanta um sistema de gestão da qualidade ele te dá uma condição muito tranquila de você iniciar um planejamento estratégico, que é fundamental pra qualquer empresa. Sem um sistema de gestão da qualidade, o planejamento estratégico vai pedir certas informações para tomar decisões que muitas vezes podem não ser confiáveis. Com o sistema de gestão essas informações são confiáveis. Portanto, o sistema de gestão bem implantado dá condições para ir a conquista de um planejamento estratégico, gestão de pessoas, inovação e a tal da melhoria contínua baseado em outros sistemas.

Entrevistador(a) É isso, muito obrigada pelo seu tempo, sua disposição, lembrando que esses dados são confidenciais, vão ser utilizados apenas com fins acadêmicos com sua autorização, certo?

Entrevistado 1 Obrigado, fique à vontade.

APÊNDICE C – ENTREVISTA COM ENTREVISTADO 2

Todas as questões abaixo são respondidas pelo sujeito de pesquisa que chamaremos de entrevistado 2.

Entrevistador(a) Oi entrevistado 2 tudo bem? Gostaria de agradecer a oportunidade e dizer que com certeza esta entrevista será muito produtiva para ambas as partes. Todas as informações aqui trocadas serão para uso acadêmico e serão confidenciais, apenas destinadas a pesquisa que estamos desenvolvendo, ok?

Entrevistado 2 Tudo bem, em que posso ajudar?

Entrevistador(a) PG 1 Eu queria saber qual a abordagem que você utiliza para apresentar a uma indústria brasileira vantagem do Sistema 5, em relação ao SGQ?

Entrevistado 2 Uma das vantagens seria em função dos custos [comparando Sistema 7 e 5], principalmente no caso em que infelizmente o "dono" não enxerga o Sistema 5 como ferramenta de gestão. Mas é claro que tenho que explicar a diferença que o Sistema 5 trará no seu gerenciamento das rotinas existentes. Ele terá ganhos na parte da gestão também, com certeza. Começo sempre dizendo o que ele vai ganhar na rotina e apresento o quanto ele economizará em relação ao Sistema 7

Entrevistador(a) Por exemplo, como demonstrar para o cliente os ganhos que ele pode ganhar na rotina?

Entrevistado 2 Há empresas que não tem uma cultura de gerenciamento da rotina...então neste caso eu preciso mostrar ao dono da indústria que ele poderia sair ... ele sair da gestão da rotina para estabelecer controles e rotinas para que ele crie novos líderes que possam monitorar a rotina, desta forma ele só medirá o desempenho da indústria através dos resultados que esses novos líderes vai apresentar, desta forma o dono não precisa gastar sua energia no dia a dia e poderá pensar no gerenciamento da melhoria e quem sabe... na gestão estratégica. Mesmo uma empresa que o dono utiliza aquela administração centralizadora, acontece a gestão da estratégia, mas qualquer problema do dia a dia ele precisa parar tudo para apagar os incêndios que aparecem. E quando a empresa é assim, ela sempre começa algo e não termina. Diferente de uma empresa que possui o Sistema 5 e por

ter uma ordem, uma padronização os procedimentos, automaticamente os liderados se tornam líderes de suas próprias ações.

Entrevistador(a) PG 2 Quando uma empresa solicita o Sistema 5, ela já tem uma noção de todas as normas?

Entrevistado 2 não ... na maioria ... não ...

Numa oportunidade foi engraçado ...para não dizer triste ...rs

A empresa entrou em contato e pediu consultoria para o Sistema 5 , mas falou do Sistema 5 para mim assim: Como funciona para ter o 5S? Ele queria migrar para o Sistema 5 porque queria mais organização, mas não sabia nem o que precisava atender e confundiu com o Programa 5S. Falta um trabalho preliminar nos OCP's em explicar o que é Sistema 5, considerando que estes OCP's ... já possuem uma demanda considerável de clientes com o sistema 7, o que conseqüentemente gera faturamento, eu acho que é uma "estratégia" para que o cliente não migre para o Sistema 5 .. concorda?

Entrevistador(a) Mas porque vc acha que eles fariam isso?

Entrevistado 2 Ah um misto de medo e ignorância pelo Sistema 5, manter uma receita garantida pelo Sistema 7 ... e em função de não competência ainda suficiente para o Sistema 5 ...

Entrevistador(a) PG 3 E qual o grau de dificuldade que o fabricante apresenta quando opta pelo Sistema 5?

Entrevistado 2 A dificuldade esta na forma atual de gerenciamento dos seus negócios, sempre pensando no hoje e não no amanhã, além do investimento inicial que deve dispor ao processo.

Entrevistador(a) PG 4 Na sua opinião, o consumidor final percebe valor quando um fabricante é certificado ou a concorrência com os produtos chineses é realmente desleal?

Entrevistado 2 Bom penso que o consumidor final são as crianças e os pais que vão até o comércio. E eles não sabem o que é sistema 4, Sistema 5 entre os outros que existem. Então, em minha opinião o cliente final não percebe valor... Ele não vai ao comércio e fala eu só quero comprar produtos que são certificados pelo Sistema 5. Agora é claro que quem percebe valor, é uma empresa que queira fazer parceria

com a indústria para utilizar seus componentes para agregar a algum outro produto que ela vai criar, mas mesmo assim isso não a isenta de certificar seu produto também. A única vantagem aqui é que ela sabe que está comprando de uma empresa que possui um padrão de qualidade, então quando ela tiver seu produto pronto, com o componente da empresa que é certificada, saberá que o processo terá menos risco de reprovar.

Entrevistador(a) Sim, o consumidor que considera que verá valor na certificação pelo Sistema 5 é neste caso uma empresa concorrente e/ou parceira.

Entrevistado 2: Sim pois o público que brinca com o produto não se preocupa com o sistema de gestão, apenas se o produto contém o selo do INMETRO.

Entrevistador(a) Ok, vamos para a próxima pergunta então...

Entrevistador(a) PG 5 E para o fabricante nacional, qual é a vantagem apresentada, quando ele decide pela implantação de alguns requisitos, não precisa ser todos, mas alguns da ISO 9001?

Entrevistado 2 A principal vantagem em função das minhas experiências de projetos em empresas que possuem certificação compulsória dos seus produtos e que optam em buscar também a certificação do seu Sistema de Gestão pela Qualidade, é de que conseguem estabelecer uma cultura de “auto-disciplina”, iniciada pela “fiscalização” dos auditores externos e também das auditoria internas focadas em produto e sistemas de gestão.

Entrevistador(a) PG 6 OK, entrevistado 2 e como podemos transformar um requisito de controle como o planejamento num indicativo de proatividade?

Entrevistado 2 Os requisitos de controle referem-se apenas ao ambiente interno da empresa, a única possibilidade que vejo é utilizar os controles que a empresa possui como entrada e saída de material, recebimento de material, produtos em fase de acabamento entre “Ns” situações, para que os colaboradores coordenem o que é o planejado em relação ao que está apresentando no controle, o que aparecerá no controle vai informá-los se o planejamento está sendo cumprido.

Entrevistador(a) Você tem algum caso, que você possa citar de empresas que obtiveram maior vantagem após aplicar esses requisitos?

Entrevistado 2 Sim, tenho um caso recente no qual a empresa esta atendendo os requisitos do Sistema 5 e esta migrando para uma cultura de produção enxuta (Clean Manufacturing) desde a concepção do produto até o processo produtivo.

Entrevistador(a) PG 7 Você tem algum caso, que você possa citar de empresas que obtiveram maior vantagem após aplicar esses requisitos?

Entrevistado 2 Sim, com certeza. Não há nenhuma empresa que após implantar o sistema 5 não tenha vantagens. Há uma empresa que teve uma redução significativa de desperdícios, qualidade no ambiente de trabalho e até uma melhora no clima organizacional porque sempre implantamos junto o PIC com as empresas, que é uma nomenclatura que usamos para explicar que para o sistema dar certo precisa de participação, interesse e cooperação.

Entrevistador(a) PG 8 Que conjunto de características você observa numa empresa que adota o Sistema 5 ou 7 pras outras empresas que simplesmente ignoram ou adotam só uma parte dos requisitos?

Entrevistado 2 Gostaria de responder esta pergunta, baseado em minhas experiências de projetos anteriores. A principal diferença é que o Sistema 5 não exige “auto-disciplina” nas rotinas como gestão de pessoas, P&D, auditorias internas e planejamento estratégico, mas exige auto-disciplina na produção que é o coração de uma indústria de brinquedo e na alta direção que é responsável para manter o Sistema de Gestão da Qualidade funcionando adequadamente. Além disso, esta auto-disciplina fará com que os clientes sempre recebam o mesmo produto pelo qual se encantaram inicialmente, as empresas devem ter em mente que o aperfeiçoamento de seus controles internos potencializarão seu ganho com o cliente, que são os responsáveis para manter uma empresa viva no mercado.

Entrevistador(a) PG 9 Como você transmite para a empresa que ela terá vantagem competitiva, lucratividade após implantação do sistema?

Entrevistado 2 Sempre estimulo o gestor do negócio, ou seja, o “dono da empresa” a melhorar as características no que se refere as especificações dos seus produtos, não somente atendendo aos requisitos obrigatórios estabelecidos pelas normas, mas buscando principalmente, o desenvolvimento e melhorias de produtos que de

alguma forma agregará valor junto ao mercado consumidor, e assim sempre foco que melhorará na sua razão de existir que é sua produção e que além disso ele pode estabelecer um processo “ enxuto ” de fabricação.

Olha no meu ponto de vista e experiências adquiridas, a implantação e certificação pelos critérios do Sistema 5 podem contribuir nas estratégias organizacionais, pois as principais vantagens competitivas e diferenciais que ele passará a ter serão as diretrizes para avaliar o desenvolvimento de fornecedores de matérias primas, diretrizes para aquisição de componentes e produtos, relacionamento com o cliente através da exigência de possuir um tratamento para reclamações, planejamento de produção, o que pode ajudá-lo a evitar desperdícios e a focar nas prioridades. Uma coisa legal é que há possibilidade de através da implantação do Sistema 5, a empresa adotar o programa 5S para ajudá-lo na organização fabril. Há muitas vantagens, mas sempre foco no que sei que atenderão às suas necessidades, porque é justamente isso que ele quer saber e quer ouvir quando contrata uma consultoria. Em que vamos contribuir para que ele alcance os objetivos organizacionais que deseja.

Entrevistador(a) PG 10 Qual a maior dificuldade enfrentada pelas empresas ao escolher adotar o sistema da ISO, o Sistema 5.

Entrevistado 2 Eu trabalho com empresas grandes em outros setores de produtos e a maioria delas atende completamente a ISO devido a uma exigência dos países europeus ou de seus fornecedores, dificilmente uma empresa acorda de manhã e sonha com a ISO só para ser reconhecida, a exigência sempre vem de fora. E por este motivo o custo sempre é a maior dificuldade encontrada pois todos apresentam resistência.

Entrevistador(a) PG 11 A nossa ultima pergunta do roteiro diz como implantar requisitos da ISO 9001:2008 direcionando-os para a estratégia empresarial?

Entrevistado 2 Antes de implantar o Sistema 5, as organizações deveriam estabelecer uma cultura de gestão estratégica, elaborando a primeira versão do seu planejamento estratégico e obviamente incluindo estratégias específicas para atender regras, reduzir custos de inspeções lote a lote e melhoria do ambiente fabril, através da implementação do Sistema 5. Assim o processo de implantação do Sistema 5 não seria compulsório e sim uma das melhores formas de obter uma

vantagem competitiva. Resumindo, o gestor “dono da empresa” deveria visualizar que implementar o Sistema 5 seria uma das formas de atender uma das estratégias do planejamento estratégico da organização.