

# O impacto da implementação da norma ISO 9001 no processo de gestão de reclamações: caso de estudo na indústria de mobiliário

Marta Martins\* e Paulo Sampaio†

\*Estudante do Mestrado em Engenharia Industrial, Departamento de Produção e Sistemas, Escola de Engenharia, Universidade do Minho, Campus de Azurém, 4800-058 Guimarães, Portugal

†Departamento de Produção e Sistemas, Escola de Engenharia, Universidade do Minho, Campus de Gualtar, 4710-057 Braga, Portugal

E-mail: [martaisa.gonzaga@hotmail.com](mailto:martaisa.gonzaga@hotmail.com); [paulosampaio@dps.uminho.pt](mailto:paulosampaio@dps.uminho.pt)

## 1 Introdução

Num contexto empresarial cada vez mais competitivo, atender às expectativas dos clientes é a chave para o sucesso de qualquer organização. A norma ISO 9001, através do cumprimento dos requisitos, legais e regulamentares, permite às organizações orientarem-se em busca de melhores resultados organizacionais. O cumprimento dos requisitos da norma permite às empresas assegurar o fornecimento de produtos/serviços com um sólido nível de qualidade visando a satisfação dos clientes (Tzelepis *et al.*, 2006), independentemente da dimensão da empresa e do sector de actividade. A qualidade é importante para as organizações, pois, entre outros aspectos, permite melhorar a qualidade dos produtos, reduzir desperdícios e custos e melhorar o desempenho das mesmas, com vista ao aumento da satisfação de todas as partes interessadas (Deming, 1981, 1982, 1986 e Garvin, 1984, 1986, 1987 citados em Curkovic e Sroufe, 2008). No entanto, não há um “melhor” modelo de gestão para determinada organização. Assim, a norma deve ser adaptada à realidade de cada empresa tendo em conta a sua cultura, o seu mercado e os seus objectivos de negócio (Piskar e Dolinsek, 2006).

Este artigo, suportado em evidências empíricas e análises qualitativas e quantitativas, visa averiguar as melhorias desenvolvidas no processo de gestão de reclamações resultantes da implementação do sistema de gestão de qualidade (SGQ) numa indústria de mobiliário. Adicionalmente, os resultados obtidos serão comparados com outras organizações pertencentes ao mesmo sector de actividade.

## 2 A NORMA ISO 9001 NO CONTEXTO EMPRESARIAL

### 2.1 Objectivos da implementação

O principal objectivo da norma ISO 9001 é apoiar a implementação de um SGQ eficaz, aumentando a capacidade da empresa em analisar os processos e operações e identificando erros e respectivas acções preventivas e correctivas a tomar, com vista à melhoria contínua. Segundo (Naveh e Marcus, 2004 citados em Curkovic e Sroufe, 2008) as organizações começaram a alcançar vantagens operacionais, quando a implementação do SGQ conseguiu estimular a mudança. Desta forma, os vários estudos realizados confirmam que a melhoria organizacional é facilmente alcançável quando a organização direcciona a implementação do SGQ para a melhoria dos processos internos e não apenas como um factor de marketing ou aspecto promocional. As empresas necessitam de um sistema de gestão da qualidade proactivo, capaz de promover a satisfação dos clientes e de dar uma resposta rápida às necessidades destes. No entanto, segundo Naveh e Marcus (2004 citados em Curkovic e Sroufe, 2008), os benefícios operacionais que podem ser atingidos com a implementação do SGQ podem não implicar uma melhoria no desempenho da organização.

## 3 Motivações para a implementação do SGQ

A implementação de um sistema de gestão da qualidade segundo a norma ISO 9001 deve-se, essencialmente, à necessidade de expansão a novos mercados e/ou à necessidade de melhorias organizacionais (melhoria contínua). Assim, a motivação é um factor decisivo para a implementação eficaz de um SGQ numa organização. Bayati e Taghavi, (2007) realçam três factores principais, dos vários mencionados na literatura, que afectam a motivação para implementar e certificar o SGQ:

- Exigência dos clientes.
- Aposta num crescimento sustentável.
- Necessidade de melhorar continuamente os processos internos.

A necessidade da empresa adquirir novos clientes, de a organização se expandir para novos mercados, de melhorar a sua imagem corporativa e a pressão exercida pelos clientes são consideradas por Buttle (1997 citado em Awan e

Bhatti, 2003) e Piskar e Dolinsek, (2006), motivações de desempenho de marketing (externas). Por outro lado, o autor classifica a melhoria da qualidade do produto e/ou serviço prestado, a eficiência das operações e o aumento da consistência como motivações de melhoria de operações (internas).

#### 4 PROCESSO DE GESTÃO DE RECLAMAÇÕES

O processo de gestão de reclamações assume um papel preponderante no SGQ, pois é através deste que as empresas obtêm o feedback dos clientes, conhecem os seus pontos fortes e as suas oportunidades de melhoria. Bosch e Enríquez (2005) afirmam que as reclamações são economicamente desvantajosas para as organizações, tanto a nível de custos directos como de indirectos. Contudo, através das reclamações, as empresas podem extrair conhecimento de valor inestimável, porque as mesmas reflectem a voz directa do cliente (VOC). A importância da informação transmitida pelos clientes fomenta as empresas a desenvolver o seu próprio Sistema de Gestão de Reclamações para explorar esta informação e transformá-la em oportunidades de melhoria, promovendo a melhoria contínua e a inovação dentro da organização. Porém, os elevados custos e tempos de implementação e a incerteza relativa aos possíveis resultados obtidos constituem graves entraves ao avanço do processo. McAlister e Erffmeyer (2003) consideram os problemas com os produtos e com as trocas comerciais os principais factores que contribuem para as reclamações de clientes. Os autores consideram escassas as oportunidades cedidas aos clientes para poderem revelar a sua satisfação e/ou insatisfação e que estas são importantes para as organizações pois reflectem as oportunidades de melhoria em prol da continuidade das relações comerciais. É de elevada importância para o cliente, a capacidade da empresa em responder com rapidez e eficácia a entregas, a consultas de preços, o interesse demonstrado em satisfazer as suas necessidades e expectativas, a qualidade, a confiança, a segurança e a sensibilização da empresa para as tendências de mercado (Tsim *et al.*, 2002).

#### 5 Conclusão

Um sistema de gestão da qualidade deve ser utilizado como uma ferramenta de apoio às empresas rumo à melhoria contínua. É unânime que as melhorias conseguidas com a implementação são significativas, principalmente ao nível da eficácia e da produtividade. As empresas adquirem disciplina e os processos são continuamente revistos através do acompanhamento dos objectivos definidos e, conseqüentemente, melhorados.

O processo de gestão de reclamações apoia a definição dos objectivos, pois é através deste que se conhecem as necessidades dos clientes e o seu ponto de vista acerca do desempenho da organização. Satisfazer o cliente e estar atento às tendências de mercado é preponderante no sucesso das organizações. Assim, as organizações devem possuir um processo de gestão de reclamações dinâmico, capaz de captar todas as informações importantes dos clientes e transformá-las em oportunidades de melhoria. Contudo, várias são as barreiras que dificultam o avanço neste longo percurso. Os elevados custos associados e a falta de disponibilidade dos recursos existentes nas organizações impedem o avanço e originam desistências.

#### 6 Referências

- Tsim, Y. C., Yeung, V. W. S. & Leung, Edgar T. C. (2002), *An adaption to ISO 9001:2000 for certified organisations*, Managerial Auditing Journal.
- Tzelepis, Dimitris; Tsekouras, Kostas; Skuras, Dimitris e Dimara, Efthalia ( 2006), *The effects of ISO 9001 on firms' productive efficiency*, International Journal of Operations & Production Management.
- Curkovic, S., and Sroufe, R. (2008), *An Examination of ISO 9000: 2000 and Supply Chain Quality Assurance*, Journal of Operations Management.
- Piskar, Franka e Dolinsek, Slavko (2006), *Implementation of the ISO 9001: from QMS to business model*, Industrial Management & DataSystems.
- Bayati, Ali & Taghavi, Allahvirdi (2007), *The impacts of acquiring ISO 9000 certification on the performance of SMEs in Tehran*, The TQM Magazine.
- Awan, Hayat M. & Bhatti, M.Ishaq (2003), *An Evaluation of ISO 9000 Registration Practices: A Case Study of Sports Goods Industry*, Managerial Finance.
- Bosh, V & Enríquez, T (2005) , *TQM and QFD: exploiting a customer complaint management system*, International Journal of Quality & Reliability Management.
- McAlister, Debbie Thorne e Erffmeyer, Robert C. (2003), *A content analysis of outcomes and responsibilities for consumer complaints to third-party organizations*, Journal of Business Research.