



Universidade do Minho

Escola de Engenharia

Ana Filipa Dias Rodrigues Monteiro

**Abandono da Certificação ISO 9001: Estudo
do Fenómeno a Nível Mundial**

Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial

Trabalho efetuado sob a orientação do

Professor Doutor Paulo Alexandre Costa Araújo Sampaio

outubro de 2023

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição

CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Gostaria de apresentar o meu agradecimento às pessoas que através de apoio, confiança e estímulo contribuíram para a realização deste trabalho.

Em primeiro lugar, um grande agradecimento ao Professor Doutor Paulo Sampaio pela orientação, por todas as palavras de conforto, todos os conselhos, sugestões e orientações para que fosse possível a realização deste projeto.

À minha família, principalmente aos meus pais e irmão, pela constante motivação, apoio e amor incondicional. Sem eles, não teria sido possível superar todos os obstáculos e alcançar os meus objetivos.

Por último, gostaria de agradecer ao meu namorado, que esteve sempre do meu lado e me apoiou incondicionalmente para que este trabalho acadêmico se realizasse.

A todos, o meu enorme obrigada.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

RESUMO

A Norma ISO 9001 é a mais reconhecida da família ISO 9000, para sistemas de gestão da qualidade, e uma das mais reconhecidas e implementadas de entre todas as normas da ISO (Silva et al., 2022).

Tendo em consideração o decréscimo de certificados ISO 9001 a nível mundial, surgiu o interesse de estudar as razões que levam as empresas certificadas a poderem deixar de manter a certificação, dado que a literatura existente que suporta este fenómeno é muito escassa.

O fenómeno da perda da certificação pode ocorrer por opção própria, ou, por haver um cancelamento do certificado por parte dos organismos responsáveis pela certificação ISO 9001, quando essa empresa não cumpre os requisitos necessários para continuar a ser certificada (Alič, 2014).

Deste modo, esta dissertação teve como principal objetivo estudar este fenómeno, através do apuramento dos motivos que levam ao abandono da certificação. Além disso, foi também crucial analisar as consequências e possíveis diferenças sentidas na performance organizacional após o abandono da certificação.

No que remete à parte teórica desta investigação, a mesma foi realizada através de pesquisa bibliográfica, tendo como recurso livros, artigos científicos e bases de dados com a *Web of Science*.

Relativamente à parte empírica, esta consistiu num estudo dividido em duas partes. Na primeira realizou-se um questionário direcionado a empresas que abandonaram a certificação ISO 9001. Por sua vez, na segunda parte procedeu-se ao cruzamento dos dados obtidos com a revisão de literatura efetuada anteriormente.

Os resultados obtidos indicaram que a maioria das empresas aponta a relação custo-benefício do certificado como a razão que as levou ao abandono do mesmo.

No que toca às diferenças sentidas na performance organizacional após o abandono da certificação ISO 9001, a maioria das empresas referiu que não houve alterações. Apenas uma minoria afirmou sentir diferenças negativas e só uma empresa diferenças positivas.

Palavras-chave: ISO 9001; Abandono da Certificação; Motivos do Abandono da Certificação; Performance Pós-Abandono; Consequências Pós-Abandono.

ABSTRACT

The ISO 9001 standard is the most widely recognized of the ISO 9000 family for quality management systems, and one of the most widely recognized and implemented of all the ISO standards (Silva et al., 2022).

Considering the increasing loss of ISO 9001 certificates worldwide, we were interested in studying the reasons why certified companies may no longer maintain their certification, given that the existing literature supporting this phenomenon is very scarce.

The phenomenon of decertification can be by choice, or because the bodies responsible for ISO 9001 certification cancel the certificate when the company does not meet the necessary requirements to continue to be certified (Alič, 2014).

Therefore, the main objective of this dissertation is to study this phenomenon by finding out the reasons for abandoning certification. In addition, it will also be crucial to analyze the consequences and possible differences felt in organizational performance after abandoning certification.

As far as the theoretical part of this research is concerned, it will be carried out through bibliographical research, using books, scientific articles and databases such as Web of Science.

The empirical part consists of a study divided into two parts. In the first, a questionnaire will be sent to companies that have abandoned ISO 9001 certification. The second part cross-checks the data obtained with the literature review carried out previously.

The results show that most companies point to the cost-benefit ratio of the certificate as the reason they abandoned it.

With regard to the differences felt in organizational performance after abandoning ISO 9001 certification, the majority of companies said that there were no changes. Only a minority said they felt negative differences and only one company felt positive differences.

Keywords: ISO 9001; Withdrawal of Certification; Reasons for Withdrawal of Certification; Post-Withdrawal Performance; Post-Withdrawal Consequences.

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| Agradecimentos..... | iii |
| Resumo..... | v |
| Abstract..... | vi |
| Índice..... | vii |
| Índice de Figuras..... | ix |
| Índice de Tabelas..... | x |
| Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos..... | xi |
| 1. Introdução..... | 1 |
| 1.1 Enquadramento..... | 1 |
| 1.2 Questão e Objetivos de Investigação..... | 2 |
| 1.3 Metodologia de Investigação..... | 3 |
| 1.4 Estrutura da dissertação..... | 3 |
| 2. Revisão da literatura..... | 5 |
| 2.1 Norma ISO 9001..... | 5 |
| 2.2 Motivações para a implementação da Norma ISO 9001..... | 7 |
| 2.3 Benefícios da Implementação da Norma ISO 9001..... | 9 |
| 2.4 Obstáculos e Desvantagens da Certificação ISO 9001..... | 11 |
| 2.5 Abandono da Certificação ISO 9001..... | 12 |
| 2.5.1 Razões para o abandono da Certificação ISO 9001..... | 13 |
| 2.6 Desempenho após abandono da Certificação ISO 9001..... | 16 |
| 3. Evolução da Certificação ISO 9001 – Contexto Mundial, União Europeia e Português..... | 18 |
| 3.1 Contexto Mundial..... | 18 |
| 3.1.1 <i>Top Ten</i> Qualidade (Mundial) por mil habitantes..... | 19 |
| 3.2 Contexto União Europeia..... | 20 |
| 3.2.1 <i>Top Ten</i> Qualidade (União Europeia) por mil habitantes..... | 21 |
| 3.3 Contexto Nacional..... | 22 |
| 4. Metodologia de Investigação..... | 24 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.1 | Caracterização da Amostra de Recolha de Dados..... | 24 |
| 4.2 | Considerações Éticas | 25 |
| 4.3 | Questionário..... | 25 |
| 5. | Análise de Resultados | 27 |
| 5.1 | Dados de Caráter Descritivo | 27 |
| 5.1.1 | País..... | 27 |
| 5.1.2 | Setor de Atividade..... | 28 |
| 5.1.3 | Número de Funcionários..... | 29 |
| 5.1.4 | Posição/Cargo na Empresa | 29 |
| 5.1.5 | Experiência da área da qualidade..... | 30 |
| 5.2 | Dados de Caráter Operacional..... | 30 |
| 5.2.1 | Em que ano ocorreu a obtenção da última Certificação ISO 9001? | 31 |
| 5.2.2 | Em que ano ocorreu o abandono da última certificação ISO 9001?..... | 31 |
| 5.2.3 | Comparação entre o ano em que ocorreu a obtenção da última Certificação ISO 9001 e o ano em que ocorreu o abandono..... | 32 |
| 5.2.2 | Quais os motivos que levaram ao abandono da Certificação ISO 9001? | 34 |
| 5.2.3 | O abandono sucedeu apenas para a Certificação ISO 9001 ou também para o Sistema de Gestão da Qualidade?..... | 36 |
| 5.2.4 | Comparação entre a importância atribuída ao SGQ e o abandono do mesmo | 37 |
| 5.2.5 | Comparação entre as diferenças sentidas na performance organizacional, após o abandono da Certificação ISO 9001, e as razões do mesmo..... | 38 |
| 6. | Conclusões e sugestões de trabalho futuro..... | 41 |
| | Referências Bibliográficas | 43 |
| | Anexos | 46 |
| | Anexo 1 – Questionário <i>Google Forms</i> | 46 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Funcionamento da ISO 9001..... | 6 |
| Figura 2 - Gráfico representativo da evolução do número de certificados ISO 9001 emitidos no Mundo | 19 |
| Figura 3 - Gráfico representativo da evolução do número de certificados ISO 9001 emitidos na União Europeia..... | 21 |
| Figura 4 - Gráfico representativo da evolução do número de certificados ISO 9001 emitidos em Portugal | 23 |
| Figura 5 - Resultados da questão A.1 | 28 |
| Figura 6 - Resultados da questão A.2 | 28 |
| Figura 7 - Resultados da questão A.3 | 29 |
| Figura 8 - Resultados da questão A.5 | 30 |
| Figura 9 - Resultados da questão B.1 | 31 |
| Figura 10 - Resultados da questão B.2..... | 32 |
| Figura 11 - Comparação dos resultados entre a questão B.1 e B.2..... | 33 |
| Figura 12 - Resultados da questão B.3..... | 34 |
| Figura 13 - Resultados da questão B.4..... | 36 |
| Figura 14 - Resultados da questão B.5..... | 37 |
| Figura 15 - Comparação entre a questão B.3 e B.5..... | 38 |
| Figura 16 - Comparação entre a questão B.7 (diferenças positivas) e B.4 | 40 |
| Figura 17 - Comparação entre a questão B.7 (diferenças negativas) e B.4..... | 40 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Resumo da Pesquisa dos Motivos para o Abandono da Certificação ISO 9001 | 8 |
| Tabela 2 – Resumo dos Benefícios da Implementação da Certificação ISO 9001 | 10 |
| Tabela 3 - Resumo das Razões para o Abandono da Certificação ISO 9001 | 15 |
| Tabela 4 - Número de certificados ISO 9001 emitidos entre o ano de 2018 e 2021 no Mundo, União Europeia e Portugal | 18 |
| Tabela 5 - Evolução do número de certificados no Mundo entre 2018 e 2021 | 18 |
| Tabela 6 - Top Ten ISO 9001 Mundial por mil habitantes | 20 |
| Tabela 7 - Evolução do número de certificados na União Europeia entre 2018 e 2021..... | 20 |
| Tabela 8 - Top Ten ISO 9001 na União Europeia por mil habitantes | 22 |
| Tabela 9 - Evolução do número de certificados em Portugal entre 2018 e 2021 | 22 |
| Tabela 10 - Evolução da representatividade de Portugal no Mundo e na UE | 23 |

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

ISO - *International Organization for Standardization* ~

ASQ - *American Society for Quality*

QM - *Quality Management*

SGQ - *Sistema de Gestão da Qualidade*

UE - *União Europeia*

CB - *Certification Body*

1. INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento

Num mercado cada vez mais competitivo e global, as organizações têm consciência de que a qualidade dos seus bens e serviços é decisiva para obter um lugar de liderança.

De entre os vários sistemas de gestão existentes, o foco na qualidade - ISO 9001 - é uma das normas com maior número de certificações ISO, a nível mundial (Silva et al., 2022; Vanichchinchai, 2022).

No entanto, para além da implementação da norma ISO 9001 e a consequente certificação, também a adoção de boas práticas de gestão, pode levar a melhorias em certos indicadores de qualidade nas empresas certificadas. Assim, empresas que não procuram a certificação sofrem prejuízos financeiros em relação à produtividade e volume de negócios, quando comparadas a empresas certificadas (Sampaio et al., 2011).

Estima-se existir, aproximadamente, 1.000.000 de empresas certificadas com ISO 9001 em todo o mundo. No entanto, todos os anos, um terço destas organizações deve decidir se renova, ou não, o seu certificado, sendo que o número de empresas que abandonam ou perdem o certificado tem vindo a crescer (Ferreira & Cândido, 2021).

De acordo com a bibliografia vigente, há uma grande diversidade de estudos que se dedicam a explorar a propensão das empresas para obter a certificação, nomeadamente:

- A análise dos benefícios;
- O impacto nas organizações;
- A análise e previsão da sua difusão;
- O aumento da competitividade empresarial;
- A melhoria na qualidade dos produtos;
- As vantagens económicas após a implementação de sistemas de gestão da qualidade, entre outros (Soares, 2014).

No entanto, é perceptível uma grande lacuna literária acerca do abandono da certificação ISO 9001, dado que apenas alguns artigos abordam o fenómeno da perda da certificação ISO 9001. Desta forma, o trabalho de investigação realizado no âmbito desta dissertação, face ao enquadramento referido, tem como objetivo colmatar algumas lacunas referidas, através da realização de um estudo quantitativo e

qualitativo acerca da tendência para este fenómeno, permitindo caracterizá-lo e evidenciar as verdadeiras razões do mesmo.

Por conseguinte, revela-se uma interessante questão de investigação: “Porque é que as empresas abandonam/perdem a certificação ISO 9001?”

Conforme referido anteriormente, de acordo com a pesquisa efetuada, existem poucos artigos científicos que abordam o tema da perda da certificação. No artigo publicado por (L. K. Lo & Chang, 2007), são discutidas as disparidades nos ganhos entre organizações que possuem a certificação ISO 9001 e aquelas que não a possuem. Relativamente ao artigo publicado por (Alič, 2014), este representa um estudo de caso, o qual mede o impacto do abandono da certificação no desempenho das empresas. (Sansalvador & Brotons, 2015) aborda a possibilidade de cancelamento da certificação ISO 9001 por parte da própria empresa. No que respeita a (Cândido et al., 2016), estes apresentam conclusões sobre como o abandono da certificação afeta a performance das empresas.

Esta dissertação, começa por compreender no que consiste o abandono da certificação ISO 9001, por parte das empresas, bem as razões desta perda, tendo por base os artigos referidos anteriormente. Posto isto, será reunida uma amostra de empresas, a nível mundial, alvos de descertificação, de forma a tentar perceber as razões que levam a este fenómeno. Para além disto, serão também estudadas as diferenças sentidas após a descertificação, assim como se as empresas deram continuidade à aplicação das práticas do sistema de gestão da qualidade.

1.2 Questão e Objetivos de Investigação

Atualmente, o abandono da certificação ISO 9001 é um tema ainda pouco explorado. Assim, este trabalho de investigação contribuirá para ajudar a colmatar essa lacuna e melhorar a compreensão do mesmo. Neste sentido, o objetivo da presente dissertação é procurar responder à seguinte questão de investigação, “Porque é que as empresas abandonam a certificação ISO 9001?”.

Para tal, em primeiro lugar, procurou-se compreender no que consiste o abandono da certificação por parte de empresas certificadas pela ISO 9001. Posto isto, tentou-se perceber qual o grau de importância que as empresas atribuem à implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade. Por fim, serão identificadas e analisadas as razões que levaram ao abandono desta certificação, bem como as suas consequências.

1.3 Metodologia de Investigação

Considerando os objetivos propostos, seguiu-se uma metodologia de investigação quantitativa, composta pelos seguintes estádios sequenciais.

O primeiro estágio consistiu na seleção do tema a investigar, tendo em conta a importância do mesmo, derivando também da lacuna bibliográfica existente. Posteriormente, elaborou-se uma revisão de literatura, a qual permitiu esclarecer de uma forma mais consistente o problema e objetivos da investigação.

Deste modo, a presente investigação é de natureza aplicada, uma vez que se fundamenta na revisão teórica de uma temática que, posteriormente, será empregue a uma realidade prática.

No desenvolvimento da parte prática, no que respeita ao instrumento metodológico desta investigação, a mesma será realizada por questionário, dada a sua natureza quantitativa.

Assim, a partir deste instrumento metodológico, e, uma vez que a investigação se centra no apuramento dos motivos que levam ao abandono da certificação ISO 9001, será realizado um cruzamento de dados e apuramento das razões do abandono da certificação.

1.4 Estrutura da dissertação

A presente dissertação de mestrado entende-se ao longo de seis capítulos.

No capítulo I, realiza-se uma introdução, onde se expõe os pontos mais relevantes que vão constituir o documento. Para além disto, evidenciam-se os objetivos propostos, a questão de investigação, assim como a metodologia de trabalho e uma sucinta descrição das temáticas desenvolvidas em cada capítulo.

No capítulo II, é desenvolvida uma revisão de literatura sobre a Norma ISO 9001. A mesma inicia-se por uma contextualização da certificação ISO 9001, onde é descrita a norma, posteriormente, apontam-se as motivações para a implementação da ISO 9001, assim como os seus benefícios. Por outro lado, no mesmo capítulo, seguem-se os obstáculos e desvantagens, finalizando com a parte do abandono da certificação, onde se evidenciam as razões do mesmo e o desempenho após o abandono.

No capítulo III, é apresentada a evolução da certificação ISO 9001 a nível mundial, europeu e nacional. Aqui é feita uma análise da evolução do número de certificados emitidos nestes contextos, desde o ano de 2018 até ao ano de 2021.

No capítulo IV descreve-se a metodologia de investigação.

No capítulo V expõe-se a parte prática da investigação. A mesma é apresentada baseada num estudo por questionário, onde, através de uma amostra constituída por empresas que abandonaram a certificação ISO 9001 em todo o mundo, se tentará entender os motivos deste abandono, assim como outros pontos de interesse à investigação.

Por fim, no capítulo VI apresentam-se as conclusões gerais sobre o trabalho realizado.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Norma ISO 9001

Num mercado cada vez mais competitivo e global, as organizações têm consciência de que a qualidade dos seus bens e serviços é decisiva para obter um lugar de liderança. Deste modo, torna-se determinante a implementação de sistemas de gestão, bem como a melhoria contínua dos mesmos (Daoud Ben Arab, 2022; Silva et al., 2022).

ISO 9001 é a norma da família ISO 9000 mais conhecida e implementada mundialmente, em gestão da qualidade. A sigla ISO significa *International Organization for Standardization*. É de notar que até ao fim do ano de 2021, foram emitidos 1.077.884 certificados, a nível global (iso.org, 2014).

Deste modo, a referida norma é um sistema de garantia de qualidade e um subsistema de *Quality Management (QM)*. De acordo com a *American Society for Quality (ASQ)*, garantia de qualidade é definida como "todas as atividades sistemáticas e planeadas implementadas no âmbito do sistema de qualidade, que possam ser demonstradas, de forma a proporcionar confiança de que um produto ou serviço irá cumprir os requisitos de qualidade" (Zivaljevic et al., 2022).

A ISO 9001 é uma norma globalmente reconhecida que estabelece requisitos internacionais para a certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade. Esta norma é única dentro da família ISO 9000 por ser possível de ser certificada por empresas de certificação externas (Parra-López et al., 2016).

Assim, o objetivo desta norma passa por disponibilizar um conjunto de requisitos regulamentares aplicáveis, que possibilitarão às entidades demonstrar aos consumidores/clientes internos que a empresa emprega processos que atendem às necessidades dos clientes, ou aumentar a satisfação dos mesmos. Para além disso, propicia benefícios à própria empresa, uma vez que a existência de regulamentos documentados pode auxiliar na redução de custos internos, otimizar o trabalho e equipamentos, bem como aumentar a produção, ampliando a sua eficácia e eficiência (Echour&Nbigui,2020).

Desta forma, a norma ISO 9001 pode ser utilizada como uma ferramenta para avaliar a capacidade das empresas em atender às necessidades dos clientes, bem como em cumprir as regulamentações aplicáveis ao seu setor. Além disso, a ISO 9001 também pode ser usada para melhorar os processos internos e requisitos da própria empresa, contribuindo para o aumento da eficiência e eficácia operacionais (Parra-López et al., 2016; Teeluckdharry, 2008).

Conforme a pesquisa realizada por (Sivaram et al., 2013), as condições que identificam os requisitos fundamentais da norma ISO 9001 são:

- Responsabilidade da gestão;
- Gestão dos recursos;
- Criação do produto;
- Medições, análise e melhoria.

A seguinte Figura 1 ilustra o funcionamento da ISO 9001 (Sivaram et al., 2013):



Figura 1 - Funcionamento da ISO 9001

As quatro condições mencionadas anteriormente (responsabilidade da gestão, gestão dos recursos, criação do produto e medições, análise e melhoria) trabalham juntas para promover a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade. Através da implementação de uma gestão responsável, da otimização dos recursos disponíveis, da criação de produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes e da constante análise e aprimoramento dos processos, a organização é capaz de manter uma cultura de melhoria contínua em relação à qualidade.

A figura apresentada na situação ilustra que os requisitos do cliente são a fonte de estímulo que dá origem ao Sistema de Gestão da Qualidade. Por sua vez, a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade leva à satisfação do cliente. É de notar que qualquer recomendação ou feedback de clientes, tanto satisfeitos quanto insatisfeitos, são *inputs* importantes para esse modelo. Assim, através desse processo, é possível alcançar a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade, e este ciclo pode ser repetido continuamente para garantir que os requisitos do cliente são atendidos e que a satisfação do mesmo seja mantida ao longo do tempo (Sivaram et al., 2013).

Esta norma deve ser utilizada principalmente por organizações que necessitam de confirmar aos seus clientes a capacidade de oferecer produtos e serviços que atendam às suas necessidades e exigências.

Quando uma empresa cumpre os requisitos da ISO 9001, pode inferir-se que esta possui procedimentos bem definidos que criam condições para fornecer produtos de qualidade aos clientes. No entanto, é importante ressaltar que o Sistema de Gestão da Qualidade por si só não garante a qualidade dos produtos finais, dado que outros fatores podem influenciar a qualidade do produto, como o processo de fabricação e o controlo de qualidade em cada etapa do processo. Consequentemente, as empresas de certificação externas podem utilizar a norma ISO 9001 para avaliar a habilidade de uma organização em oferecer produtos que atendam às necessidades dos seus clientes. É importante destacar que todas as normas ISO são submetidas a uma avaliação a cada cinco anos, incluindo a ISO 9001, a fim de verificar se ainda são aplicáveis ou se é necessário revê-las ou retirá-las (Albulescu et al., 2016).

2.2 Motivações para a implementação da Norma ISO 9001

A implementação da Norma ISO 9001 numa empresa tem como objetivo principal garantir que esta possui controlo sobre seus processos de produção, o que, por sua vez, proporcionará consistência na qualidade fornecida (Gerolamo et al., 2014). Segundo (Teeluckdharry, 2008), a implementação de um sistema de gestão da qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO 9001 demonstra que as características do sistema estão em conformidade com os requisitos estabelecidos na mesma.

De acordo com a maioria dos especialistas, é consensual que existem dois motivos principais que levam as organizações a procurar a certificação para implementar um Sistema de Gestão da Qualidade. Deste modo, estes motivos podem classificar-se em duas categorias: internos e externos (Al-Rawahi & Bashir, 2011; Sampaio et al., 2011).

No que respeita aos motivos internos, estes estão relacionados com o objetivo de melhorar a organização de forma geral, com foco em aspetos como a melhoria do ciclo de produção ou a qualidade do produto. Já os motivos externos, estão ligados principalmente à melhoria da posição da empresa no mercado, efeitos de *marketing*, pressão dos clientes e maior competitividade (Ismyrlis & Moschidis, 2015; Sampaio et al., 2014).

Conforme mencionado, as motivações que levam as organizações a procurar a certificação surgem de uma combinação de fatores internos e externos, no entanto, há sempre um que se destaca na determinação da motivação da organização (Mccrosson et al., 2013).

É de notar que os motivos que levam à certificação são cruciais para garantir o sucesso da implementação e manutenção da norma ISO 9001. No entanto, diversas empresas são sujeitas a adotar

a ISO 9001 devido à pressão exercida pelos clientes e, que, por vezes, terminam a perder contratos e projetos públicos por não possuírem a certificação (Ribeiro, 2012).

Desta forma, é provável que, quando as empresas são submetidas a pressões externas para obter a certificação, o processo resulte em benefícios apenas a curto prazo, o que pode torná-lo insustentável a longo prazo.

Estas pressões, por vezes, obrigam as empresas a obterem a certificação de forma rápida e com recursos limitados, resultando num esforço mínimo e sem explorar todo o potencial das normas. Por outro lado, as empresas que procuram a certificação para melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços, geralmente obtêm mais benefícios da ISO 9001.

Conforme mencionado previamente, a maioria dos estudos conclui que existem somente duas categorias de motivações para a certificação, internas e externas. Assim, num estudo realizado por Safrão & Mendes (2010), percebeu-se que, todas as empresas que fossem obrigadas a obter a certificação devido a exigências dos clientes, teriam como motivação os requisitos dos clientes (Sampaio et al., 2011).

Em suma, as principais motivações para a certificação das empresas pela ISO 9001 estão apresentadas na tabela incluída na pesquisa.

Tabela 1 - Resumo da Pesquisa dos Motivos para o Abandono da Certificação ISO 9001

| Afirmações | Estudo |
|--|--|
| As razões que levam as empresas a procurar a certificação ISO 9001 podem ser divididas em motivações internas e externas. - Os motivos internos incluem a simplificação dos processos documentados, a melhoria da organização e da qualidade do produto, otimização da produção, vantagem competitiva nas exportações e redução dos custos gerais da empresa. - Os motivos externos incluem efeitos de marketing, pressão dos clientes, melhoria da posição de mercado, melhoria da imagem da empresa, obtenção de vantagem em relação às empresas que não possuem a norma implementada e o certificado como prova da capacidade da empresa em comercializar produtos de alta qualidade. | (Ismyrlis & Moschidis, 2015; Sampaio et al., 2011) |

É importante realçar que ambas as motivações são cruciais para a empresa e devem ser consideradas na decisão de obter a certificação ISO 9001.

2.3 Benefícios da Implementação da Norma ISO 9001

As empresas que optam por implementar um sistema de gestão da qualidade procuram alcançar diversas motivações que, por sua vez, resultam em benefícios adicionais para a organização. Isso é fundamental para que o investimento num sistema de gestão da qualidade faça sentido e traga resultados positivos. Portanto, existe uma relação direta entre as motivações que levam à implementação do sistema e os benefícios da certificação, já que um depende do outro para ser efetivo (C. K. Y. Lo et al., 2011; L. K. Lo & Chang, 2007; Martínez-Costa et al., 2009; Sampaio et al., 2014).

Assim como as motivações, também os benefícios se podem subdividir em internos e externos. Deste modo, quando as empresas procuram a certificação de um sistema de gestão da qualidade motivadas por fatores internos, os benefícios alcançados também serão internos, enquanto se a procura for por motivos externos, então os benefícios serão externos. Por um lado, os benefícios internos estão diretamente ligados à melhoria da organização, como o aumento da eficiência e redução de custos, enquanto os benefícios externos relacionam-se com a obtenção de melhorias no âmbito do marketing, promoção e imagem da empresa. Portanto, a certificação pode proporcionar tanto benefícios tangíveis, como melhorias na performance da empresa, quanto intangíveis, como a reputação da mesma (Boiral, 2012; Heras-Saizarbitoria et al., 2012; Tari et al., 2012).

Salienta-se que, quando uma instituição recebe a certificação ISO 9001, isso não só contribui para melhorar sua gestão de qualidade, mas também tem um impacto positivo no meio ambiente. A certificação ISO 9001 incentiva as empresas a revisarem e aprimorarem as suas práticas de produção, o que pode levar a uma redução no uso de recursos naturais, na geração de resíduos e na emissão de poluentes. Além disso, a certificação pode ajudar a empresa a implementar ações para minimizar os impactos ambientais das suas atividades. Dessa forma, a certificação ISO 9001 pode ser vista como uma ferramenta eficaz para melhorar o desempenho ambiental das empresas e promover a sustentabilidade (Corbett et al., 2005).

De acordo com Lo & Chang (2007), a certificação ISO 9001 tem o efeito de melhorar a eficiência interna de uma empresa.

Os resultados do estudo conduzido por Lo & Chang (2007) demonstram que os benefícios da certificação ISO 9001 estão principalmente ligados à implementação de um sistema de gestão de qualidade eficiente

que pode contribuir para a eliminação de erros, reduzir a repetição de tarefas e minimizar o desperdício de tempo e recursos.

Desta forma, através da certificação, a melhoria da qualidade irá refletir-se na geração de grande valor para os clientes, que, por sua vez, se irá refletir num aumento da posição de mercado e das receitas, reduzindo os custos (Sampaio et al., 2011).

De acordo com Aggelogiannopoulos et al. (2007), a implementação na norma ISO 9001 pode ser benéfica para uma empresa em áreas críticas, tais como a melhoria da comunicação interna, a redução de produtos defeituosos, a consolidação da posição no mercado e o aumento da satisfação do cliente. Ismyrlis & Moschidis (2015) conduziram um estudo na Grécia com uma amostra composta por 75% de pequenas e médias empresas. As conclusões destacaram que os principais benefícios da certificação ISO 9001 são a satisfação do cliente, a facilitação da exportação, a eficácia como ferramenta de marketing e a melhoria da imagem da empresa. De acordo com os resultados dos testes realizados, os autores afirmam que a ISO 9001 pode ser considerada uma forma eficaz para as empresas melhorarem o seu desempenho global.

Sansalvador & Brotons (2015), afirmam que a certificação ISO 9001 aumenta o valor de uma empresa em comparação com uma empresa não certificada, quando avaliada. Segundo o estudo realizado pelos autores, em tempos de crise, o sistema de gestão de qualidade ISO 9001 contribui para aumentar o valor final da empresa, amortecendo a queda no valor das organizações afetadas pela crise.

Tabela 2 – Resumo dos Benefícios da Implementação da Certificação ISO 9001

| Afirmações | Estudo |
|--|---|
| Melhoria da eficiência interna da empresa | (L. K. Lo & Chang, 2007; Tari et al., 2012) |
| Melhoria nos processos de produção Entregas de produtos atempadas | (Aggelogiannopoulos et al., 2007; L. K. Lo & Chang, 2007) |
| Melhoria da imagem da empresa | (Ismyrlis & Moschidis, 2015; L. K. Lo & Chang, 2007) |
| Aumento das receitas Aumento das margens e utilização dos ativos | (L. K. Lo & Chang, 2007; Sampaio et al., 2011) |
| Melhoria da satisfação e confiança do cliente | (Aggelogiannopoulos et al., 2007; Ismyrlis & Moschidis, 2015; L. K. Lo & Chang, 2007) |

| | |
|--|---|
| Melhoria da posição de mercado | (Aggelogiannopoulos et al., 2007; Sampaio et al., 2011) |
| Entrada em novos mercados e exportação | (Aggelogiannopoulos et al., 2007; Ismyrlis & Moschidis, 2015; Sivaram et al., 2013) |

2.4 Obstáculos e Desvantagens da Certificação ISO 9001

Conforme mencionado anteriormente, as empresas possuem incentivos e procuram vantagens ao certificar os seus sistemas de gestão de qualidade. No entanto, durante o processo de certificação ISO 9001, podem surgir impedimentos e desafios, sobretudo devido às significativas mudanças internas que a organização terá de se dispor a efetuar, visto que envolve todos os setores e funcionários.

Na bibliografia existente, alguns autores referem os seguintes tópicos como principais obstáculos à certificação:

- Elevados custos para iniciar e implementar o SGQ;
- Aumento dos custos na gestão da qualidade;
- Resistência por parte dos colaboradores e da gestão de topo à mudança;
- Falta de tempo que os colaboradores enfrentam, devido à limitação do tempo disponível para a qualidade;
- Falta de recursos humanos e materiais;
- Pouco envolvimento da gestão de topo, sendo este último um fator decisivo para o êxito da certificação ISO 9001 (Sampaio et al., 2014; Sivaram et al., 2013).

Assim, consciencializamo-nos de que a implementação da ISO 9001 acarreta alguns custos, não é algo que se possa fazer sem despende dinheiro.

Para além disto, como o processo da ISO 9001 não mostra resultados imediatos, poderá levar a uma frustração direta dos colaboradores, devido aos fatores tempo e comportamental, carregando um descontentamento e resistências que afetam a sua implementação (Soares, 2014).

De acordo com a análise de Martínez-Costa e Martínez-Lorente (2007), a ISO 9001 tem um impacto adverso nos resultados financeiros das empresas, já que os custos associados à certificação são muito elevados. Além disso, concluem que a implementação da norma ISO 9001 não é significativa para os resultados financeiros e pode, na verdade, ter um efeito negativo na empresa devido aos recursos (humanos e financeiros) que necessitam de ser investidos para alcançar a certificação.

Conforme a conclusão de Soares (2014), os benefícios da ISO 9001 não são prolongados a longo prazo, uma vez que os seus efeitos normalmente são sentidos a curto prazo e, posteriormente, estabilizam.

No que respeita ao estudo realizado por Lo & Chang (2007), a ISO 9001 possui duas desvantagens, sendo que a mesma não aumenta o valor financeiro de uma empresa, assim como não reduz os custos.

Além do mais, de acordo com Albuлесcu, Draghici, Fistis e Trusculescu (2016), a implementação de um sistema de gestão da qualidade por si só não é capaz de elevar a produtividade do trabalho.

Em síntese, os principais obstáculos e pontos negativos enfrentados pelas empresas na busca da certificação pela ISO 9001 incluem:

- custos elevados na fase inicial do processo;
- Resistência por parte da gestão de topo e dos colaboradores;
- Falta de qualificação adequada dos recursos humanos, interpretação e adaptação à norma;
- Falta de tempo para cuidar da qualidade;
- Excesso de documentação;
- Auditorias internas;
- Prazos apertados para a implementação da norma;
- Tratamento de não conformidades.

2.5 Abandono da Certificação ISO 9001

Estima-se existir, aproximadamente, 1.000.000 de empresas certificadas com ISO 9001 em todo o mundo. No entanto, todos os anos, um terço destas organizações deve decidir se renova, ou não, o seu certificado, sendo que o número de empresas que abandonam ou perdem o certificado tem vindo a crescer (Ferreira & Cândido, 2021).

Sabe-se que nem todas as empresas, após a implementação de um SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade), conseguem manter o sistema de forma eficaz. São posteriormente confrontadas com auditorias de manutenção e apontadas não conformidades acerca do sistema, que podem levar à sua desistência por parte das organizações, ou até mesmo à cessação da certificação.

Na literatura atual, é perceptível uma grande lacuna literária acerca do motivo pelo qual as empresas podem deixar de manter a certificação ISO 9001. Deste modo, torna-se fundamental dar ênfase a este fenómeno, uma vez que as estatísticas indicam ser uma situação de crescente importância, afetando cada vez mais as organizações em Portugal e no mundo.

2.5.1 Razões para o abandono da Certificação ISO 9001

Tal como referido anteriormente, mais de um milhão de empresas certificadas deve escolher, de três em três anos, se deve renovar ou abandonar a certificação ISO 9001.

Contudo, nos últimos anos, descertificação tornou-se um fenómeno generalizado. Os dados disponíveis mostram que cerca de 60.000 empresas perdem todos os anos a sua certificação ISO 9001 em todo o mundo (Simon & Kafel, 2018). O número de organizações a abandonar a certificação cresceu efetivamente a uma taxa média anual de 25% (Cândido et al., 2021). Em geral, a descertificação pode resultar da perda de interesse na certificação ou da incapacidade da empresa em cumprir as normas (Ferreira & Cândido, 2021). As provas empíricas sobre as razões específicas que justificam o número crescente de retiradas é, no entanto, escassa.

Porém, como já mencionado, na literatura existem alguns, embora poucos, estudos que analisam e evidenciam o abrandamento da certificação ISO 9001 em alguns países (Alič, 2014; Cândido et al., 2016, 2021; L. K. Lo & Chang, 2007; Sansalvador & Brotons, 2015; Simon & Kafel, 2018). Estes estudos indicam que a descertificação ocorre quando as empresas não obtêm um determinado benefício económico com a sua certificação ISO 9001 (Cândido et al., 2021).

Lo & Chang (2007), estudam as razões pelas quais as empresas certificadas podem não manter a certificação ISO, sugerindo que "as despesas de tempo e custo necessárias para manter a certificação ISO 9001 desencorajariam as empresas que não vissem benefícios significativos de continuar a manter a certificação". Esta questão é analisada com a ajuda de 171 empresas de Taiwan (11 das quais perderam a sua certificação) e efetuando uma análise multivariada da covariância com base em 16 tipos diferentes de variáveis que captam a perceção do desempenho da empresa. A maioria dos seus resultados não são estatisticamente significativos, no entanto, parece haver provas que sugerem que as empresas que mantêm a sua certificação ISO são diferentes daquelas que não o fazem no que respeita a questões como a consciência da qualidade, documentação, taxas de defeitos mais baixas, queixas e imagem externa.

Alič (2014), tem como objetivo o estudo do "funcionamento e desempenho financeiro futuros" das organizações que perderam o seu certificado ISO 9001. Segundo este autor, a perda do certificado ISO 9001 pode levar a uma diminuição do desempenho devido à falta de auditorias externas e "pressão para obedecer às normas"; à diminuição do apoio da gestão para a qualidade; à perda do interesse organizacional em sistemas de gestão da qualidade, à "ausência de práticas de gestão da qualidade", bem como ao impacto negativo na reputação firme de um certificado cancelado.

Com base nesta intuição, Alič (2014) realiza um inquérito longitudinal baseado numa amostra de 291 organizações de várias indústrias na Eslovénia que perderam o seu certificado ISO 9001 no período 2009-2012. Os resultados sugerem que a perda da certificação ISO leva a um declínio no desempenho. Em particular, Alič (2014) mostra que a maioria das empresas da amostra sofre um decréscimo nos seus resultados financeiros no período pós-certificação, com um encerramento até 45% dentro do período de quatro anos considerado no presente estudo. O autor conclui que a cessação da certificação ISO 9001 pode ser vista como um sinal externo precoce de possíveis problemas futuros na organização.

Sansalvador & Brotons (2015), adotam uma abordagem diferente e tentam desvendar o valor que o abandono da certificação ISO representa. Em particular, após a revisão de literatura, Sansalvador & Brotons (2015) concluem que nem todas as empresas beneficiam da certificação uma vez que existem diferentes níveis de internalização das normas, o que afeta a forma como as empresas as implementam e, em última análise, os resultados das empresas. Como tal, para algumas organizações, a opção de desistir da certificação ISO deve ser compensador. Os autores testam esta conjectura utilizando uma amostra de conveniência de 13 empresas espanholas e uma abordagem “*fuzzy real options*”. Embora o seu resultado não possa ser generalizado, os autores mostram que o valor de uma empresa certificada é mais elevado do que o valor de uma empresa não certificada.

Cândido et al. (2016), analisam como a perda da certificação ISO 9001 afeta o desempenho financeiro das empresas. Os autores utilizam uma metodologia de estudo de caso, que corresponde a uma amostra de 143 empresas portuguesas descertificadas de várias indústrias. Estas são comparadas com empresas semelhantes não abrangidas pela ISO 9001, avaliando o seu desempenho ao longo de diferentes períodos. Cândido et al. (2016), concluem que a descertificação ISO não conduz a qualquer desempenho anormal significativo, uma vez que não existem diferenças estatisticamente significativas no desempenho destas empresas, medido pelo retorno dos ativos, retorno das vendas ou o crescimento das mesmas.

Kafel & Nowicki (2014), pretendem explorar as razões para a retirada ISO 9001. Os autores realizam uma análise de sete estudos de caso e acabam por concluir que as considerações de custo e a ausência de benefícios são as duas principais razões para a retirada da norma ISO 9001. Como estudo posterior, Simon & Kafel (2018), utilizam dados de 130 empresas que abandonaram voluntariamente a ISO 9001, e são capazes de identificar uma lista maior de possíveis razões para a retirada. No entanto, as suas conclusões sugerem que as principais motivações para a descertificação são, de facto, semelhantes às que foram descobertas no estudo de 2014.

Tabela 3 - Resumo das Razões para o Abandono da Certificação ISO 9001

| Estudo | Razões do abandono da ISO 9001 |
|------------------------------|--|
| Lo & Chang (2007) | <ul style="list-style-type: none"> (1) Tempo e custos dispensados com a certificação (2) Carga burocrática (3) A certificação ISO 9001 é meramente um requisito mínimo para uma organização (4) A ISO 9001 não contribui para o desempenho financeiro |
| Alič (2014) | <ul style="list-style-type: none"> (1) Efeitos negativos após implementação da ISO 9001 (ou implementação imprópria) (2) Menor atratividade do marketing em torno da certificação |
| Sansalvador & Brotons (2015) | <ul style="list-style-type: none"> (1) Resultados abaixo do que seria esperado da certificação (2) Poupanças nos custos que o abandono da certificação poderia gerar |
| Cândido et al. (2016) | <ul style="list-style-type: none"> (1) A empresa já interiorizou os benefícios da certificação (2) Os custos de renovação são superiores aos benefícios (3) Acreditar que o organismo de certificação não ira renovar o certificado |
| Kafel & Nowicki (2014) | <ul style="list-style-type: none"> (1) Problemas financeiros dentro da organização relacionados com os custos de renovação (2) As melhorias nos processos ocorrem no início do período de certificação (3) Optar por outras normas mais exigentes (4) Os clientes não exigem a certificação ISO 9001 |
| | |

2.6 Desempenho após abandono da Certificação ISO 9001

A decisão de não renovar a certificação pode afetar negativamente a imagem de uma empresa, resultando numa deterioração superior do desempenho dos negócios após o término da certificação (Peris-Ortiz & Álvarez-García, 2014).

A maioria dos artigos de investigação relacionados com a performance esperada após a implementação e certificação de sistemas de gestão da qualidade, conclui que a obtenção da certificação tem uma influência benéfica e relevante no resultado financeiro das empresas, e os lucros alcançados podem ser mantidos por um período considerável.

No entanto, existem alguns autores que contestam essa ideia nas suas pesquisas e apresentam evidências estatísticas contrárias.

De acordo com (Alič, 2014), no seu estudo, a maioria das empresas - 64% - experienciaram uma crise no desempenho financeiro após a perda da certificação. Apenas uma minoria - representando 36% das empresas - conseguiu aumentar a sua receita.

A redução do desempenho financeiro de uma empresa é um efeito decorrente do período que ocorre após a perda da certificação (Alič, 2014).

O estudo conduzido por (Cândido et al., 2016) constatou que a perda da certificação ISO 9001 não afeta o desempenho financeiro das empresas, visto que não foram encontradas diferenças estatisticamente relevantes entre o desempenho das que perderam a certificação e aquelas que não são certificadas. Assim, ao contrário do que acontece com a certificação, a perda da certificação ISO 9001 não tem impacto significativo no desempenho financeiro das empresas nem afeta a sua vantagem competitiva. Isto sugere que os benefícios da ISO 9001 não dependem exclusivamente do registo numa entidade certificadora oficial.

Segundo (Alič, 2014), mais de 25% das organizações que perderam a certificação e foram analisadas neste estudo, apresentaram um desempenho financeiro insatisfatório no ano em que tiveram seus certificados cancelados. Deste modo, observou-se a ocorrência de uma queda significativa no desempenho financeiro após a perda da certificação, mesmo em empresas que apresentavam um bom desempenho anteriormente.

Uma possível explicação para esse fenômeno nas empresas portuguesas que perderam a certificação pode estar relacionada aos recursos que essas empresas investem para obter e manter a ISO 9001, o que pode provocar mudanças internas que são internalizadas e, conseqüentemente, afetam o desempenho financeiro. Estas mudanças podem ser benéficas para as empresas, já que mesmo após a

perda da certificação, as adaptações realizadas continuarão a ser aplicadas e não devem afetar negativamente o desempenho da empresa.

3. EVOLUÇÃO DA CERTIFICAÇÃO ISO 9001 – CONTEXTO MUNDIAL, UNIÃO EUROPEIA E PORTUGUÊS

Após a análise dos elementos publicados anualmente pelo *ISO Survey*, foi possível acompanhar a evolução do número de certificados existentes relativos à norma ISO 9001, permitindo observar as diferenças anuais e avaliar o dinamismo existente a nível global.

É de notar que, no passado, a ISO alterou a apresentação dos dados dificultando a recolha e análise dos mesmos. Deste modo, optou-se por centrar este estudo no mundo, união europeia e Portugal, considerando-se os anos de 2018 a 2021 (Tabela 4).

Tabela 4 - Número de certificados ISO 9001 emitidos entre o ano de 2018 e 2021 no Mundo, União Europeia e Portugal

| EMPRESAS CERTIFICADAS ISO 9001 | | | | |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | DEZ.2018 | DEZ.2019 | DEZ.2020 | DEZ.2021 |
| MUNDO | 878 664 | 880 007 | 916 842 | 1 077 884 |
| UNIÃO EUROPEIA | 281 739 | 289 407 | 285 230 | 293 690 |
| PORTUGAL | 6 623 | 6 123 | 4 734 | 4 222 |

3.1 Contexto Mundial

Numa observação geral dos dados abaixo apresentados, verifica-se um crescimento do referencial analisado, a nível mundial. Ainda assim, este aumento ocorre em diferentes velocidades no decorrer dos anos e, em alguns casos, apenas de uma forma marginal é que se pode considerar que estamos perante algum crescimento.

No entanto, tendo em conta os dados da Tabela 5, no último ano observa-se um aumento de aproximadamente 160 mil certificados em todo o mundo.

Tabela 5 - Evolução do número de certificados no Mundo entre 2018 e 2021

| EMPRESAS CERTIFICADAS ISO 9001 | | | | |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | DEZ.2018 | DEZ.2019 | DEZ.2020 | DEZ.2021 |
| MUNDO | 878 664 | 880 007 | 916 842 | 1 077 884 |

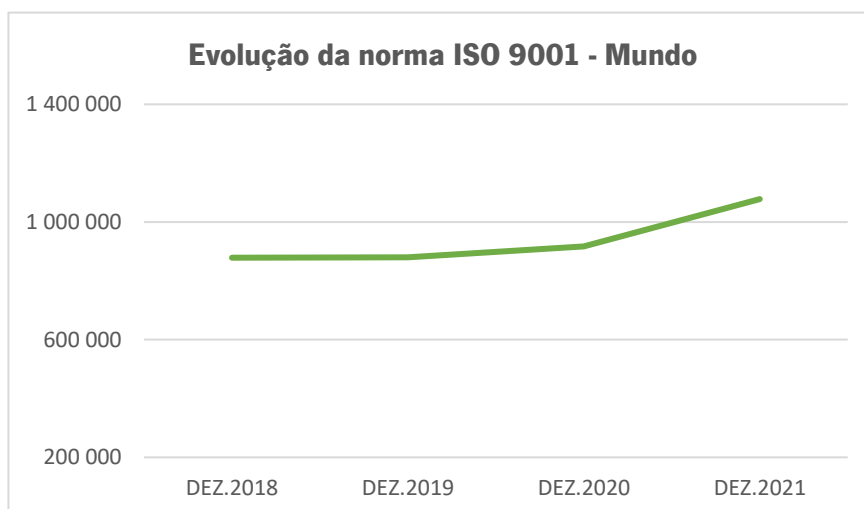


Figura 2 - Gráfico representativo da evolução do número de certificados ISO 9001 emitidos no Mundo

3.1.1 Top Ten Qualidade (Mundial) por mil habitantes

Através da tabela 6, apresentam-se como *top ten*, os dez principais países emissores de certificados da norma ISO 9001, por mil habitantes, realizando-se uma comparação entre os últimos dois anos, 2020 e 2021.

A liderança do *ranking* do ano de 2021, é do Japão com 13.67 certificados emitidos por mil habitantes, um aumento de aproximadamente 3, relativamente ao ano anterior, isto é, passa de 24.3% para 27.8% do total mundial.

Em segundo lugar observa-se Liechtenstein, que decresce no número de certificados emitidos por mil habitantes, mantendo, no entanto, a posição do ano de 2020. Segue-se San Marino com 1.59 certificados emitidos por mil habitantes, ocupando, deste modo, o lugar da Itália e vice-versa. Na quinta posição mantém-se o Mónaco, ainda que com um decréscimo.

Estes são os cinco primeiros e representam cerca de 40% do total mundial.

Da sexta à décima posição mantém-se os países do ano de 2020, evidenciando praticamente todos um aumento do número de certificados emitidos por mil habitantes, exceto a Suíça.

É de notar que, apesar do aumento do número de certificados emitidos a nível mundial no ano de 2020, é visível uma diminuição do mesmo quando estimados por mil habitantes.

Tabela 6 - Top Ten ISO 9001 Mundial por mil habitantes

| TOP 10 DA QUALIDADE (MUNDIAL) POR MIL HABITANTES | | | TOP 10 DA QUALIDADE (MUNDIAL) POR MIL HABITANTES | | |
|--|-----------|-------|--|-----------|--------|
| País | Dez. 2020 | % | País | Dez. 2021 | % |
| 1 JAPÃO | 10,81 | 24,3% | 1 JAPÃO | 13,67 | 27,8% |
| 2 LIECHTENSTEIN | 1,98 | 4,5% | 2 LIECHTENSTEIN | 1,75 | 3,6% |
| 3 ITÁLIA | 1,51 | 3,4% | 3 SAN MARINO | 1,59 | 3,2% |
| 4 SAN MARINO | 1,41 | 3,2% | 4 ITÁLIA | 1,53 | 3,1% |
| 5 MONACO | 1,31 | 2,9% | 5 MONACO | 1,26 | 2,6% |
| 6 REPÚBLICA CHECA | 0,94 | 2,1% | 6 REPÚBLICA CHECA | 1,07 | 2,2% |
| 7 ISRAEL | 0,92 | 2,1% | 7 ISRAEL | 0,99 | 2,0% |
| 8 BULGÁRIA | 0,89 | 2,0% | 8 BULGÁRIA | 0,9371 | 1,9% |
| 9 ESLOVÉNIA | 0,87 | 2,0% | 9 ESLOVÉNIA | 0,9369 | 1,9% |
| 10 SUÍÇA | 0,85 | 1,9% | 10 SUÍÇA | 0,82 | 1,7% |
| TOTAL MUNDIAL | 44,46 | 48,3% | TOTAL MUNDIAL | 49,10 | 50,0% |
| ANO ANTERIOR | 45,49 | 97,7% | ANO ANTERIOR | 44,46 | 110,4% |
| Redução anual | -1,03 | -2,3% | Crescimento anual | 4,64 | 10,4% |

3.2 Contexto União Europeia

De acordo com o *survey* da ISO, contrariamente ao contexto mundial, a União Europeia demonstra um desempenho oscilante. Em 2020 foram cerca de 4 mil certificados perdidos, registando um total de 285 230. No entanto, 2019 e 2021, foram anos de crescimento, observando-se no último um aumento de aproximadamente 8 mil certificados. Ainda assim, nestes últimos dois anos (2020 e 2021) o crescimento da União Europeia não acompanhou o crescimento mundial, uma vez que a representatividade da mesma, a nível mundial, passou de 33% para 27.2%.

Tabela 7 - Evolução do número de certificados na União Europeia entre 2018 e 2021

| EMPRESAS CERTIFICADAS ISO 9001 | | | | | | | | |
|--------------------------------|----------|------|----------|-----|----------|------|-----------|------|
| | DEZ.2018 | % | DEZ.2019 | % | DEZ.2020 | % | DEZ.2021 | % |
| MUNDO | 878 664 | 100 | 880 007 | 100 | 916 842 | 100 | 1 077 884 | 100 |
| UNIÃO EUROPEIA | 281 739 | 32,1 | 289 407 | 33 | 285 230 | 31,1 | 293 690 | 27,2 |

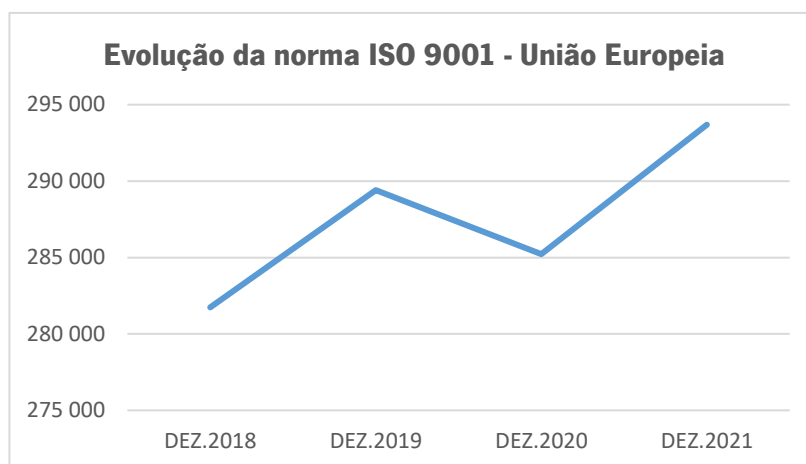


Figura 3 - Gráfico representativo da evolução do número de certificados ISO 9001 emitidos na União Europeia

3.2.1 Top Ten Qualidade (União Europeia) por mil habitantes

Assim como em contexto mundial, também para a União Europeia se realizou o ranking dos dez principais países emissores de certificados, por mil habitantes. Deste modo, tal como se verifica nos dados abaixo apresentados, a Itália lidera o *top ten* europeu com 1.53 certificados por mil habitantes, no ano de 2021.

Segue-se a República Checa, mantendo a segunda posição, ainda que verificando um aumento relativamente ao ano de 2020.

Da terceira à sétima posição mantêm-se os países do ano de 2020, tendo-se observado um aumento do número de certificados emitidos, por mil habitantes, em todos os eles.

Por outro lado, observa-se uma mudança de décimo para oitavo lugar por parte da Croácia, assim como o posicionamento da Espanha no último lugar do *top ten*. Apesar destas alterações, ambos aumentaram o número de certificados emitidos, por mil habitantes, do ano de 2020 para 2021.

Por fim, é de notar que no ano de 2020 se verificou uma redução dos certificados emitidos por mil habitantes (0,46), acompanhando, desta forma, a redução do número total de certificados emitidos, do ano de 2019 para 2020, tal como se observou anteriormente.

Tabela 8 - Top Ten ISO 9001 na União Europeia por mil habitantes

| TOP 10 DA QUALIDADE (UNIÃO EUROPEIA) POR MIL HABITANTES | | | | TOP 10 DA QUALIDADE (UNIÃO EUROPEIA) POR MIL HABITANTES | | | |
|---|-----------------|-------|--------|---|-----------------|--------|---------|
| País | Dez. 2020 | % | | País | Dez. 2021 | % | |
| 1 | ITÁLIA | 1,51 | 9,7% | 1 | ITÁLIA | 1,53 | 9,4% |
| 2 | REPÚBLICA CHECA | 0,94 | 6,0% | 2 | REPÚBLICA CHECA | 1,07 | 6,6% |
| 3 | BULGÁRIA | 0,89 | 5,7% | 3 | BULGÁRIA | 0,9371 | 5,8% |
| 4 | ESLOVÉNIA | 0,87 | 5,6% | 4 | ESLOVÉNIA | 0,9369 | 5,8% |
| 5 | HUNGRIA | 0,73 | 4,7% | 5 | HUNGRIA | 0,82 | 5,1% |
| 6 | ESTÓNIA | 0,72 | 4,6% | 6 | ESTÓNIA | 0,77 | 4,8% |
| 7 | ESLOVÁQUIA | 0,71 | 4,6% | 7 | ESLOVÁQUIA | 0,72 | 4,4% |
| 8 | GRÉCIA | 0,66 | 4,2% | 8 | CROÁCIA | 0,70 | 4,3% |
| 9 | ESPANHA | 0,64 | 4,1% | 9 | GRÉCIA | 0,68 | 4,2% |
| 10 | CROÁCIA | 0,62 | 4,0% | 10 | ESPANHA | 0,67 | 4,1% |
| TOTAL UNIÃO EUROPEIA | | 15,54 | 31,8% | TOTAL UNIÃO EUROPEIA | | 16,20 | 32,7% |
| ANO ANTERIOR | | 16,00 | 97,13% | ANO ANTERIOR | | 15,54 | 104,25% |
| Redução anual | | -0,46 | -2,87% | Crescimento anual | | 0,66 | 4,25% |

3.3 Contexto Nacional

Em 2014 Portugal registava pela ISO cerca de oito mil certificados no normativo da qualidade. No entanto, seis anos depois, no ano de 2020, apresenta 4734, evidenciando um decréscimo de mais de mil certificados relativamente ao ano de 2019. Estamos perante uma redução muito significativa registada nos últimos anos, a qual se reflete na crescente diminuição da representatividade de Portugal no mundo e na União Europeia.

A crise pandémica em curso pode explicar alguma desta situação, mas não a totalidade da redução.

Tabela 9 - Evolução do número de certificados em Portugal entre 2018 e 2021

| EMPRESAS CERTIFICADAS ISO 9001 | | | | |
|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| | DEZ.2018 | DEZ.2019 | DEZ.2020 | DEZ.2021 |
| PORTUGAL | 6 623 | 6 123 | 4 734 | 4 222 |

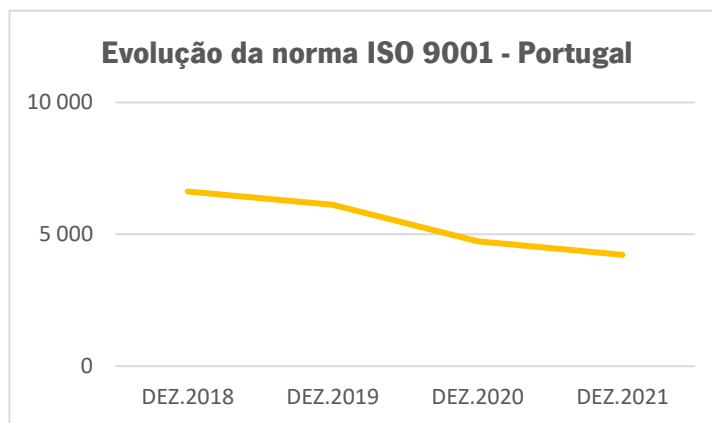


Figura 4 - Gráfico representativo da evolução do número de certificados ISO 9001 emitidos em Portugal

Tabela 10 - Evolução da representatividade de Portugal no Mundo e na UE

| EMPRESAS CERTIFICADAS ISO 9001 | | | | | | | | |
|--------------------------------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|-----------|------------|
| | DEZ.2018 | % | DEZ.2019 | % | DEZ.2020 | % | DEZ.2021 | % |
| MUNDO | 878 664 | 100 | 880 007 | 100 | 916 842 | 100 | 1 077 884 | 100 |
| UNIÃO EUROPEIA | 281 739 | 32,1 | 289 407 | 33 | 285 230 | 31,1 | 293 690 | 27,2 |
| PORTUGAL/MUNDO | 6 623 | 0,8 | 6 123 | 0,7 | 4 734 | 0,5 | 4 222 | 0,4 |
| PORTUGAL/UE | 6 623 | 2,4 | 6 123 | 2,1 | 4 734 | 1,7 | 4 222 | 1,4 |

4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O tema da gestão da qualidade é amplamente debatido no universo da gestão. Tal como referido no capítulo 2, a norma ISO 9001 é a mais utilizada em todo o mundo. Existem inúmeras empresas certificadas com a ISO 9001 em todo o mundo, no entanto, nos últimos anos, tem-se verificado o fenómeno crescente da perda de certificados, por parte de algumas empresas. Desta forma, torna-se crucial apurar as razões que proporcionam as empresas a abandonar a certificação ISO 9001, assim como as consequências desse abandono.

Após uma análise teórica abrangente sobre a temática, o estudo será agora direcionado para uma aplicação prática, explorando o contexto da perda da certificação ISO 9001.

Esta pesquisa é de natureza quantitativa, dado que se baseia numa abordagem descritiva, exploratória e interpretativa e, procura obter objetivos e informações específicas.

De acordo com alguns autores, a investigação de natureza quantitativa tem como foco a determinação da quantidade ou da extensão de algum fenómeno sob a forma de números.

Assim, para concretizar a parte prática da investigação, o instrumento metodológico utilizado nesta investigação é o questionário, dada a sua natureza quantitativa. Por fim, após a receção dos questionários, iniciar-se-á a fase da análise dos dados recolhidos, de modo a apurar as razões que propiciam o fenómeno do abandono da certificação ISO 9001, bem como o cruzamento de outros dados também relevantes.

4.1 Caracterização da Amostra de Recolha de Dados

Uma pesquisa baseada na experiência requer uma recolha de dados. Os mesmos retratam informações obtidas através de observações ou medidas de valores de pelo menos uma variável, facultados por um conjunto de entidades. Assim, a este conjunto de entidades designamos de casos de investigação. Por sua vez, ao grupo de casos de investigação, a partir dos quais retiramos efetuamos o estudo, damos o nome de população ou universo.

No entanto, quando o investigador se depara com falta de recursos suficientes para a recolha e análise dos dados, só é possível considerar uma parte dos dados que constituem o universo do estudo, sendo esta denominada de amostra.

A amostra presente neste estudo é constituída por empresas que perderam a certificação ISO 9001, em todo o mundo.

De forma a alcançar resposta por parte destas empresas, divulgaram-se publicações através de aplicações de mídia social como o *LinkedIn*, *Outlook*, *Facebook*. Nesta publicação constava uma introdução à temática da investigação, assim como uma hiperligação que permitia aceder ao questionário online.

Apesar da dimensão ainda considerável do universo amostral, apenas foi conseguido alcançar um total de 15 empresas, sendo que o questionário esteve disponível por um período de 2 meses.

As empresas em causa atingem vários ramos de negócio e, por este motivo, o questionário não foi dirigido a um setor de atividade específico.

4.2 Considerações Éticas

Note-se que os dados fornecidos pelas empresas não apresentam nome ou identificação da própria empresa nem do respondente, assim como contatos telefónicos e/ou eletrónicos, sendo que a confidencialidade dos dados foi sempre salvaguardada durante toda a investigação.

4.3 Questionário

Um estudo é um procedimento organizado para coletar dados de um grupo selecionado de elementos, visando criar análises numéricas sobre as características da maioria da população à qual esses elementos pertencem.

Desta forma, a finalidade de um estudo é obter informações diretas, através de uma amostra. Isto requer a procura de informações, através de questionários verbais ou escritos. Assim, questionários ou entrevistas são empregues para coletar dados via telefone pessoalmente ou por outros meios de comunicação.

Os questionários dirigidos à população resumem-se a um conjunto de questões, às quais o inquirido responde sem necessitar da presença do entrevistador. É de ressaltar que este será o instrumento de coleta de informação utilizado nesta investigação.

O referido método de coleta de informação pode ser empregue via papel ou, como se presencia nos últimos tempos, via email, assim como publicados nas redes sociais.

Deste modo, de acordo com (Groves et al., 2009), apontam-se como vantagens que distinguem este método de outros, as seguintes

- Custos mais reduzidos;
- Capacidade de flexibilidade geográfica permite que se obtenha dados de forma simultânea de uma amostra que está geograficamente espalhada;
- Maior margem de tempo de disponibilidade de resposta para o inquirido;
- Maior facilidade na angariação de respostas;
- Superior confidencialidade, uma vez que não existe a presença do entrevistador.

No entanto, também este instrumento de investigação apresenta algumas desvantagens. De acordo com (Groves et al., 2009), este método pode evidenciar as seguintes desvantagens:

- Se o questionário for muito longo, o inquirido pode desistir, uma vez que o entrevistador não está presente;
- Erros ao enviar o questionário, podem fazer com que estes nunca cheguem ao destinatário;
- Dúvidas por parte do inquirido, acerca da possibilidade de responder ou não ao questionário.

Deste modo, de forma a evitar os pontos descritos no parágrafo anterior, tomaram-se algumas iniciativas. Assim, evitou-se um questionário muito longo; evidenciou-se o tempo de resposta na descrição das publicações, apresentou-se uma curta explicação sobre o questionário, assim como qual seria a população alvo do mesmo.

5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Os objetivos desta dissertação visam, em primeiro lugar, perceber qual a importância atribuída ao Sistema de Gestão da Qualidade, assim como investigar e tirar conclusões sobre as razões que levam as empresas a abandonar a certificação ISO 9001. Para além disto, procurou-se entender se as empresas para além de abandonar a certificação também abandonavam o SGQ e quais as diferenças sentidas na performance organizacional após essa perda.

Dado que a investigação se trata de uma análise a nível mundial, entre as questões mais significativas evidenciadas no parágrafo anterior, também se analisaram outros aspetos de carácter descritivo, referentes aos respondentes:

- País;
- Setor de atividade da empresa;
- Número de funcionários da empresa;
- Posição do respondente dentro da empresa;
- Anos de experiência na área da qualidade.

Relativamente à perda da certificação também se procurou perceber durante quanto tempo as empresas mantiveram a última certificação da empresa, tendo em consideração o ano em que obteve e abandonou a última certificação.

5.1 Dados de Carácter Descritivo

Na primeira fase (Fase A) do questionário aplicado, são abordadas questões de carácter descritivo, isto é, questões que nos permitirão perceber de que país e setor de atividade provém as respostas surgidas. Por outro lado, também foi interessante perceber qual a dimensão das empresas respondentes, bem como o cargo dos inquiridos e os seus anos de experiência na área da qualidade.

5.1.1 País

Tendo em conta a Figura 6, que demonstra os dados relativos à primeira questão de carácter descritiva, verifica-se uma variedade de países de todo o mundo. No entanto, os países mais presentes são o Reino Unido e a Índia, a representarem 14.3% da amostra. Em contrapartida, os restantes países representam apenas 7.1%.

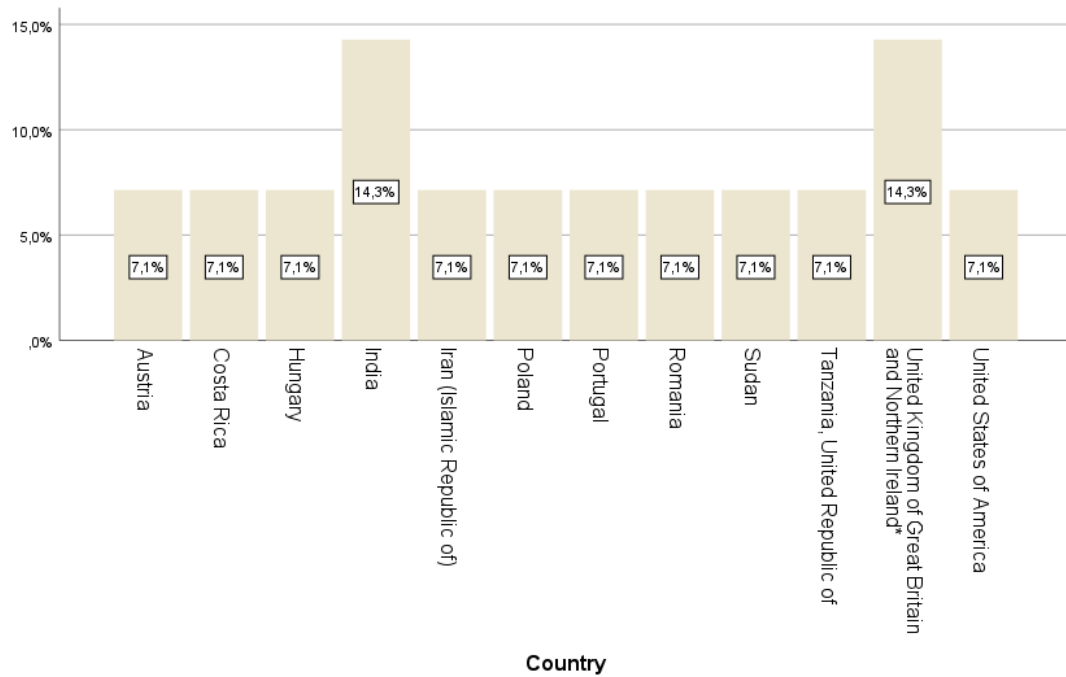


Figura 5 - Resultados da questão A.1

5.1.2 Setor de Atividade

A Figura 7, que representa os dados referentes à questão do setor de atividade empresarial, demonstra que os serviços dominam este questionário, uma vez que caracterizam 35.7% da amostra. Seguindo-se a educação, cuidados de saúde e indústria, a representar respetivamente, 21.4% e 14.3% da amostra.

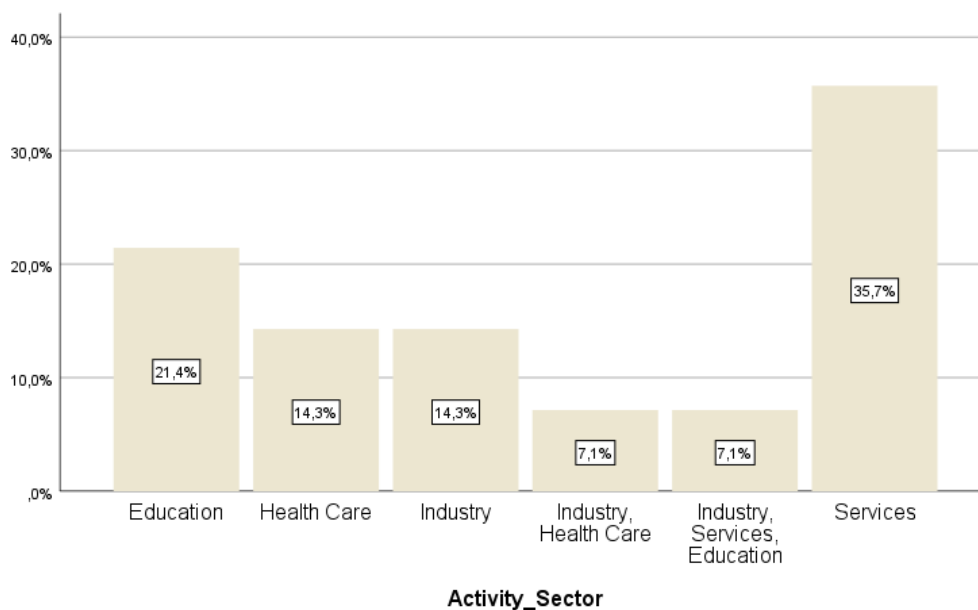


Figura 6 - Resultados da questão A.2

5.1.3 Número de Funcionários

Através da Figura 8, é possível observar que a maior parte dos respondentes (78.6%) trabalham ou trabalhavam em empresas com menos de 50 funcionários. Por sua vez, a segunda maior percentagem corresponde a um número de funcionários entre 50 a 250, a representar 14.3% da amostra. No entanto, apenas 7.1% declarou mais de 250 funcionários.

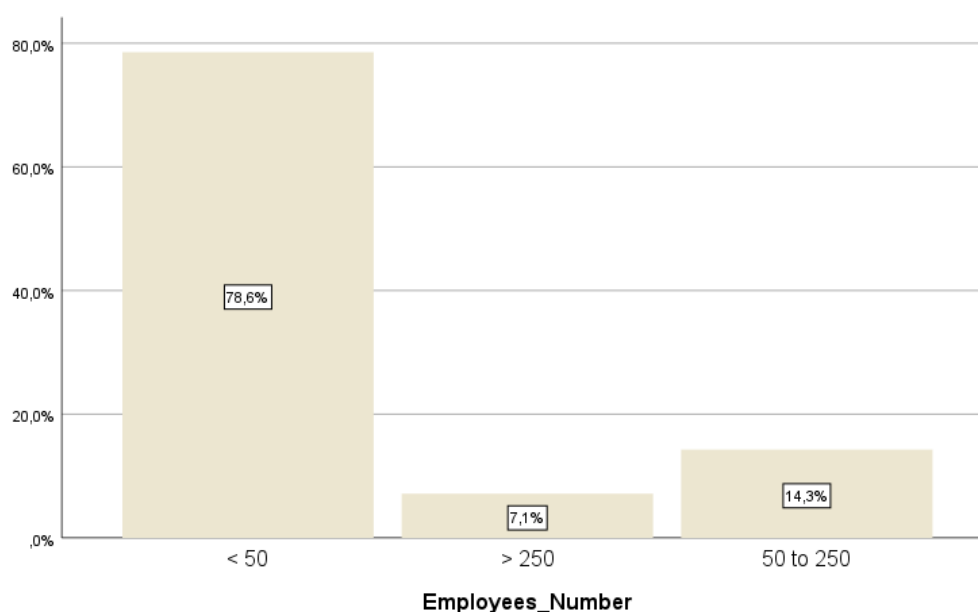


Figura 7 - Resultados da questão A.3

5.1.4 Posição/Cargo na Empresa

No que respeita à posição ocupada pelos respondentes, estes evidenciam uma panóplia de posições:

- Técnico analista;
- Parceiro de Gestão;
- Quality Assurance manager;
- Gestor de produção;
- CEO;
- Professor;
- Consultor na área da qualidade;
- Diretor de Gestão.

5.1.5 Experiência da área da qualidade

De modo a finalizar esta introdução de carácter descritivo, a partir da Figura 9, podemos constatar que 57.1% dos respondentes possuem mais de 20 anos de experiência na área da qualidade. No entanto, apenas 7.1% apresentava menos de 5 anos de experiência, assim como 35.7% possuía entre 5 a 20 anos.

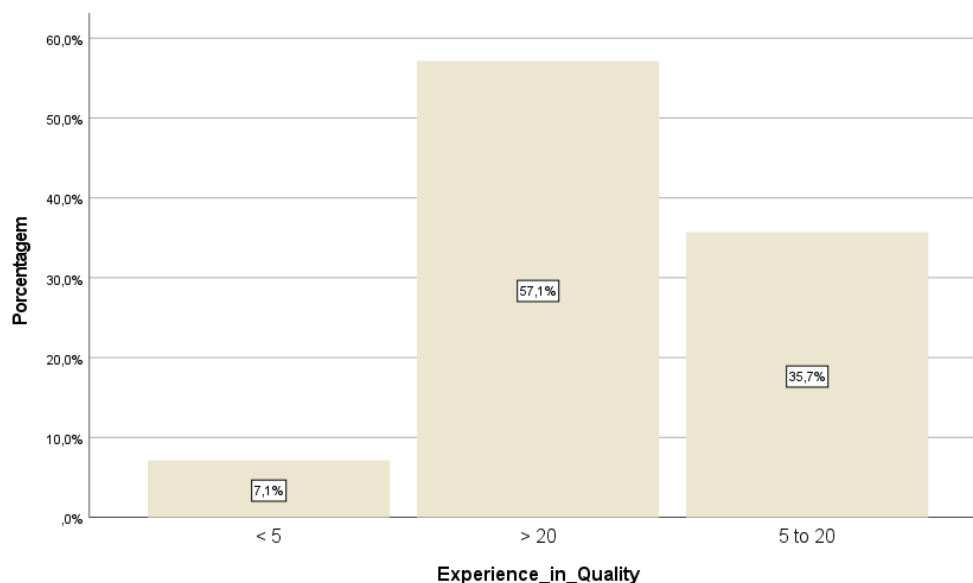


Figura 8 - Resultados da questão A.5

5.2 Dados de Carácter Operacional

Nesta segunda fase (Fase B) do questionário serão abordadas as questões fundamentais à realização deste estudo e à obtenção da resposta à questão de investigação.

De forma a realizar um estudo mais aprofundado acerca dos dados significativos desta investigação, para além da análise e pesquisa sobre cada questão realizada no questionário, também foram efetuadas análises comparativas entre questões.

Assim, este capítulo inicia-se com uma análise percentual a cada pergunta, seguindo-se a análise comparativa entre questões.

5.2.1 Em que ano ocorreu a obtenção da última Certificação ISO 9001?

Recorrendo à Figura 10, que mostra os resultados das respostas à primeira questão da segunda parte do inquérito, relativa aos dados de carácter operacional, pode observar-se uma aleatoriedade nas respostas, no entanto, os anos com mais repostas foram os de 2007, 2010, 2017 e 2021, a representar, cada um, 14.3% da amostra. Em contrapartida, os anos com menos adesão foram os de 1998, 2000, 2005, 2008, 2013, 2016 e 2018, a evidenciarem, cada um, 7.1% da amostra.

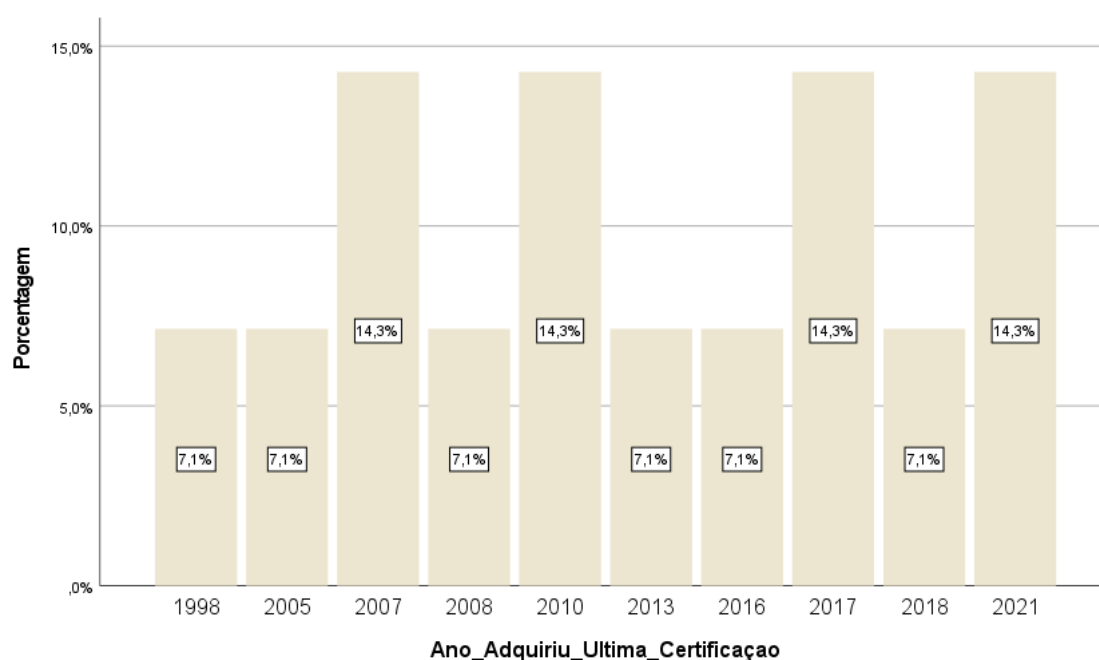


Figura 9 - Resultados da questão B.1

5.2.2 Em que ano ocorreu o abandono da última certificação ISO 9001?

Tendo em conta a Figura 11, a maioria dos abandonos ocorreram nos anos de 2018 e 2022, com cada um a representar 21.4% da amostra. No entanto, também os anos de 2016 e 2020 apresentaram maior percentagem de respostas, evidenciando, cada um, 14.3% das respostas.

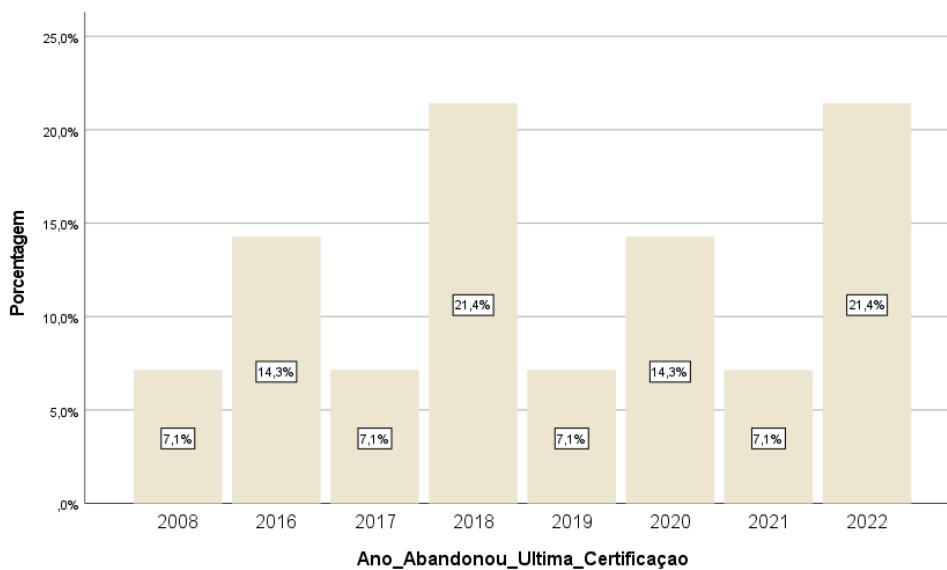


Figura 10 - Resultados da questão B.2

5.2.3 Comparação entre o ano em que ocorreu a obtenção da última Certificação ISO 9001 e o ano em que ocorreu o abandono

A partir da figura 12, é possível constatar que a maior parte dos inquiridos que abandonaram a certificação em 2018, obtiveram-na em 2017, no entanto, um dos respondentes obteve-a em 2008, isto é, manteve-se certificado durante dez anos.

O mesmo aconteceu em 2022, grande parte só a manteve durante um ano, apesar de um dos inquiridos ter obtido a certificação em 2016.

No que respeita ao abandono em 2020, um dos inquiridos manteve-a durante sete anos e o outro durante treze anos.

De salientar a curiosidade de que o respondente que manteve a certificação durante um período maior foi um inquirido português, pertencente ao setor de atividade da educação e com mais de 20 anos de experiência na área da qualidade. Assim, o mesmo adquiriu-a em 2005 e abandonou a mesma em 2021, mantendo a certificação por um período de 16 anos.

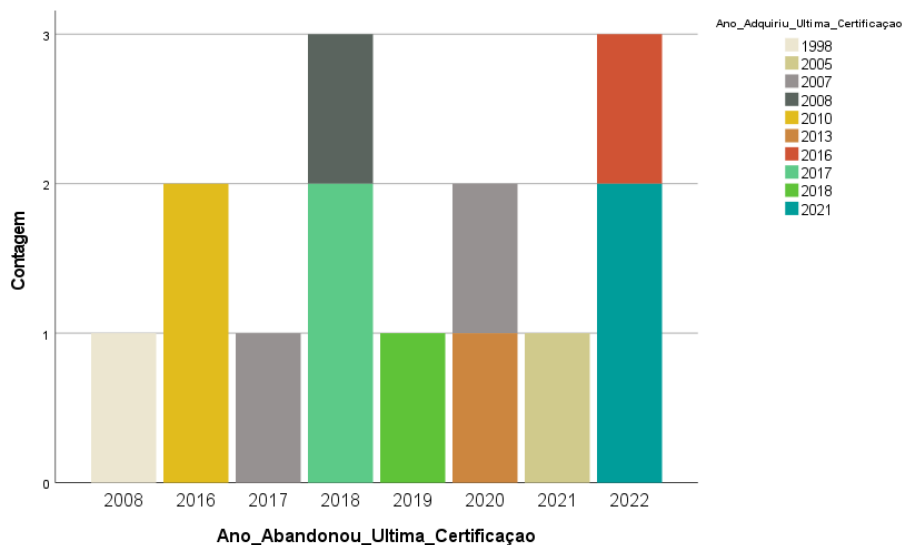


Figura 11 - Comparação dos resultados entre a questão B.1 e B.2

5.2.1 Qual a importância atribuída ao Sistema de Gestão da Qualidade?

Numa escala de 1 a 5, onde significa “Nada Importante” e 5 “Muito Importante”, a partir da análise à Figura 13, é possível visualizar que 71.4% dos respondentes considera a máxima importância no que respeita à obtenção de um Sistema de Gestão da Qualidade. No entanto, 28.6% aponta uma relevância um pouco mais baixa.

De destacar que nenhum respondente considerou o Sistema de Gestão da Qualidade como “Nada Importante”, o que demonstra uma sensibilidade no que toca à percepção da importância atribuída ao mesmo.

Na revisão de literatura podemos constatar que a expectativa das pessoas está em crescimento e, assim sendo, as mesmas procuram assegurar-se da qualidade e segurança dos produtos que adquirem. Desta forma, o cliente visa autenticidade na qualidade, o que implica que o produto ou serviço não só precisa atender às suas expectativas, como também às necessidades das restantes partes envolvidas.

Segundo Julie Davoren (2017), o principal objetivo de um sistema de gestão da qualidade é superar a concorrência. A mesma autora destaca que o SGQ agrega valor em todas as etapas de produção. Portanto, o SGQ estabelece metas de longo prazo para as organizações e, ao mesmo tempo, oferece uma estrutura à gestão. Os sistemas de gestão da qualidade, internamente, promovem um senso de colaboração e motivam os colaboradores.

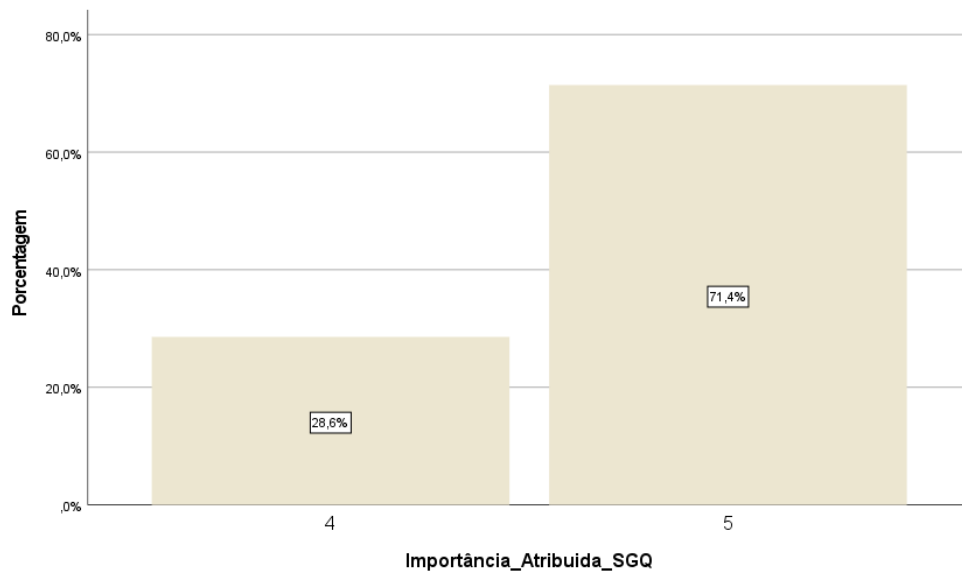


Figura 12 - Resultados da questão B.3

5.2.2 Quais os motivos que levaram ao abandono da Certificação ISO 9001?

Neste subcapítulo, realizar-se-á uma análise estatística detalhada ao tema fulcral desta dissertação: as razões que levam as empresas a abandonar a certificação ISO 9001.

De acordo com a Figura 14, referente à questão mencionada acima, é possível observar-se a distribuição das respostas. Nesta pergunta, há uma grande divergência entre a opção de resposta mais escolhida face às restantes opções de resposta. Deste modo, mais de metade da amostra (64.3%) considerou que a principal razão para o abandono da certificação são os elevados custos associados à mesma.

Para além disso, com alguma relevância, também os constrangimentos financeiros, assim como o facto de considerarem que a certificação não acrescenta valor à empresa e a certificação ter sido requerida por um cliente com o qual a empresa já não efetua negócio, são também dos motivos mais seleccionados, representando, cada um, respetivamente 35.7%, 28.6% e 21.4% da amostra.

Entre os restantes motivos seleccionados, também 21.4% consideraram o facto de o cliente não requerer mais a certificação ISO 9001, bem como 14.3% afirmaram mudanças organizacionais, implementação de uma norma diferente de gestão da qualidade e inexistência de benefícios de *marketing*.

Por fim, 7.1% identificaram a decisão estratégica de gestão de topo, assim como duas empresas que acrescentaram três novas razões, sendo estas a, dificuldade em encontrar outro *CB*, considerarem a certificação uma decisão muito política e não se agradarem com o rumo que a certificação tem tomado. De destacar que nenhum respondente considerou a falta de tempo como um constrangimento para manter o sistema de gestão da qualidade, bem como a certificação.

Tendo em conta a análise efetuada, é perceptível que os dois motivos mais selecionados podem estar relacionados. A crise económica resulta na perda de clientes, o que, conseqüentemente, leva as empresas a considerarem a relação custo benefício da certificação ISO 9001. Como já referido, a aquisição do certificado acarreta alguns custos, como por exemplo, gastos com auditores e consultores, assim como o tempo e recursos dispensados na implementação e manutenção da certificação, pode exceder os benefícios esperados, agravando o facto de esta ser exigida por um cliente perdido, o que leva as empresas a abandonarem o certificado (Cândido et al., 2016).

Desta forma, isto torna necessário perceber como ocorreu a descertificação na amostra. Tal como verificado na revisão de literatura, as duas razões mais selecionadas pelos respondentes são a decisão por parte da própria empresa abandonar o certificado ou a decisão de suspender o certificado por parte da entidade certificadora, quando esta crê que a empresa não cumpre os requisitos mínimos exigidos para manter o certificado.

No entanto, neste estudo não está presente esta última questão, sendo que os dois motivos mais escolhidos foram os anteriores mencionados (questões monetárias e o certificado já não ser exigido pelo cliente). Assim, é perceptível que na amostra aparenta haver uma percentagem de empresas que atravessou dificuldades financeiras. Alič (2014), no seu estudo, afirma que quando uma instituição apresenta dificuldades económicas, encara a perda do certificado como algo positivo, uma vez que será um corte num custo considerável.

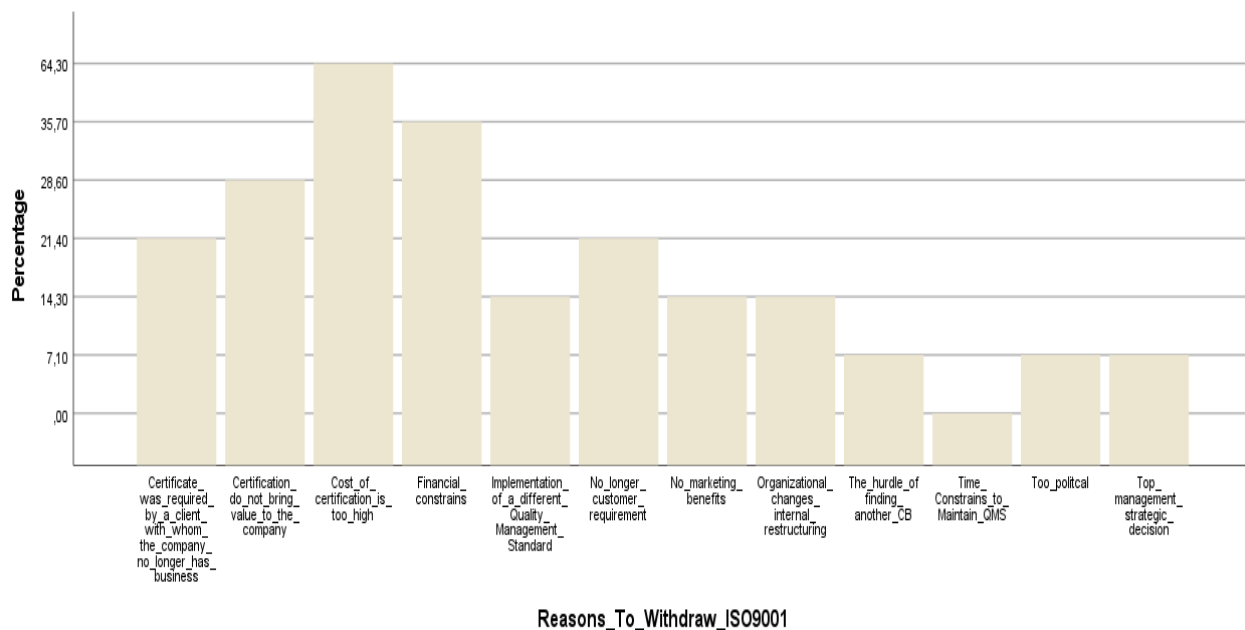


Figura 13 - Resultados da questão B.4

5.2.3 O abandono sucedeu apenas para a Certificação ISO 9001 ou também para o Sistema de Gestão da Qualidade?

O principal motivo deste estudo, como já mencionado, é perceber os motivos que levam as empresas a abandonar o certificado da norma ISO 9001. No entanto, para além desta questão, também outras se tornaram cruciais para enriquecer o estudo. Deste modo, surgiu a curiosidade em perceber se para além da certificação, também o Sistema de Gestão da Qualidade era abandonado por parte das empresas. Assim, através da Figura 15, é perceptível que mais de metade da amostra (71.4%) apenas abandonou o certificado e manteve o SGQ. Desta forma, apenas 28.6% abandonou o SGQ, para além da certificação. Desta forma, a partir desta análise surgiu o interesse em perceber se após o abandono, quer do SGQ como do certificado, as empresas sentiram diferenças, negativas ou positivas, na sua performance organizacional.

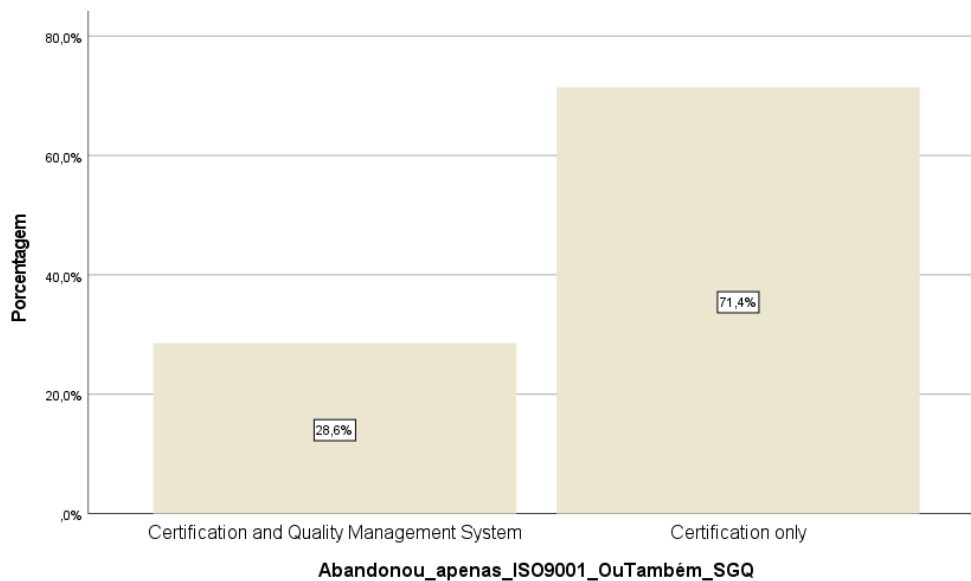


Figura 14 - Resultados da questão B.5

5.2.4 Comparação entre a importância atribuída ao SGQ e o abandono do mesmo

Através da Figura 16, é perceptível que 90% dos respondentes que consideraram a implementação do SGQ como “Muito Importante”, apenas abandonaram a certificação ISO 9001, sendo que apenas 25% abandonou também o Sistema de Gestão da Qualidade.

Por outro lado, dos que atribuíram ao SGQ uma importância um pouco mais baixa, mais de metade (75%) abandonou o mesmo, para além da certificação. É possível verificar que destes, apenas 10% abandonou apenas a certificação.

Desta forma, é de notar a concordância existente entre a importância que se atribui ao Sistema de Gestão da Qualidade e a propensão para o abandono do mesmo.

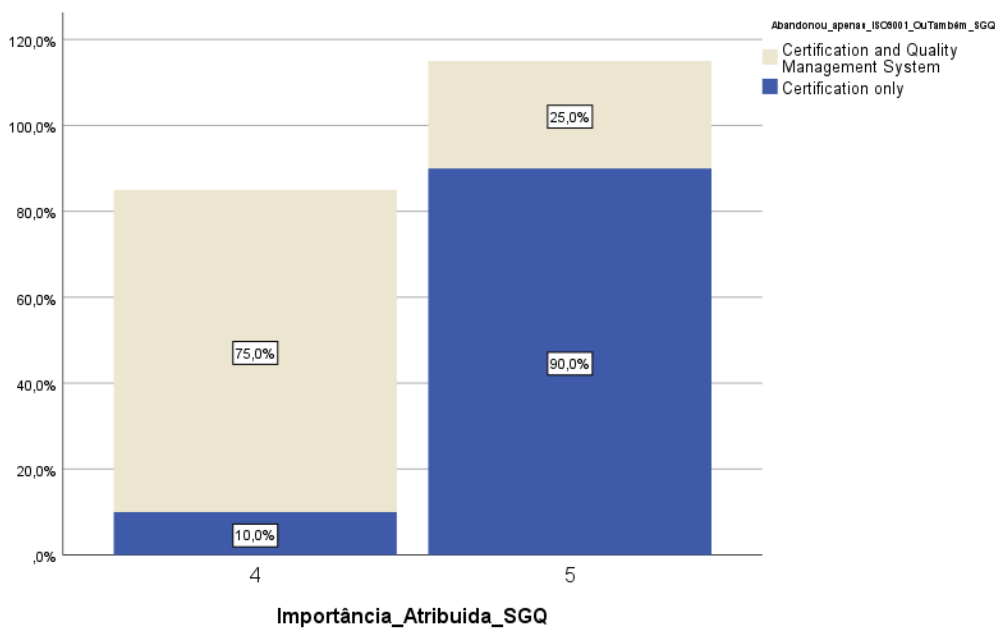


Figura 15 - Comparação entre a questão B.3 e B.5

5.2.5 Comparação entre as diferenças sentidas na performance organizacional, após o abandono da Certificação ISO 9001, e as razões do mesmo

A partir do gráfico da Figura 17, é possível observar a comparação entre as razões do abandono da certificação apontadas pelos respondentes e as diferenças positivas sentidas após o abandono. As razões estão dispostas por resposta de cada respondente e, deste modo, é possível observar que apenas um respondente sentiu diferenças positivas na performance da empresa após o abandono da certificação. Assim, um dos inquiridos, após o abandono da certificação por uma decisão estratégica da gestão de topo, referiu diferenças positivas na performance empresarial, sendo estas a melhoria dos resultados financeiros, aumento do volume de negócios e da produtividade.

Tendo em consideração estes resultados, apesar de poucas respostas, verificamos que 92,8% (13 em 14 respondentes) não sentiram diferenças positivas na performance após o abandono da certificação.

No que respeita às diferenças negativas sentidas na performance organizacional, observadas no gráfico da Figura 18, apenas dois inquiridos afirmaram sentir a diminuição dos resultados financeiros; diminuição do volume de negócios; diminuição da produtividade; pior desempenho dos processos; aumento das não-conformidades; diminuição da qualidade do produto; aumento dos custos da

qualidade. Como se verifica ambas as empresas abandonaram a certificação por constrangimentos financeiros e por considerarem os custos envolventes da certificação elevados.

No entanto, também a maioria (85,7%) declarou não sentir diferenças negativas na performance organizacional após o abandono da certificação ISO 9001.

Após a interpretação dos dados das Figuras, e tal como se fazia prever, as consequências mais sentidas pelas empresas constituintes da amostra são as negativas.

Realizou-se uma pesquisa de forma a encontrar estudos que suportem possíveis conclusões da análise à presente questão, mas são muito poucas as pesquisas referentes ao abandono da certificação ISO 9001 por parte das empresas ou que tenham algumas citações referentes à temática em questão. Ainda assim, numa das publicações encontradas, Cândido et al. (2016), concluíram que o abandono do certificado ISO 9001 não leva a desempenhos financeiros anormais no período pós-certificado, o que realça o facto de a maioria dos respondentes ter referido não sentir nenhuma diferença pós-abandono.

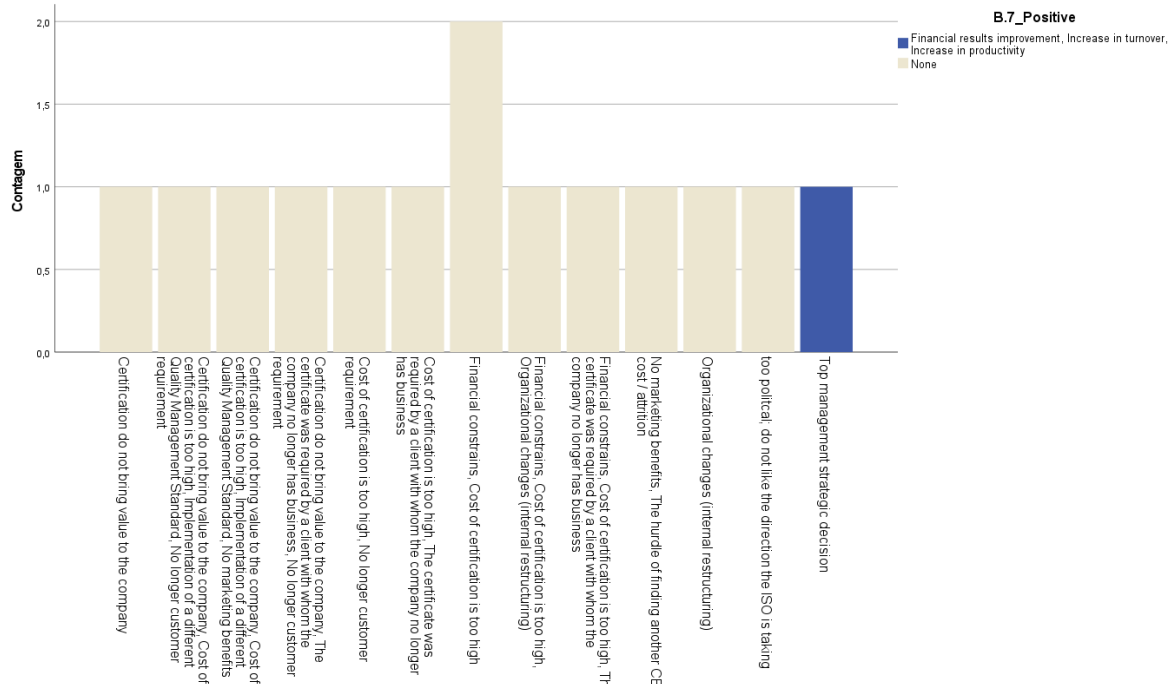


Figura 16 - Comparação entre a questão B.7 (diferenças positivas) e B.4

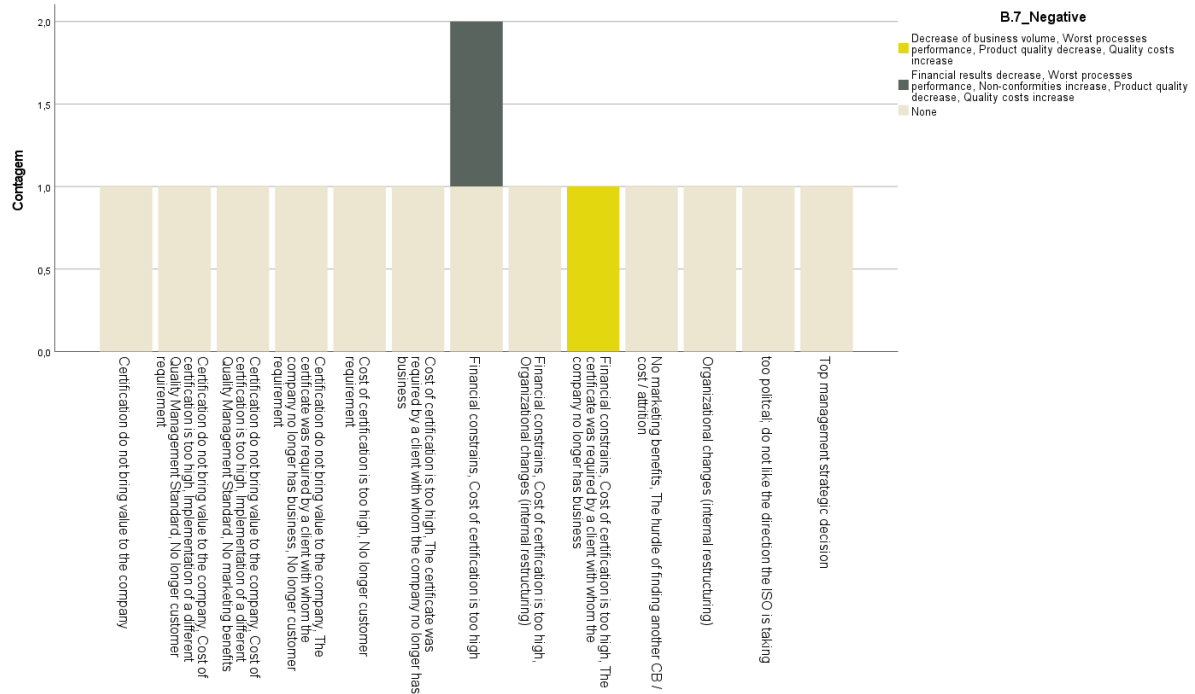


Figura 17 - Comparação entre a questão B.7 (diferenças negativas) e B.4

6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE TRABALHO FUTURO

A presente dissertação procurava atingir os objetivos descritos no princípio deste estudo, antes deste ser iniciado. Desta forma, através do último capítulo desta dissertação, é possível comprovar-se que todos os objetivos foram atingidos.

De forma a compreender melhor o que é o abandono da certificação ISO 9001, recorreu-se à bibliografia, dado que esse era o principal objetivo. Assim, considera-se que o mesmo foi atingido, embora com alguma dificuldade face à escassa informação que existe sobre este mesmo tema.

No entanto, na bibliografia sobre a temática oposta, isto é, a obtenção da certificação ISO 9001, consegue encontrar-se em alguma dessa bibliografia, embora em muito pouca, informação básica sobre o abandono do certificado.

Ainda assim, atingiu-se o primeiro objetivo quando se identificou, a partir do inquérito aplicado à amostra, que os dois principais motivos que levaram ao abandono da certificação ISO 9001 foram constrangimentos financeiros e o custo da certificação ser elevado. Deste modo, os custos associados a este processo permanecem em destaque no que concerne às razões deste abandono.

Por outro lado, no que toca ao objetivo proposto sobre perceber qual a consciência dos inquiridos relativamente à importância da implementação do Sistema de Gestão da qualidade, concluiu-se que todos os respondentes têm sensibilidade quanto a este tema. Apesar de alguns não considerarem a máxima importância, a grande maioria considerou e nenhum dos inquiridos estabeleceu que o SGQ não suporta relevância para as empresas.

O último dos objetivos propostos estava relacionado com as diferenças sentidas na performance organizacional pós-abandono da certificação ISO 9001. Também este objetivo foi atingido e, contrariamente às expectativas, a maior parte das respostas demonstra que não houve diferenças sentidas após o abandono. No entanto, verificou-se que dos respondentes que afirmaram sentir diferenças na performance, a maior parte foram diferenças negativas como pior desempenho dos processos, diminuição da qualidade dos produtos e aumento dos custos da qualidade.

Como referido foram sentidas algumas limitações ao longo da realização deste trabalho. Para além das já referidas com a pesquisa bibliográfica, também a recolha de dados trouxe algumas limitações, uma vez que não é possível controlar o número de respostas obtidas, estando o questionário sujeito ao interesse demonstrado por quem responde. É de realçar que, apesar dos esforços envolvidos, não foi obtido o número de respostas esperado, ficando este muito aquém do desejado.

Tendo em conta a limitação temporal do estudo, havia a necessidade de recolher mais respostas por se tratar de uma amostra por conveniência e por se tratar de uma recolha de dados online.

Ainda assim, os resultados obtidos mostraram evidências de serem bastante robustos, e permitiram conhecer a realidade das razões que conduzem as empresas a optar pelo abandono da certificação ISO 9001. Outra potencial restrição diz respeito à não generalização dos resultados obtidos, devido à recolha de opiniões não ter sido efetuada exclusivamente pelos responsáveis da área da qualidade das empresas inquiridas, o que, espontaneamente, pode traduzir-se num enviesamento das respostas.

No entanto, dado estes constrangimentos, esta investigação terá continuidade e será realizado um artigo científico com a temática desta investigação, de modo a aprofundar o tema de uma forma pormenorizada e rigorosa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aggelogiannopoulos, D., Drosinos, E. H., & Athanasopoulos, P. (2007). Implementation of a quality management system (QMS) according to the ISO 9000 family in a Greek small-sized winery: A case study. *Food Control*, *18*(9), 1077–1085.
- Al-Rawahi, A. M. S., & Bashir, H. A. (2011). On the implementation of ISO 9001:2000: A comparative investigation. *TQM Journal*, *23*(6), 673–687.
- Albulescu, C. T., Drăghici, A., Fistiș, G. M., & Trușculescu, A. (2016). Does ISO 9001 Quality Certification Influence Labor Productivity in EU-27? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *221*, 278–286.
- Alič, M. (2014). Impact of ISO 9001 certification cancellation on business performance: a case study in Slovenian organisations. *Total Quality Management and Business Excellence*, *25*(7–8), 790–811.
- Boiral, O. (2012). ISO 9000 and Organizational Effectiveness: A Systematic Review. *Quality Management Journal*, *19*(3), 16–37.
- Cândido, C. J. F., Coelho, L. M. S., & Peixinho, R. M. T. (2016). The financial impact of a withdrawn ISO 9001 certificate. *International Journal of Operations and Production Management*, *36*(1), 23–41.
- Cândido, C. J. F., Coelho, L. M. S., & Peixinho, R. M. T. (2021). Why firms lose their ISO 9001 certification: Evidence from Portugal. *Total Quality Management and Business Excellence*, *32*(5–6), 632–651.
- Corbett, C. J., Montes-Sancho, M. J., & Kirsch, D. A. (2005). The financial impact of ISO 9000 certification in the United States: An empirical analysis. *Management Science*, *51*(7), 1046–1059.
- Daoud Ben Arab, S. (2022). Quality Management Practices and Innovation: the Moderating Effect of ISO 9001 Certification. *Journal of the Knowledge Economy*, *13*(3), 2177–2202.
- Echour, S., & Nbigui, T. (2020). Motivations related to the quality management system and benefits of its implementation in the company: State of the art. *2020 13th International Colloquium of Logistics and Supply Chain Management, LOGISTIQUA 2020*, 0–4.
- Ferreira, L. M. F. R., & Cândido, C. J. F. (2021). Factors influencing firm propensity for ISO 9001 withdrawal: Evidence on decertification tendency and antecedents. *International Journal of Production Economics*, *233*(January).
- Gerolamo, M. C., Carpinetti, L. C. R., Vitoreli, G. A., Sordan, J. E., & Lima, C. H. B. (2014). Quality and safety management systems: Joint action for certification of small firms in an industrial cluster in Brazil. *South African Journal of Industrial Engineering*, *25*(1), 189–202.
- Groves, R. M., Fowler, J. F., & Couper, M. P. (2009). *Survey Methodology* (2nd Edition). Wiley, August.

- Heras-Saizarbitoria, I., Marimon, F., & Casadesús, M. (2012). Un estudio empírico de las relaciones dentro de las categorías del modelo EFQM. *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(5–6), 523–540.
- Ismaylis, V., & Moschidis, O. (2015). The use of quality management systems, tools, and techniques in ISO 9001:2008 certified companies with multidimensional statistics: the Greek case. *Total Quality Management and Business Excellence*, 26(5–6), 497–514.
- iso.org. (2014). The ISO Survey of Management System Standard Certifications – 2014 Executive summary. *Iso*, 16949, 3.
- Kafel, P., & Nowicki, P. (2014). Functioning of environmental and quality management systems after resignation of management standard certification: Case study of a polish organizations. *International Journal for Quality Research*, 8(4), 505–516.
- Lo, C. K. Y., Yeung, A. C. L., & Edwin Cheng, T. C. (2011). Meta-standards, financial performance and senior executive compensation in China: An institutional perspective. *International Journal of Production Economics*, 129(1), 119–126.
- Lo, L. K., & Chang, D. S. (2007). The difference in the perceived benefits between firms that maintain ISO certification and those that do not. *International Journal of Production Research*, 45(8), 1881–1897.
- Martínez-Costa, M., Choi, T. Y., Martínez, J. A., & Martínez-Lorente, A. R. (2009). ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited. *Journal of Operations Management*, 27(6), 495–511.
- Mccrosson, S., Cano, M., O'Neill, E., & Kobi, A. (2013). ISO9001 Certification in UK Organisations A Comparative Study of Motivations and Impacts. *Qualita*.
- Parra-López, C., Hinojosa-Rodríguez, A., Carmona-Torres, C., & Sayadi, S. (2016). ISO 9001 implementation and associated manufacturing and marketing practices in the olive oil industry in southern Spain. *Food Control*, 62, 23–31.
- Peris-Ortiz, M., & Álvarez-García, J. (2014). Action-based quality management: Strategy and tools for continuous improvement. *Action-Based Quality Management: Strategy and Tools for Continuous Improvement*, 1–196.
- Ribeiro, S. I. M. C. P. (2012). Os benefícios e as dificuldades na certificação da qualidade Norma NP EN ISO 9001 : 2008. *Instituto Politécnico Do Porto*, 88.
- Safrão, & Mendes, A. E. (2010). Certificação: motivações, implementação e benefícios percebidos nos Serviços Um estudo de caso no sector hoteleiro. *U Beira Interior Covilhã*.


- Sampaio, P. A. da C. A., Saraiva, P. M. T. L. de A., & Gomes, A. C. R. (2014). ISO 9001 European Scoreboard: An instrument to measure macroquality. *Total Quality Management and Business Excellence*, 25(3–4), 309–318.
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Rodrigues, A. G. (2011). The economic impact of quality management systems in Portuguese certified companies: Empirical evidence. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 28(9), 929–950.
- Sansalvador, M. E., & Brotons, J. M. (2015). Valuation of the option of abandoning ISO 9001 certification: an empirical study in Spain. *Total Quality Management and Business Excellence*, 26(11–12), 1255–1268.
- Silva, T. C. G., Anholon, R., Rampasso, I. S., Quelhas, O. L. G., Leal Filho, W., Santa-Eulalia, L. A., & Lima Junior, F. R. (2022). Evaluation of the integration level of quality and environmental management systems in a tire manufacturer. *TQM Journal*, 34(4), 770–787.
- Simon, A., & Kafel, P. (2018). Reasons for Decertification of Iso 9001. *Innovar*, 28(70), 69–80.
- Sivaram, N. M., Devadasan, S. R., & Muruges, R. (2013). Conceptualisation for implementing total productive maintenance through the iso 9001:2008 standard-based quality management system. *South African Journal of Industrial Engineering*, 24(2), 33–46.
- Soares, J. M. (2014). Study of the relevance of ISO 9001 standard in the performance of the Portuguese hospitality industry. *Tourism & Management Studies*, 10(2), 57–66.
- Tari, J. J., Molina-Azorin, J. F., & Heras, I. (2012). Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 5(2), 297–322.
- Teeluckdharry, K. (2008). ISO 9000: Quality Systems Handbook. *Biomedical Instrumentation & Technology*, 42(1), 23–23.
- Vanichchinchai, A. (2022). *Investigating the impacts of ISO 9001 certification on lean manufacturing and supply chain relationship : an empirical analysis*. 232–252.
- Zivaljevic, A., Zakic, K., & Bevanda, V. (2022). What would QMS implementation really bring to a company?- Theoretical review on benefits and disadvantages researched in practice. *Journal of Organizational Change Management*, 35(6), 805–845.


ANEXOS

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO *GOOGLE FORMS*

ISO 9001 Certification Withdrawal

This survey is intended for companies that have withdrawn ISO 9001 certification.

anafilipa.monteiro1999@gmail.com [Mudar de conta](#) 

 Não partilhado

* Indica uma pergunta obrigatória


In an increasingly competitive and global market, organizations are aware that the quality of their products and services is crucial to obtain a leading position. It is estimated that there are approximately 1,000,000 ISO 9001 certified companies worldwide. However, every year, one third of these organizations must decide whether or not to renew their certificate and the number of companies that drop or lose their certificate has been growing and has reached an average of 60,000 per year.

Thus, considering that there are currently few studies that explain this propensity of companies to decertify, the goal of this project is to understand why that happens.

A. Company Identification

In this first part the goal is to collect some data about the company

A.1 Country *

Selecionar 

A.2 Activity Sector *

- Industry
- Services
- Education
- Health Care

A.3 Employees Number *

- < 50
- 50 to 250
- > 250

A.4 Respondent Position *

A sua resposta _____

A.5 Respondent years of experience in Quality *

- < 5
- 5 to 20
- > 20

B. ISO 9001 Certification

In this second part the goal is to collect some data about ISO 9001 certification

B.1 In which year did the company get the last ISO 9001 certification? *

A sua resposta _____

B.2 In which year did the company withdraw the last ISO 9001 certification? *

A sua resposta _____

B.3 How critical do you think it is for your company to have a Quality Management System? *

Not at all important 1 2 3 4 5 Very Important

B.4 Which were the reasons to withdraw the ISO 9001 certification? *

- Financial constrains
- Certification do not bring value to the company
- Cost of certification is too high
- The certificate was required by a client with whom the company no longer has business

- Organizational changes (internal restructuring)
- Implementation of a different Quality Management Standard
- Time constrains to maintain a quality management system
- Top management strategic decision
- No longer customer requirement
- No marketing benefits
- Outra: _____

B.5 Did the company only withdrawal the certification or also the Quality Management System? *

- Certification only
- Certification and Quality Management System

B.6 After withdrawing, did the company experience differences in organizational performance? *

- Yes
- No

🛑 STOP!

IF YOUR ANSWER TO QUESTION B.6 WAS "No", YOUR SURVEY ENDS HERE! THANK YOU FOR YOUR TIME!

B.7 If your answer to question B.6 was "yes", which were the differences?

Positive Differences

- Financial results improvement
- Increase in turnover
- Increase in productivity
- Decrease in the number of non-conformities
- Product quality improvement
- Costs decreased
- None
- Outra: _____

Negative Differences

- Financial results decrease
- Decrease of business volume
- Productivity decrease
- Worst processes performance
- Non-conformities increase
- Product quality decrease
- Quality costs increase
- None