

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE**  
**PRODUÇÃO**

**Cintia Barreiro Menezes**

**IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DA**  
**ISO 20252:2006 EM EMPRESAS DE PESQUISA**  
**DE MARKETING, SOCIAL E DE OPINIÃO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção como parte dos requisitos para obtenção do Título de **Mestre em Ciências em Engenharia de Produção**.

**Área de Concentração:** Qualidade e Produtos

**Orientador:** Prof. Carlos Henrique Pereira Mello, Dr.

**Dezembro de 2013**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**Cintia Barreiro Menezes**

**IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DA  
ISO 2052:2006 EM EMPRESAS DE PESQUISA  
DE MARKETING, SOCIAL E DE OPINIÃO**

Dissertação aprovada por banca examinadora em 06 de dezembro de 2013, conferindo ao autor o título de **Mestre em Ciências em Engenharia de Produção**.

**Banca Examinadora:**

Prof. Carlos Henrique Pereira Mello, Dr. (Orientador)

Prof. Luiz Gonzaga Mariano de Souza, Dr.

Prof. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto, Dr.

**Itajubá 2013**

# DEDICATÓRIA

*À minha mãe, Maria Izabel, pelo amor e apoio incondicional.*

*Ao meu pai, Linor, pelas palavras de incentivo.*

*Ao meu irmão, Célio, pelo carinho e colaboração.*

*Ao meu esposo, Renato, que me inspira e me incentiva  
a lutar pelos meus objetivos.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Ao meu orientador, Prof. Carlos Henrique Pereira Mello, pela orientação, paciência, dedicação e incrível disponibilidade ao longo dessa pesquisa. Nunca medindo esforços para me auxiliar no que fosse preciso. Muito obrigada!*

*Ao coordenador do programa de mestrado em engenharia de produção, professor Carlos Eduardo Sanches da Silva, por todo auxílio prestado ao longo do mestrado.*

*Aos professores João Batista Turrioni, Fábio Favaretto, Alexandre Pinho e Fabiano Leal pelas contribuições realizadas ao longo deste trabalho.*

*Aos Professores e Funcionários da UNIFEI, pelo aprendizado, oportunidade concedida na realização deste trabalho.*

*Aos amigos, pela companhia, apoio, mas acima de tudo, pela torcida!*

*À amiga Aline Maciel pelo convívio e por sempre me apoiar e me auxiliar no que fosse preciso.*

*“Nossas dúvidas são traidoras e nos fazem perder o que, com frequência, poderíamos ganhar, por simples medo de arriscar”.*

William Shakespeare

## RESUMO

A pesquisa de mercado tem importante papel ao atender os anseios de indústrias e de prestadores de serviços do mercado local e global, pois geralmente realizam estudos sobre análise do perfil, hábitos e atitudes do consumidor; avaliação e desenvolvimento do mix de marca, nome, embalagem, cor; pré-teste de anúncio; teste de produtos (lançamento, uso e conceito); dimensionamento e potencial de mercado; satisfação e lealdade de clientes etc. A importância de ter um projeto de pesquisa de mercado com informações consistentes e confiáveis impulsionou esse segmento a elaborar um padrão de qualidade internacional para atender de forma segura o mercado globalizado. Com intuito de utilizar práticas da gestão da qualidade e obter um padrão de qualidade na execução de pesquisas, algumas empresas e institutos de pesquisa buscaram a certificação pela norma ISO 20252, que estabelece padrões de qualidade internacional aplicados a pesquisa de mercado, social e de opinião. Nesse contexto, esta dissertação tem por objetivo identificar os principais impactos organizacionais nas empresas de pesquisa, advindas da implantação de um sistema de gestão da qualidade, a partir dos requisitos da norma ISO 20252, em relação aos quesitos de organização das informações do projeto, retenção de histórico, entrega de acordo com a especificação do cliente e aumento da satisfação do cliente. O método de pesquisa empregado é o estudo de casos múltiplos, sendo que três empresas certificadas foram investigadas. Os resultados mostraram que a certificação na referida norma, contribuiu para melhor organização das informações do projeto de pesquisa, retenção de histórico, bem como, o aumento da satisfação do cliente, como consequência das entregas de projetos de acordo com a especificação do cliente e do cumprimento de prazos.

**Palavras-chave:** Sistema de gestão da qualidade, Requisitos normativos, ISO 20252, Pesquisa de mercado, social e de opinião.

## **ABSTRACT**

Market research has an important role to meet the desires of industries and service providers from local and global markets, as generally perform studies of profile analysis, habits and consumer attitudes, evaluation and development of the brand mix, name, packaging, color, pre-test announcement; product testing (launch, use and concept); sizing and market potential; satisfaction and customer loyalty etc. The importance of having a market research project with reliable and consistent information boosted this segment to produce an international quality standard to meet safely the globalized market. In order to utilize practices in quality management and to achieve a standard of quality in the execution of researches, some companies and research institutes have sought to obtain ISO 20252 certification, which establishes international quality standards applied to market, social and opinion researches. In this context, this dissertation aims to identify the main organizational changes in research companies, arising from the implementation of a quality management system, based on the requirements of ISO 20252, with respect to the questions of organizing project information, retention history, delivery according to customer specification and the increase of customer satisfaction. The research method used is the multiple case study, and three certified companies were investigated. The results showed that obtaining the certification of the standard, contributed to better organize the information of the research project, history retention, as well as increased customer satisfaction as a result of project delivery according to customer specification and meeting deadlines.

**Keywords:** Quality management system, Regulatory requirements, ISO 20252, Market, social and opinion research.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEP	Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa
ABNT	Associação Brasileira da Normas Técnicas
ESOMAR	<i>European Society for Opinion and Marketing Research</i>
ISI	<i>Institute Scientific Information</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
NBR	Norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Classificação das publicações por ano .....	17
Figura 1.2 – Classificação das citações por ano .....	18
Figura 1.3 – Classificação das publicações por países .....	18
Figura 1.4 – Processo de pesquisa quantitativa .....	19
Figura 1.5 – Processo de pesquisa qualitativa .....	20
Figura 2.1 – Modelo de abordagem de processos para SGQ.....	33
Figura 3.1 – Modelo de pesquisa.....	47
Figura 4.1– Resultado da pesquisa de satisfação da Empresa A .....	78
Figura 4.2 – Resultado da pesquisa de satisfação da Empresa B .....	79
Figura 4.3 – Resultado da pesquisa de satisfação da Empresa C .....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1 – Características do estudo de caso .....	22
Quadro 2.1 – Definições para qualidade.....	25
Quadro 2.2 – Família ISO 9000.....	31
Quadro 2.3 – Correspondência do requisito “3.1 – Organização e responsabilidades” da norma ISO 20252:2006 em relação aos requisitos da NBR ISO 9001:2008.....	41
Quadro 2.4 – correspondência do requisito “3.3 – Requisitos de documentação” da norma ISO 20252:2006 em relação aos requisitos da NBR ISO 9001:2008.....	42
Quadro 2.5 – correspondência do requisito “3.4 – Competência e treinamento” da norma ISO 20252:2006 em relação aos requisitos da NBR ISO 9001:2008.....	43
Quadro 2.6 – correspondência do requisito “3.5 – Terceirização” da norma ISO 20252:2006 em relação aos requisitos da NBR ISO 9001:2008 .....	44
Quadro 2.7 – correspondência do requisito “3.6 – Analisando a eficiência do sistema de gestão da qualidade” da norma ISO 20252:2006 em relação aos requisitos da NBR ISO 9001:2008.....	45
Quadro 3.1 – Unidades investigadas .....	48
Quadro 4.1 – Respostas referente a Política da Qualidade.....	58
Quadro 4.2 – Respostas referentes a participação da Alta Direção.....	58
Quadro 4.3 - Respostas referentes a pesquisa de satisfação e canal de comunicação com o cliente .....	59
Quadro 4.4 - Respostas sobre padronização dos processos e avaliação de agregação de valor às atividades .....	61
Quadro 4.5 - Respostas sobre a gestão de Recursos Humanos .....	62
Quadro 4.6 - Respostas referentes a gestão de fornecedores.....	63
Quadro 4.7 - Respostas referentes a conteúdo de proposta, gerenciamento de projeto e cumprimento dos códigos de ética aplicáveis.....	67

Quadro 4.8 - Resumo das questões referentes a realização de pré-testes e verificação da tradução. ....	68
Quadro 4.9 - Respostas referentes a realização de treinamento básico de pesquisa e instrução de campo aos entrevistadores.....	69
Quadro 4.10 - Respostas sobre monitoramento dos processos de execução de pesquisa, disponibilização de identificação para entrevistadores e validação do trabalho de campo.. ....	70
Quadro 4.11 - Respostas referentes ao recrutamento e validação de entrevistados de pesquisas qualitativas. ....	71
Quadro 4.12 - Respostas referentes ao tratamento de dados .....	72

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	14
1.1	Considerações iniciais .....	14
1.2	Objetivos.....	15
1.3	Relevância e justificativa .....	16
1.4	Método de pesquisa .....	18
1.4.1	Natureza da pesquisa e abordagem do problema.....	19
1.4.2	Classificação da pesquisa em relação aos objetivos.....	20
1.4.3	Métodos ou procedimentos técnicos.....	21
1.5	Limitações.....	23
1.6	Estrutura do trabalho.....	23
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	24
2.1	Considerações iniciais .....	24
2.2	Gestão da Qualidade .....	24
2.2.1	Definição de Qualidade .....	25
2.2.2	Sistema de Gestão da Qualidade .....	26
2.2.3	Sistema de Gestão ISO 9001 .....	27
2.2.4	A Família de normas ISO 9000 .....	30
2.3	Pesquisa de mercado.....	33
2.3.1	Pesquisa de mercado quantitativa.....	34
2.3.2	Pesquisa de mercado qualitativa .....	37
2.3.3	Padrões de qualidade para a pesquisa de mercado.....	38
2.3.4	Conhecendo a ISO 20252 .....	39
2.4	Convergência entre as normas ISO 20252:2006 e NBR ISO 9001:2008 .....	40
3.	PLANEJAMENTO E CONDUÇÃO DA PESQUISA .....	46
3.1	Considerações iniciais.....	46
3.2	Condução do estudo de caso .....	46
3.2.1	Desenvolver a teoria e revisão da literatura .....	46
3.2.2	Selecionar os casos e as amostras .....	47
3.2.3	Desenvolver instrumentos e protocolo de pesquisa.....	48

3.2.4	Condução da pesquisa de campo .....	49
4.	ANÁLISE DE RESULTADOS .....	50
4.1	Considerações iniciais.....	50
4.2	Análise intracasos .....	50
4.2.1	Caso A .....	50
4.2.2	Caso B .....	53
4.2.3	Caso C.....	55
4.3	Análise intercasos .....	56
4.4	Análise intercasos em relação aos objetivos do estudo .....	73
5.	CONCLUSÕES.....	83
1.	APÊNDICE A – Protocolo de pesquisa .....	85
2.	APÊNDICE B – Instrumento para a coleta de dados .....	86
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	92

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Considerações iniciais

As mudanças advindas a partir da globalização impuseram às organizações um novo patamar de competitividade, estimulando as empresas brasileiras a adotar sistemas de gestão da qualidade com base nas normas ISO 9000.

Neste sentido, são reconhecidas as contribuições da implantação de sistemas de gestão da qualidade a partir dos princípios definidos na série de normas NBR ISO 9000. No entanto, as normas da família 9000 têm aplicação genérica, de tal forma que podem ser aplicados em todas as organizações, sem levar em consideração o tipo, tamanho e produto fornecido.

No caso das empresas de pesquisa, as especificidades são diferentes. A pesquisa de mercado tem importante papel ao atender os anseios de indústrias e de prestadores de serviços do mercado local e global. As empresas de pesquisa, incentivadas pela globalização de indústrias e prestadores de serviços usuários de pesquisa, se uniram com intuito de estabelecer um padrão de qualidade.

Como resultado, em 2006, foi publicado um novo padrão internacional, a ISO 20252 – *Market, Opinion and Social Research – Vocabulary and Service Requirements* (Pesquisa de Mercado, Opinião e Social – Vocabulário e Requisitos de Serviço) que estabelece padrões de qualidade internacional, aplicados à pesquisa de marketing, social e de opinião (ISO, 2006).

Como um padrão de qualidade internacional, a certificação pela norma ISO 20252 permite que as empresas de pesquisa que atuam em diferentes locais se ajustem a um padrão comum de qualidade, reconhecido em todos os mercados, assegurando que os elementos constituintes de um processo de pesquisa sejam realizados conforme um modelo consistente e transparente, resguardando requisitos comuns e comparáveis para o provimento dos serviços nesta área.

Na literatura sobre sistemas de gestão, o número de publicações por ano (usando a palavra-chave “*quality management*” no título das publicações na base do *Institute Scientific Information (ISI) Web of Knowledge*, para as áreas de administração e engenharia de produção) indica uma média de 25 publicações ao ano nos últimos 20 anos e citações crescentes no mesmo período (pouco mais de 100 em 1997 para mais de 700 em 2012).

Quando se faz uma pesquisa similar com a palavra-chave “ISO 9001”, que é a norma de sistema de gestão da qualidade mais conhecida no mundo, os resultados já são bem mais

modestos. Há uma média de duas a três publicações por ano nos últimos 20 anos e as citações apresentam um crescimento apenas de 2001 (menos de cinco citações) até 2012 (aproximadamente 28 citações). Porém, quando se usa como palavra-chave o termo “ISO 20252”, só aparece um resultado (BALAN, 2009), com essa palavra no tópico. Como a publicação dessa norma ainda é muito recente, oferece-se uma grande oportunidade para a realização de pesquisas sobre a implantação dessa norma para o segmento de empresas que atuam com pesquisa de mercado, social e de opinião, especialmente para se analisar o impacto que a implantação da norma ISO 20252 causa ou causou nessas empresas.

## 1.2 Objetivos

Apesar de a norma ISO 20252 ter sido publicada há poucos anos, já se observa um movimento de várias empresas de pesquisa no país, na busca por esta certificação. Se por um lado os processos de implantação da NBR ISO9001 e seus impactos têm sido alvo de diversos estudos, por outro lado, dado o estágio ainda incipiente da ISO 20252, esta ainda é uma questão em aberto.

Surge então, a seguinte questão de pesquisa: como a certificação pela norma ISO 20252 influencia o desempenho das empresas de pesquisa?

### **Objetivo geral:**

Com base nesta questão, o objetivo geral desse trabalho é identificar os principais impactos organizacionais advindos da implantação de um sistema de gestão da qualidade, a partir dos requisitos da norma ISO 20252, em relação à organização das informações do projeto, retenção de histórico, entrega de acordo com a especificação do cliente e aumento da satisfação do cliente, em empresas que prestam serviços de pesquisa de mercado, social e de opinião.

### **Objetivos específicos:**

Considerando o objetivo geral proposto, delinearam-se os seguintes objetivos específicos a serem explorados no presente trabalho:

- Identificar os elementos que facilitaram e que dificultaram a implantação de um sistema de gestão da qualidade a partir dos requisitos da referida norma;
- Analisar a convergência e especificidades entre as normas NBR ISO 9001:2008 e ISO 20252:2006;
- Identificar as principais mudanças que esta certificação implica na cadeia de valor de empresas de pesquisa de mercado, social e de opinião.

## 1.3 Relevância e justificativa

As justificativas estão relacionadas à três aspectos: relevância do tema, relevância do objeto de estudo e contribuição científica.

### 1.3.1. Relevância do tema

Os requisitos da NBR ISO 9001:2008 são genéricos e se aplicam a qualquer organização, e seus oito princípios abrangem os principais *stakeholders* da organização, com foco na melhoria contínua e no processo de tomada de decisão: foco no cliente; liderança; envolvimento das pessoas; abordagem por processos; gerenciamento sistêmico; melhoria contínua; decisão baseada em fatos; relação ganha-ganha entre cliente e fornecedor (ABNT, 2008).

As empresas de pesquisa de mercado realizam pesquisas para diversas empresas, independente do porte ou segmento de atuação, para entenderem: o perfil, hábitos e atitudes do consumidor; avaliação e desenvolvimento do mix de marca, nome, embalagem, cor, etc.; pré-teste de anúncio; teste de produtos (lançamento, uso e conceito); *store audit* (auditoria em locais de venda); *market sizing* (dimensionamento e potencial de mercado); satisfação e lealdade de clientes, etc. Os resultados da pesquisa são utilizados nas definições estratégicas dessas empresas, motivo pelo qual os resultados da pesquisa não podem ser duvidosos.

Dentre os objetivos da ISO 20252 está a necessidade de definir o nível de requisito para fornecimento de serviços e procedimentos comuns de trabalho a ser aplicado nos processos de pesquisa social, de opinião e mercado, inclusive entre países diferentes, de maneira a atender aos desejos expressos de prestadores de serviços e clientes (ISO, 2006).

### 1.3.2. Relevância do objeto de estudo

O objeto de estudo desse trabalho são empresas de pesquisa de mercado, social e de opinião certificadas na ISO 20252. No momento, pode-se considerar os casos como reveladores, uma vez que não há nenhuma publicação a respeito do tema deste trabalho disponível na literatura pesquisada.

Os critérios de seleção das empresas desse objeto de estudo foram possuir a certificação na norma ISO 20252 e permitir o acesso e a divulgação dos dados.

### 1.3.3. Contribuição científica

A contribuição científica foi evidenciada por meio de uma análise bibliométrica do tema e como este se desenvolveu ao longo dos últimos anos.



As informações e artigos tiveram como base de pesquisa o *Institute Scientific Information* – ISI, realizada inicialmente em 20/11/2012 e, posteriormente, revisada em 14/11/2013.

Executaram-se quatro diferentes pesquisas, utilizando as palavras-chave previamente definidas: (1) “*Quality Management Systems*” (como título); (2) “*Standardized Management Systems*” (como título); (3) “*ISO 9001*” (como título); (4) “*ISO 20252*” (como tópico).

Para cada palavra-chave utilizada, foram definidas as seguintes categorias do portal *Web of Science*: (1) *Management*; (2) *Operations research management science*; (3) *Engineering industrial*; (4) *Engineering manufacturing*; (5) *Business*.

Foram encontrados um total de 199 artigos, sendo:

- 53 artigos relacionados a “*Quality Management Systems*”;
- 5 artigos relacionados a “*Standardized Management Systems*”;
- 140 artigos relacionados a “*ISO 9001*”;
- 1 artigo relacionado a “*ISO 20252*”, que apenas mencionava a referida norma, tema principal desta pesquisa (Balan, 2009).

A Figura 1.1, representa a classificação das publicações por ano com as seguintes palavras-chave: *Quality Management Systems*, *Standardized Management Systems* e *ISO 9001*.



Figura 1.1 - Classificação das publicações por ano: A – “*Quality Management Systems*”; B – “*Standardized Management Systems*”; C – “*ISO 9001*”. Fonte: ISI (2012)

A Figura 1.2, representa a classificação das citações por ano com as seguintes palavras-chave: *Quality Management Systems*, *Standardized Management Systems* e *ISO 9001*.

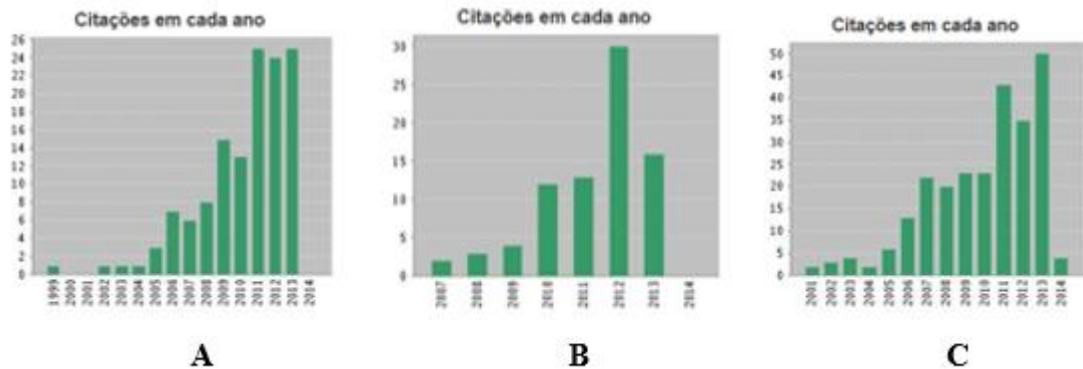


Figura 1.2 - Classificação das citações por ano: A – “Quality Management Systems”; B – “Standardized Management Systems”; C – “ISO 9001”. Fonte: ISI (2012)

A Figura 1.3, representa a classificação dos artigos quanto à localidade de realização da pesquisa, ressaltando a quantidade de publicações. Pode-se observar que oito publicações são da Espanha, seguido da Inglaterra, Taiwan, Estados Unidos, Canadá, Grécia e Singapura. O Brasil não possui artigos publicados relacionados ao tema, indicando a necessidade e oportunidade de pesquisas e trabalhos.

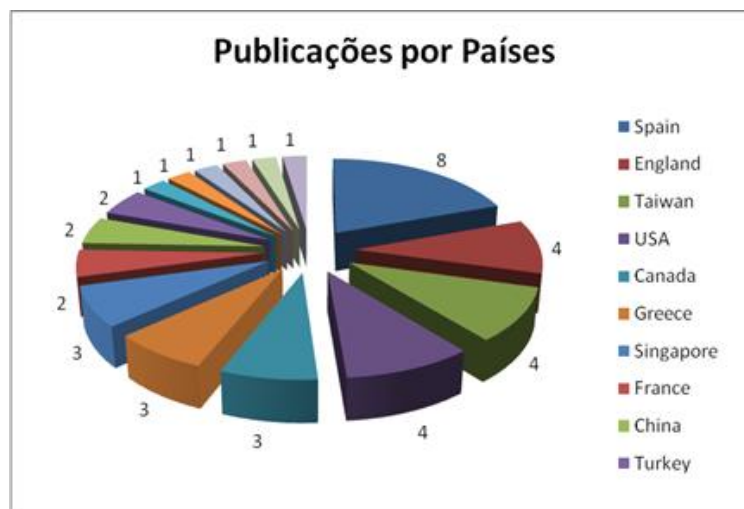


Figura 1.3 - Classificação das publicações por países  
Fonte: ISI (2012)

## 1.4 Método de pesquisa

A pesquisa é uma atividade realizada de forma sistemática, visando questionar a realidade de forma crítica em busca de respostas para problemas. A utilização de procedimentos científicos permite obter essas respostas, relacionando teoria e prática (DEMO, 1996; GIL, 1999; SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2006).

Existem diversas formas de classificação de pesquisas: uma pesquisa pode ser classificada pela sua natureza (básica ou aplicada), pela forma de abordagem do problema

(qualitativa ou quantitativa), seus objetivos (exploratória, descritiva, correlacional ou explicativa), pelos procedimentos técnicos (experimental, levantamento ou *survey*, modelagem e simulação, estudo de caso ou pesquisa-ação).

### 1.4.1 Natureza da pesquisa e abordagem do problema

De acordo com Apolinário (2009, p. 62), “a pesquisa básica busca ampliar o conhecimento científico sem objetivo comercial, enquanto a pesquisa aplicada busca aplicação de conhecimento teórico com fins comerciais”.

Em relação à abordagem do problema, Bryman e Bell (2007) afirmam que a diferença entre as abordagens quantitativa e qualitativa não está apenas na quantificação de aspectos de uma população. As preocupações no desenvolvimento de pesquisas qualitativas são diferentes das pesquisas quantitativas, como pode ser observado na Figura 1.4 e na Figura 1.5.

Na Figura 1.4, pode-se observar que o ponto inicial da pesquisa é a teoria que, com algum grau de precisão prevê ou explica o problema estudado. A partir da teoria são deduzidas hipóteses, que serão testadas através da operacionalização dos conceitos contidos nelas em variáveis mensuráveis. Os dados coletados serão analisados, e os resultados gerados somarão à base teórica existente, fortalecendo-a ou modificando-a.



Figura 1.4 - Processo de pesquisa quantitativa  
Fonte: Adaptado de Bryman e Bell (2007, p.155)

Diferente da abordagem quantitativa, que utiliza formas estruturadas para analisar os dados coletados, a abordagem qualitativa não tem formas estabelecidas para a análise de dados. Tende a ser menos estruturada para poder captar a perspectiva dos indivíduos, bem como interpretar o ambiente em que a problemática acontece, conforme demonstra a Figura 1.5.

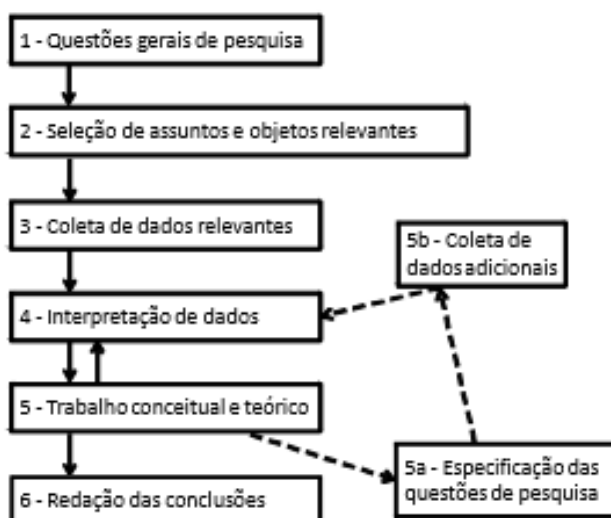


Figura 1.5 - Processo de pesquisa qualitativa  
 Fonte: Bryman e Bell (2007, p.406)

Assim, a presente pesquisa, quanto à sua natureza, pode ser considerada aplicada, devido ao seu interesse prático, onde almeja-se investigar algumas proposições ou questões previamente elaboradas de acordo com a literatura pesquisada sobre a implantação da norma ISO 20252 em empresas de pesquisa de mercado, social e de opinião.

Quanto à abordagem do problema, classifica-se como qualitativa, pois segundo Van Maanen (1979), a pesquisa qualitativa abriga uma série de técnicas de interpretação que procuram descrever, decodificar, traduzir, e qualquer outro termo relacionado com o entendimento e não com a frequência de ocorrência das variáveis de determinado fenômeno.

### 1.4.2 Classificação da pesquisa em relação aos objetivos

Em relação aos objetivos, a pesquisa exploratória tem por objetivo examinar determinado tema ou problema de pesquisa pouco explorado. Nesse caso, estudos realizados previamente podem ser úteis para se conhecer o tema, com ressalvas em relação ao contexto e objeto de estudo. A pesquisa descritiva consiste em relatar situações e acontecimentos com o objetivo de explicar como se manifesta um dado fenômeno. Os estudos descritivos procuram especificar propriedades, características e perfis importantes dos indivíduos da análise. Já a pesquisa correlacional objetiva avaliar a relação entre duas ou mais variáveis ou conceitos. E, por fim, a pesquisa explicativa busca estabelecer relação causal entre acontecimentos, fatos ou fenômenos. Apesar das diferenças em relação aos objetivos, todos os tipos são igualmente válidos e relevantes para o avanço da ciência (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2006).

Sendo assim, a presente pesquisa classifica-se como exploratória, pois tem por objetivo adquirir maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou construir

hipóteses, tal como afirma Cauchick Miguel *et al.* (2010). Como o processo de certificação da ISO 20252 não apresenta um campo de estudo empiricamente fundamentado, reforça-se a necessidade das investigações, conforme apresentado na justificativa da pesquisa e na fundamentação teórica.

### 1.4.3 Métodos ou procedimentos técnicos

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a seleção do método de pesquisa depende de fatores relacionados à pesquisa a ser desenvolvida, como, por exemplo, a abordagem adotada. Para a abordagem quantitativa, os métodos pesquisa experimental e *survey* são os mais comuns. Para abordagem qualitativa, o estudo de caso e a pesquisa-ação são os mais importantes, especialmente na área de Engenharia de Produção.

O método pesquisa experimental permite estabelecer relações de causa e efeito entre as variáveis em estudo, e geralmente ocorre em ambiente controlável, onde o pesquisador possa manipular e controlar as variáveis independentes. De acordo com Greeno (2001), três definições são básicas para o método experimental: a necessidade de se estabelecer grupos de controle para comparar a efetividade de uma intervenção; a medição das variáveis antes e após a intervenção; e a seleção aleatória de participantes.

O método *survey* (ou pesquisa levantamento) compreende uma pesquisa transversal em relação à coleta de dados, os quais são obtidos por questionário ou entrevista estruturada em mais de um momento e em um único ponto de tempo, com o objetivo de identificar padrões de associação entre duas ou mais variáveis (BRYMAN e BELL, 2007, p. 56). De acordo com esses mesmos autores, uma pesquisa transversal implica na coleta de dados de mais de um caso em um único ponto de tempo a fim de detectar padrões de associação entre duas ou mais variáveis de dados qualitativos ou quantitativos. Diferentemente, estudos longitudinais visam identificar ou mapear mudanças.

O método do estudo de caso investiga fenômenos contemporâneos dentro de um determinado contexto, e permite explicar, descrever, avaliar e explorar as fronteiras entre o fenômeno e o contexto (YIN, 2005; CAUCHICK MIGUEL, 2006).

Já a pesquisa-ação é uma abordagem qualitativa, aplicada quando se tem dois objetivos: tomar ação e desenvolver conhecimento sobre a ação. Trata-se de uma pesquisa participativa, onde a criação de conhecimento acontece simultaneamente à ação, e pode ser considerada tanto como uma sequência de eventos quanto uma abordagem para solução de problemas (COUGHLAN e COUGHLAN, 2002).

Quanto ao método de pesquisa, a presente pesquisa classifica-se como estudo de caso. Segundo Yin (2009), o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e evidentes.

O mesmo autor acrescenta que é essencial, para qualquer estudo de caso, que se desenvolva uma estrutura teórica antes da coleta de dados empíricos. O Quadro 1.1, ilustra as características desse tipo de estudo.

Quadro 1.1 – Características do estudo de caso. Fonte: Yin (2009)

<b>Caso</b>	<b>Vantagem</b>	<b>Desvantagem</b>
<b>Único</b>	Profundidade no estudo	Conclusões generalizadas; Análise de um único evento;
<b>Múltiplos casos</b>	Permite que o pesquisador compare os resultados de cada um dos casos; Análise de resultados únicos e comuns em cada caso.	Menor profundidade na avaliação de cada caso.
<b>Retrospectivo</b>	Coleta de dados de eventos históricos.	Dificuldade de determinar relações de causa e efeito; Participantes podem não recordar precisamente os eventos estudados; A análise documental não reflete necessariamente o que ocorreu
<b>Longitudinal</b>	Investiga o presente, de certa forma superando as limitações do estudo de caso retrospectivo.	Limitações de acesso aos dados e informações; Pode consumir muito tempo; Dificuldade do pesquisador estabelecer as reais mudanças ao longo do tempo.

Já Cauchick Miguel *et al.* (2010) afirmam que as análises feitas no estudo de caso possibilitam um amplo e detalhado conhecimento sobre o fenômeno. Adicionalmente, os resultados de um estudo de caso podem ter um forte impacto e levar a novas e criativas percepções e a se desenvolver novas teorias (VOSS, TSIKRIKTSIS e FROHLICH, 2002).

Diante do que foi exposto até agora, este trabalho terá como método de pesquisa o estudo de caso múltiplos e a implementação deste seguirá os passos propostos por Yin (2009).

Para apoiar o método de pesquisa selecionado, o presente trabalho terá como principais ferramentas de coleta de dados o questionário, a observação, entrevista semiestruturada e análise documental. Para Eisenhardt e Graebner (2007), estudos de casos podem acomodar uma rica variedade de fontes de dados, incluindo entrevistas, arquivos e observações, por exemplo.

O objeto de estudo deste trabalho é composto por três empresas de pesquisa certificadas na ISO 20252. Buscou-se empresas com experiência em execução de pesquisa de mercado, social e de opinião.

## **1.5 Limitações**

O estudo se limita às empresas objeto de estudo, não podendo ser generalizado para todas as demais. Além disso, os resultados representam percepções, opiniões e contexto das empresas estudadas e baseia-se exclusivamente na versão 2006 da norma ISO 20252.

Em função da delimitação de escopo e acesso às informações durante a pesquisa, algumas limitações foram levantadas neste trabalho, como: restrição à realização de entrevistas somente com representantes da direção, sendo que membros da alta direção não fizeram parte da pesquisa; não abrange demais abordagens para a gestão da qualidade, além da abordagem normativa.

## **1.6 Estrutura do trabalho**

Com o desígnio de atingir os objetivos propostos, esse trabalho foi dividido em cinco capítulos.

O presente capítulo apresenta os objetivos da dissertação, relevância e justificativa, método de pesquisa, limitações do estudo, classificação da pesquisa, bem como as considerações iniciais e a maneira como o trabalho será estruturado.

O Capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica dos temas Gestão da Qualidade e Pesquisa de Mercado.

O Capítulo 3 expõe o estudo de caso, assim como seu planejamento e condução nas empresas objeto de estudo.

São desenvolvidas no Capítulo 4 as análises dos resultados, que contempla a análise intracasos em relação ao processo de implantação da norma ISO 20252 em cada empresa estudada, a análise intercasos em relação ao que foi realizado pelas empresas estudadas para atender as seções da norma e a análise intercasos em relação aos objetivos do estudo.

O Capítulo 5 descreve as conclusões e recomendações para trabalhos futuros a partir das observações feitas durante a pesquisa e na revisão da literatura.

Complementam este texto o Apêndice A, que apresenta o protocolo de pesquisa utilizado, o Apêndice B, que mostra o questionário utilizado como instrumento para a coleta de dados e, por último, o Apêndice C que aponta as publicações em congressos e periódicos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Considerações iniciais**

Nesse capítulo apresenta-se um panorama dos principais conceitos abordados nesse trabalho, a gestão da qualidade e a pesquisa de mercado. Não existe a ambição de atingir toda a literatura existente sobre os temas, nem tampouco esgotar todas as possibilidades de pesquisa a partir dos mesmos.

Aborda-se inicialmente a gestão da qualidade, apresentando desde os conceitos da qualidade, os sistemas de gestão normatizados e finalizando com a norma NBR ISO 9001:2008. Em seguida, apresenta-se o tema pesquisa de mercado, e da mesma forma, abordando inicialmente os seus conceitos e em seguida os padrões de qualidade para pesquisa de mercado, apresentando a estrutura da norma ISO 20252:2006, finalizando com a convergência entre as normas NBR ISO 9001:2008 e ISO 20252:2006. Finalmente, apresenta-se a base teórica para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa utilizado no trabalho.

### **2.2 Gestão da Qualidade**

A importância que modernamente se confere à questão da Qualidade e produtividade como elementos básicos da competitividade coloca essa questão ao nível da alta administração das empresas e organizações (COSTA NETO e CANUTO, 2010).

As organizações do início do século XXI existem num ambiente de elevada competição, onde a velocidade de reação e capacidade de desenvolvimento de novos produtos são essenciais, visando sempre atender as necessidades dos clientes e ainda obter lucratividade para a empresa (POWER, SCHOENHERR e SAMSON, 2011).

De acordo com Yang (2008), a busca pela qualidade de produtos e serviços se tornou prioridade para as organizações em vista da evolução do mercado e a necessidade de desenvolvimento de novos produtos com frequência cada vez menor, sem contar a competitividade existente com o maior número de concorrentes.

Para Coelho e Turrioni (2008), atualmente as práticas de Gestão da Qualidade, depois de evoluir desde a perspectiva em processos e orientação à produção, até a uma visão holística em que as empresas como um todo passaram a se orientar por processos, são fundamentais para manter a competitividade das organizações.



A Gestão da Qualidade é a abordagem integrada para atingir e sustentar resultados de alta qualidade, focando na manutenção e melhoria contínua dos processos e prevenção de defeitos em todos os níveis e em todas as funções da organização, com o objetivo de atender ou superar as expectativas dos clientes (FLYNN *et al.*, 1994).

### 2.2.1 Definição de Qualidade

A história mostra que o princípio do conceito de qualidade remonta ao início da organização do homem para produzir e comercializar seus produtos há milhares de anos atrás. Todavia, esse conceito pode mudar de pessoa para pessoa, de local e de época, e por isso pode ser considerado como uma noção subjetiva do valor de um produto (COSTA NETO, 2007).

Segundo Garvin (2002), qualidade é um termo que assume diversos conceitos diferentes, podendo mesmo ser considerado um conceito relativo uma vez que depende do ponto de vista do cliente. Buscando definições sobre qualidade de alguns autores da área, percebe-se a diversidade de conceitos diferenciados para o mesmo termo qualidade, como se observa no Quadro 2.1.

Quadro 2.1 – Definições para qualidade. Fonte: Nora (2003)

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Deming	Qualidade é o atendimento às necessidades atuais e futuras do cliente.
Feigenbaum	Qualidade é o melhor para certas condições do cliente, para garantir sua satisfação.
Juran	Qualidade é satisfação das aspirações do usuário, e adequação ao uso.
Crosby	Qualidade é a conformidade com os requisitos.
Ishikawa	Qualidade é a busca contínua das necessidades do cliente visando sua satisfação.

A qualidade pode ser definida utilizando-se cinco abordagens diferentes: abordagem transcendental, abordagem baseada no produto, abordagem baseada no usuário, abordagem baseada na produção e abordagem baseada no valor.

Assim, utilizando-se cada uma dessas abordagens, os conceitos de qualidade variam (GARVIN, 2002):

- Abordagem transcendental: qualidade é entendida como sinônimo de excelência inata, e assim não pode ser medida com precisão, sendo apenas reconhecida pela experiência;

- Abordagem baseada no produto: qualidade relaciona-se ao maior número e melhores características que um produto apresenta. Nessa abordagem, a qualidade é vista como uma variável precisa e mensurável, com foco na durabilidade, de tal forma que alta qualidade implica em alto custo;
- Abordagem baseada no usuário: qualidade é o atendimento às necessidades e preferências do consumidor. Nessa abordagem, presume-se que a qualidade está diante dos olhos dos consumidores, portanto é altamente subjetiva;
- Abordagem baseada na produção: o conceito de qualidade nessa abordagem é sinônimo de conformidade com especificações e adequação da fabricação às exigências do projeto. Ainda, a melhoria da qualidade equivale à redução no número de desvios, levam a menores custos;
- Abordagem baseada no valor: qualidade é o desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável.

Garvin (2002) propôs ainda a existência de dimensões diferentes para a qualidade, a saber: performance (medida de desempenho), funcionalidade do produto (conjunto de funções que complementam a oferta do produto), confiabilidade (probabilidade de o produto deixar de funcionar num determinado período de tempo), conformidade (adequação às especificações), durabilidade (tempo de vida do produto), serviço (rapidez, cortesia e competência no reparo do produto), aparência (estética) e imagem (percepção subjetiva de qualidade).

Conclui-se que a qualidade tornou-se pré-requisito para o sucesso em um ambiente de competitividade, apesar das dificuldades cada vez maiores de se gerenciá-la, especialmente com a expansão das empresas para mercados mais exigentes (POWER, SCHOENHERR e SAMSON, 2011), reforçando a importância do tema.

“Uma interpretação que se poderia dar à qualidade é que ela significa qualidade de trabalho, qualidade de serviço, qualidade de informação, qualidade do processo, qualidade da estrutura, qualidade das pessoas, incluindo os operários, técnicos, engenheiros, gerentes e alta administração, qualidade do sistema, qualidade da companhia, qualidade dos objetivos etc., o que resulta em fabricar produtos mais econômicos, mais úteis e sempre satisfatórios para o consumidor” (COSTA NETO, 2007).

### **2.2.2 Sistema de Gestão da Qualidade**

Para Costa Neto e Canuto (2010), quando se trata de administrar a qualidade e a produtividade dos processos de produção, visando a competitividade do negócio, é preciso planejar a Qualidade e a Produtividade, organizar para atender as suas

necessidades, dirigir a implementação e a rotina dos processos envolvidos, e controlar as atividades realizadas, a fim de verificar a adequação dos resultados obtidos e a possibilidade de se estabelecerem melhorias. Isso é parte integrante do processo administrativo do negócio como um todo, visando a sua plena e exitosa realização.

Sacchetti (2007) se refere ao Sistema de Gestão da Qualidade como um conjunto de ferramentas, que incluem: a política e os objetivos da qualidade; um conjunto de indicadores estatísticos para monitoração de desempenho; ações para correção de não-conformidades; procedimentos documentados e especificações de acordo com os requisitos dos clientes; pesquisa de satisfação periódica dos clientes.

Sistema de Gestão da Qualidade significa que a cultura da organização é definida pela busca constante da satisfação do cliente, por meio da integração de ferramentas, técnicas e treinamento, e envolvendo a melhoria contínua dos processos organizacionais (COSTA JUNIOR, 2005).

Segundo Mello *et al.* (2009), um sistema de gestão refere-se a tudo que a organização faz para gerenciar seus processos e atividades.

Segundo Amorim, Ramos e González (2006), normalmente estes sistemas são implantados para que as empresas melhorem o desempenho estratégico continuamente. Em contrapartida, são exigidos esforços, dedicação e alocação de recursos para acompanhar e controlar os requisitos normativos, além de uma significativa participação gerencial e técnica nas diversas auditorias periódicas de avaliação destes sistemas, no controle da documentação e na própria operacionalização dos sistemas.

Para Slongo *et al.* (2005), a maioria dos usuários de sistemas de gestão da qualidade logo obtém benefícios mensuráveis no processo de desdobramento dos requisitos da norma em suas organizações. Estes benefícios iniciais são geralmente devidos a melhorias na organização e na comunicação interna (MELLO *et al.*, 2009).

Como exemplos desta tendência existem a norma ISO 9001 para a gestão da qualidade, a norma ISO 14001 para a gestão ambiental e OHSAS 18000 para a gestão da saúde e segurança do trabalho.

### **2.2.3 Sistema de Gestão ISO 9001**

Para Amorim *et al.* (2006), um sistema da qualidade é definido como a estrutura organizacional, as responsabilidades, os procedimentos, os processos e os recursos para implementar a administração da qualidade. A série ISO 9000 forma um conjunto de

procedimentos, padrões e requisitos para funcionamento dos sistemas de gestão da qualidade. Para esta norma, a satisfação dos clientes é alcançada através do exercício da liderança, estabelecida nos requisitos referentes à responsabilidade da direção e pela gestão eficaz dos recursos e processos, descritos na norma através dos itens relativos à realização do produto, medição, análise e melhoria.

A ISO 9001 é uma norma para um sistema de gestão de qualidade, baseado nos princípios de gestão da qualidade, que estabelece requisitos que auxiliam na melhoria dos processos internos, propiciando um processo contínuo de melhoria.

Segundo a ABNT/CB-25 (2000), um princípio de gestão da qualidade é uma crença ou regra fundamental e abrangente para conduzir e operar uma organização, visando melhorar continuamente seu desempenho, no longo prazo, pela focalização nos clientes e ao mesmo tempo, encaminhando as necessidades de todas as partes interessadas. Os oito princípios de gestão da qualidade são:

1. Foco no cliente: as organizações dependem de seus clientes e, por esse motivo, devem entender as necessidades atuais e futuras dos clientes, atender seus requisitos e esforçar-se para superar as suas expectativas.
2. Liderança: líderes estabelecem a unidade de propósitos e direção da organização. Eles devem criar e manter um ambiente interno no qual as pessoas possam se envolver totalmente para atingir os objetivos da organização.
3. Envolvimento de pessoas: pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização e o pleno envolvimento delas permite que suas habilidades sejam utilizadas em benefício da organização.
4. Abordagem de processo: um resultado desejado é atingido de maneira mais eficiente quando os recursos necessários e as atividades são gerenciados como um processo.
5. Abordagem sistêmica para a gestão: identificar, compreender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema, para um dado objetivo, melhora a efetividade e eficiência da organização.
6. Melhoria contínua: a melhoria contínua do desempenho global da organização deve ser um objetivo permanente.
7. Abordagem factual para a tomada de decisões: decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.

8. Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores: uma organização e seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefícios mútuos aumenta a habilidade de ambos em agregar valor.

De acordo com a Norma Brasileira NBR ISO 9001:2008, um sistema de gestão da qualidade “relaciona-se com aquela parte do sistema de gestão da organização que visa alcançar resultados em relação a seus objetivos de qualidade para satisfazer as necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas, conforme apropriado” (ABNT, 2008).

A ISO 9001 é um sistema de gestão da qualidade que pertence a família de normas ISO 9000. Como um sistema de gestão, a ISO 9001 pode ser aplicada a qualquer organização que deseja implementar um sistema de gestão da qualidade, com o objetivo de melhorar a garantia de qualidade. A norma ISO 9001 pode ser aplicada por organizações que (ABNT, 2008):

- a) necessitam demonstrar sua capacidade para fornecer de forma consistente produtos que atendam ao cliente e requisitos regulamentares aplicáveis, e;
- b) pretendem aumentar a satisfação do cliente através da aplicação eficaz do sistema, processos, incluindo para a melhoria contínua.

Ao implementar a norma ISO 9001, a organização pode identificar oportunidades de melhoria, implantar ações corretivas e ações preventivas, prover habilidades e competências para seus colaboradores, fornecer infraestrutura adequada ao processo produtivo e, principalmente, compreender os requisitos de seus clientes, para ajustar a sua operação de modo a atender às essas necessidades e expectativas, que estão em constante evolução.

Para Camfield e Godoy (2004), no cenário empresarial, observam-se os mais diversos segmentos, exigindo de seus fornecedores a obtenção da certificação como uma demonstração de sua qualificação e garantia de melhor atendimento aos requisitos contratuais. O selo de certificação ISO 9001, contribuiu para que essa interligação de cliente-fornecedor, fortalecendo suas alianças, para uma melhor garantia da qualidade.

Segundo Piskar e Dolinsek (2008), as razões que levam as empresas a adquirir o certificado ISO 9001 podem ser divididas em duas categorias: externa e interna. Dentro do primeiro grupo, motivos como, como pressões de clientes, melhor reputação ou a possibilidade de acesso mercados específicos podem ser incluídos. No entanto, o benefício real de mercado decorrente da introdução da norma depende de cada

organização. As razões externas para a aquisição dos padrões devem ser suportadas pela Alta Direção e, conseqüentemente, por todos os funcionários. Uma vez que o sistema é estabelecido, a empresa deve informar seus clientes (por exemplo, através de cartas, jornais, televisão etc.), e indicar claramente todos os benefícios para os mesmos. Por outro lado, os motivos, tais como a necessidade de simplificar e padronizar um conjunto de processos, a racionalização do crescimento da empresa ou lucros, aperfeiçoamento, melhoria de produtividade, estão relacionados a aspectos internos.

A norma ISO 9001 tem assumido uma posição de destaque na preferência dos empresários como forma de evitar desperdícios, aumentar a produtividade e eficiência, aumentar a satisfação aos clientes e melhorar o nível de organização interna da empresa.

#### **2.2.4 A Família de normas ISO 9000**

A família de normas ISO 9000 está entre os padrões para gestão a qualidade mais conhecidos internacionalmente. De acordo com Costa Junior (2005), a família de normas ISO 9000 consolidou-se como referência de sistemas de gestão da qualidade, sendo mais uma evidência da eficácia dos conceitos de qualidade, que migrou do status eminentemente operacional e fabril, cujo foco estava na qualidade do produto final, para a busca da qualidade total, com foco na gestão de processos.

No Brasil, de acordo com Pinto, Carvalho e Ho (2008), a ISO 9001 é a principal norma para estabelecer programas de qualidade adotados pelas empresas e as principais razões para isso são a busca por melhoria na qualidade dos produtos e produtividade. De acordo com as autoras, apesar da necessidade de altos investimentos requerida para a implementação de programas de qualidade, os resultados obtidos geralmente ultrapassam os valores investidos. Entre as dificuldades figuram questões relacionadas à necessidade de pessoal qualificado e treinamento, investimentos necessários e complexidade de operações e, entre as causas de insucesso estão falta de apoio da alta gerência e dificuldades financeiras.

A família ISO 9000 consiste em quatro normas primárias apoiadas por um número reduzido de documentos de suporte, desde a revisão de 2000:

- ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário;
- ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos;
- ISO 9004: Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhoria de desempenho;

– ISO 19011: Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental.

Mello *et al.* (2009) apresentam um quadro relacionando às normas e diretrizes que fazem parte da família ISO 9000, inclusive normas complementares a esta família, e o propósito de cada uma (Quadro 2.2).

Quadro 2.2 – Família ISO 9000. Fonte: adaptado de Mello *et al.* (2009)

<b>Normas e diretrizes</b>	<b>Propósito</b>
ISO 9000 – Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulários	Estabelece termos e definições fundamentais usados nas normas da família ISO 9000, necessários para evitar interpretações errôneas durante o seu uso.
ISO 9001 - Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos	É a norma para fins contratuais usada para avaliar a capacidade de uma organização em atingir os requisitos dos clientes e os regulamentares aplicáveis para, assim, satisfazer esses clientes.
ISO 9004 – Gestão para o sucesso sustentável de uma organização – uma abordagem para sistema de gestão	Fornecer orientação para atingir sucesso sustentado para qualquer organização em um ambiente complexo, exigente e de constante mudança, provendo um foco mais amplo sobre a gestão da qualidade do que a norma ISO 9001. Ela contempla a necessidade e expectativas de todas as partes interessadas e sua satisfação, por meio da melhoria contínua e sistemática do desempenho da organização. Não se destina ao uso da certificação, regulamentar ou contratual.
ISO 19011 – Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental	Fornecer diretrizes para a verificação da capacidade do sistema em atingir os objetivos da qualidade definidos. Ela pode ser usada internamente, na auditoria de fornecedores ou nas auditorias de terceira parte (certificação do sistema de gestão)
ISO 10003 – <i>Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for dispute resolution external to organizations</i>	Fornecer diretrizes para uma organização planejar, projetar, desenvolver, operar, manter e melhorar continuamente um processo eficaz e eficiente de resolução de disputas para reclamações que ainda não foram solucionados pela organização. Ela não se destina para propósitos contratuais ou de certificação.
ISO 10005 – Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para planos de qualidade	Fornecer diretrizes para auxiliar na preparação, análise crítica, aceitação e revisão de planos da qualidade.
ISO 10006 – Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para a gestão da qualidade em empreendimentos	Fornecer diretrizes para a gestão da qualidade em empreendimentos que possuem as seguintes características, entre outras: são únicos, com fases não repetitivas, tem algum grau de risco e incerteza, espera-se que apresentem resultados quantificados especificados e tem datas de início e término planejadas, dentro de limitações de recursos e custos claramente definidos.
ISO 10007 – Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para a gestão de configuração	Fornecer diretrizes para o uso da gestão da configuração em uma organização. Ela é aplicável para suportar produtos desde o conceito até o descarte. Ela inicialmente destaca as responsabilidades e autoridades antes de descrever o processo de gestão da configuração que inclui planejamento, identificação da configuração, controle de mudanças, avaliação da situação da configuração e auditoria da configuração. Ela não se destina a propósitos contratuais ou de certificação.
ISO 10012 - Sistemas de gestão de medição – Requisitos para os processos de medição e equipamentos de medição	Especificar requisitos gerais e fornecer diretrizes para a gestão do processo de medição e configuração metrológica de equipamentos de medição usados para apoiar e demonstrar atendimento aos requisitos metrológicos. Ela especifica requisitos para a gestão da qualidade de um sistema de gestão de medição que pode ser utilizado por uma organização que realiza medições como parte de seu sistema de gestão completo e para assegurar que os requisitos metrológicos sejam atendidos. Esta norma não se destina a

	propósitos contratuais ou de certificação.
ISO/ TR 10013 – Diretrizes para a documentação de sistema de gestão da qualidade	Este relatório técnico fornece diretrizes para o desenvolvimento e a manutenção da documentação necessária para assegurar um efetivo sistema de gestão da qualidade, adaptado às necessidades específicas da organização. O uso dessas diretrizes auxilia no estabelecimento de um sistema documentado como requerido pelas normas de sistema de gestão da qualidade aplicáveis.
ISO 10014 – Gestão da qualidade – Diretrizes para a percepção de benefícios financeiros e econômicos	Fornecer diretrizes para a percepção de benefícios financeiros e econômicos com base na aplicação dos princípios da gestão da qualidade da norma ISO 9000. Esta norma não se destina a propósitos contratuais ou de certificação.
ISO 10015 – Gestão da qualidade – Diretrizes para treinamento	Esta norma fornece as diretrizes que orientam as organizações e seu pessoal relacionados a treinamento, notadamente ao tema “competência”, tratado nas normas da família NBR ISO 9000 de gestão e garantia da qualidade, com ênfase na melhoria contínua da organização, por depender do desempenho de seu pessoal frente aos novos fatores externos e internos. Esta norma não se destina a propósitos contratuais ou de certificação.
ISO/ TR 10017 – Guia sobre técnicas estatísticas para ABNT NBR ISO 9001:2008	Este relatório técnico fornece diretrizes para a seleção das técnicas estatísticas apropriadas que podem ser úteis para uma organização no desenvolvimento, implementação, manutenção e aperfeiçoamento de um sistema de gestão da qualidade de acordo com a ISO 9001. Isso é feito examinando-se os requisitos da ISO 9001 que envolvem o uso de dados quantitativos e, então, identificando e descrevendo as técnicas estatísticas que podem ser úteis quando aplicadas a tais dados.
ISO 10019 – Diretrizes para a seleção de consultores de sistemas de gestão da qualidade e uso de seus serviços	Esta norma oferece diretrizes para auxiliar as organizações na seleção de consultores para o sistema de gestão da qualidade. Esta norma não se destina a propósitos contratuais ou de certificação.
ISO/ TS 16949 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos particulares para aplicação da ABNT NBR ISO 9001:2008 para organizações de produção automotiva e peças de reposição pertinentes	Esta especificação técnica define requisitos do sistema da qualidade baseados na ISO 9001, AVQS (Itália), EAQF (França), QS-9000 (USA) e VDA 6.1 (Alemanha). É aplicável às plantas de organizações onde produtos especificados pelo cliente são manufaturados para produção e/ou reposição. Ela é aplicável nas organizações onde ocorre a montagem de automóveis ou a fabricação de peças ou componentes para a indústria automobilística. Ela se destina para propósitos contratuais ou de certificação.

De acordo com a ABNT (2008), a abordagem de processos visa criar valor para o cliente por meio da organização e gerenciamento de atividades interligadas, pois permite o controle contínuo sobre a ligação entre processos individuais dentro do sistema de processos. Os clientes desempenham papel significativo na definição dos requisitos de entrada, os quais devem ser entendidos e atendidos. A satisfação do cliente deve ser monitorada e os recursos devem ser gerenciados visando resultados de alto desempenho. Além disso, a administração deve buscar a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade, como ilustra a Figura 2.1.





Figura 2.1 – Modelo de abordagem de processos para SGQ.  
Fonte: ABNT (2008)

## 2.3 Pesquisa de marketing

A *American Marketing Association* define formalmente que pesquisa de marketing é a função que conecta o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing através de informações usadas para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing, para gerar, refinar e avaliar ações de marketing, para monitorar o desempenho de marketing e para melhorar a compreensão do marketing como processo (MALHOTRA, 2006).

Malhotra (2006) define a pesquisa de marketing como a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva e o uso de informações para melhorar a tomada de decisões relacionada com a identificação e solução de problemas e oportunidades de marketing.

A pesquisa de marketing é um instrumento para a tomada de decisões e ou identificações e soluções de problemas. Portanto, os procedimentos de cada etapa do processo devem ser planejados, metodologicamente corretos, serem executadas imparcialmente, além de serem documentados de maneira a permitir a sua rastreabilidade e replicabilidade.

Para Malhotra (2006), o processo de pesquisa de marketing é um conjunto de seis etapas que define tarefas a serem executadas na realização de um estudo de pesquisa de

marketing. Elas incluem definição do problema, desenvolvimento de uma abordagem, formulação da concepção de pesquisa, trabalho de campo, preparação e análise dos dados e elaboração e apresentação do relatório.

A função do pesquisador é definir corretamente o problema da pesquisa e proporcionar orientação e direção para todo o processo. Nesta fase, o pesquisador analisará o método de pesquisa mais adequado para atender o marketing, podendo ser uma pesquisa quantitativa (de marketing) ou qualitativa (de marketing) e dependendo do caso podem ser encaradas como complementares.

Vale ressaltar que o termo pesquisador não pode ser confundido com entrevistador, uma vez que pesquisador é o profissional que concebeu a pesquisa à luz dos problemas de pesquisa, irá gerenciá-la, analisar os resultados e redigir as conclusões; e o entrevistador é quem vai realizar a coleta dos dados da pesquisa (TRUJILLO, 2001). Porém, todos devem realizar seu trabalho de forma imparcial.

Existem diferenças significativas entre métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa, e devem ser levadas em consideração ao se propor um projeto de pesquisa.

Segundo Pinheiro *et al.* (2006), a pesquisa de marketing quantitativa é um estudo estatístico que se destina a descrever as características de uma determinada situação mercadológica, medindo numericamente as hipóteses levantadas a respeito de um problema de pesquisa.

Para Yasuda e Oliveira (2012), a pesquisa de marketing qualitativa pode ser definida como um conjunto de técnicas e abordagens que visam um entendimento aprofundado dos seres humanos em termos psicológicos e motivacionais, além de seu relacionamento com a sociedade e seu ambiente econômico e cultural.

### **2.3.1 Pesquisa de marketing quantitativa**

A pesquisa de mercado quantitativa, adotando procedimentos formais e estruturados, com base estatística, permite o levantamento de grande volume de dados. Visa confirmar hipóteses e possibilita que os dados mensuráveis, obtidos em uma amostra de um dado universo, sejam projetados para este universo. Por isso, é fundamental a representatividade da amostra e sua seleção com base em critérios estatísticos (MALHOTRA, 2006).

Para Yasuda e Oliveira (2012), os meios de coleta de dados mais utilizados nas pesquisas de mercado quantitativas são:

- Entrevistas pessoais: que podem ser feitas em domicílio, no local de trabalho do entrevistado – escritório, loja, empresa -, na rua ou em pontos de fluxo, num local central etc;
- Entrevistas por telefone (fixo, celular ou SMS): feitas com o questionário em papel ou em computador CATI – *Computer Assisted Telephone Interviews*;
- Entrevistas pessoais registradas em computador (CAPI – *Computer Assisted Personal Interviews*): que podem ser aplicadas em central location ou em domicílios e locais de trabalho com base em Palm (computador de bolso), smartphones (celulares inteligentes), tabletes, etc.
- Entrevistas pela internet (CAWI – *Computer Assisted Web Interviews*): *e-survey* (questionários aplicados via *intercept* na *Web*).
- Entrevistas por autopreenchimento: em que a formulação das perguntas e as alternativas de respostas são organizadas para serem respondidas pelos próprios entrevistados, sem a interferência de um entrevistador. Esses questionários podem ser enviados pelo correio com base em uma listagem; cadastro, ou ser questionários aplicados as pessoas que estiverem expostas aos serviços; por exemplo, os questionários de avaliação dos serviços de restaurante, hotéis, companhias aéreas etc.

De acordo com Yasuda e Oliveira (2012), para que a pesquisa tenha um andamento satisfatório, é muito importante haver uma boa sintonia entre as equipes de planejamento e análise, de um lado e, de outro, as que executam o campo.

Para Malhotra (2006) o trabalho envolve a seleção, o treinamento, a supervisão das pessoas que coletam os dados. A validação do trabalho de campo e avaliação dos entrevistadores também fazem parte do processo.

Seleção: o primeiro passo no processo do trabalho de campo é a seleção dos entrevistadores. O pesquisador deve: (1) elaborar os requisitos dos postos de trabalho para o projeto, levando em conta a forma de coleta de dados; (2) decidir que características devem ter os entrevistadores; (3) recrutar indivíduos qualificados. As características dos entrevistadores, sua experiência, suas opiniões, percepções, expectativas e atitudes podem influir nas respostas que vão conseguir (MALHOTRA, 2006).

A seleção da equipe de campo deve ser realizada cuidadosamente, na qual devem ser considerados os requisitos e características específicas que o entrevistador deverá ter para determinado projeto.

Treinamento: todos os respondentes devem ser entrevistados exatamente da mesma forma. Por esta razão, toda a etapa de coleta deve ser padronizada, desde a apresentação do entrevistador ao respondente, a aplicação de todas as perguntas até o agradecimento.

“O treinamento de campo é vital para a correta execução dos trabalhos. É a oportunidade para que os entrevistadores tomem contato com os objetivos do projeto, o processo de amostragem e a seleção de amostra, além da estrutura do questionário e suas particularidades de aplicação. É importante que o entrevistador tenha conhecimento do processo de pesquisa como um todo e que os objetivos da pesquisa e a razão de ser dos procedimentos exigidos fiquem claros, para que haja cooperação e um rendimento satisfatório. Como regra geral, um questionário não deve ser utilizado sem que tenha sido testado. O pré-teste dos questionários, junto a uma pequena amostra, é fundamental para que sejam detectados eventuais problemas de entendimento, de sequência ou de formulação de perguntas” (YASUDA e OLIVEIRA, 2012).

Supervisão: durante a coleta de dados os entrevistadores precisam ser continuamente supervisionados, a fim de assegurar que os critérios e técnicas pré-estabelecidas do projeto estejam sendo cumpridos.

Para Yasuda e Oliveira (2012), em geral, os trabalhos de campo, sob a coordenação de um gerente da área, são conduzidos por equipes lideradas por um supervisor e compostas de entrevistadores, verificadores e crítica (leitura, consistência e edição da aplicação dos questionários).

Segundo Malhotra (2006), a supervisão dos entrevistadores significa a certeza de que eles estão seguindo os processos e as técnicas em que foram treinados. A supervisão abrange controle de qualidade e de editoração, controle de amostras, controle de fraudes e controle do escritório central.

Validação do trabalho de campo: de acordo com Yasuda e Oliveira (2012), as empresas normalmente seguem o padrão de campo estabelecido pelos códigos de conduta de qualidade da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP). Para a qualidade dos trabalhos de campo, 100% dos questionários passam pela supervisão e crítica, enquanto 20% da produção de cada entrevistador é verificada no campo (retornando o contato para os entrevistados), obedecendo aos parâmetros estabelecidos para a verificação.

A validação do trabalho de campo exige verificar se os entrevistadores estão apresentando questionários autênticos. Os supervisores indagam sobre a duração e a qualidade da entrevista, a reação do entrevistado e os dados demográficos básicos. A informação demográfica é comparada com as informações dadas pelos entrevistadores no questionário (MALHOTRA, 2006).

A verificação deve ser realizada ao receber o material coletado pelo entrevistador, não apenas com a finalidade de facilitar o trabalho do verificador, mas também de fazer instruções ao entrevistador no início da coleta, em caso de necessidade.

Avaliação dos entrevistadores: para Malhotra (2006), é importante avaliar os entrevistadores a fim de lhes fornecer elementos para o seu trabalho, bem como, identificar os melhores dentre eles, para criar uma força de trabalho de alta qualidade. Os critérios de avaliação devem ser comunicados claramente aos entrevistadores durante o treinamento. A avaliação dos entrevistadores deve ter como base os critérios custo e tempo, índices de respostas, qualidade da entrevista e qualidade dos dados.

Considerados aprovados pelo campo, os questionários passam para uma equipe de codificação para atribuir códigos às perguntas abertas e respostas não previstas nos questionários, e para uma nova leitura, visando verificar a consistência de aplicação (YASUDA e OLIVEIRA, 2012).

Dando continuidade ao processo de tratamento de dados, é realizada a digitação (para questionários em papel), consistência do banco de dados e processamento, encerrando as atividades operacionais da pesquisa.

O processamento é enviado ao pesquisador para análise e apresentação dos dados ao cliente solicitante da pesquisa.

### **2.3.2 Pesquisa de marketing qualitativa**

Segundo Yasuda e Oliveira (2012), os trabalhos de campo em pesquisas qualitativas diferenciam-se de forma marcante dos usados em pesquisa quantitativa. Compreendem duas etapas consecutivas, desempenhadas por equipes e profissionais diferentes:

“A fase de recrutamento (quando são convidadas e selecionadas as pessoas que participarão como respondentes do projeto, que guarda alguma similaridade com os processos de campo em projetos quantitativos. Depois disso, segue-se a etapa de coleta de dados, propriamente dita, com a realização de grupos, entrevistas ou observações” (YASUDA e OLIVEIRA, 2012).

Para a realização de pesquisas de mercado qualitativas geralmente são utilizadas as técnicas de discussão em grupo (grupo de foco) e/ou entrevistas em profundidade.

Para Malhotra (2006), um grupo de foco é uma entrevista realizada por um moderador treinado, de uma forma não-estruturada e natural, com um pequeno grupo de entrevistados. O moderador lidera a discussão. O objetivo principal dos grupos de foco é obter uma visão aprofundada ouvindo um grupo de pessoas do mercado-alvo apropriado falar sobre problemas que interessam ao pesquisador.

O moderador desempenha papel-chave, em manter uma discussão ativa e motivar todos os respondentes a exporem suas opiniões, de forma a estimular uma discussão livre e espontânea. O resultado é uma base rica em informações que não poderiam ser obtidas pela entrevista direta.

Para Malhotra (2006), entrevista em profundidade é uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico.

### **2.3.3 Padrões de qualidade para a pesquisa de marketing**

A norma ISO 20252 é voltada às empresas de pesquisa de marketing, pois possui requisitos específicos para as várias etapas da execução de pesquisa, começando pela fase de prospecção de negócios, planejamento da execução do projeto, realização de cotações e propostas, coleta, tratamento dos dados e análise até a entrega do resultado do estudo.

Esta norma surgiu em virtude da necessidade das pesquisas serem desenvolvidas de acordo com um padrão comum de qualidade, reconhecido em todos os mercados. Nasceu sob o contexto de atuação global de algumas organizações e a demanda por estudos em diferentes países a partir de requisitos similares, ressaltando-se a necessidade de uma norma única, que permitisse o desenvolvimento de trabalhos de acordo com um padrão comum de qualidade, reconhecido em todos os mercados.

Para atender a esta questão, a *International Organization for Standardization* (ISO) lançou, em 2003, um comitê técnico que acompanhou os trabalhos de elaboração de um padrão internacional para o segmento de pesquisa. Desde 2004 a discussão sobre padrões no mercado de pesquisa tem sido intensa no mundo todo. A ABEP participou da finalização da norma ISO 20252, com adequações ao mercado brasileiro advindas de

sugestões de seus filiados no I Fórum Internacional de Pesquisa, em 2005. A publicação da ISO em 2006 definiu um novo patamar de qualidade às empresas de nosso setor. (ABEP, 2010)

Em 2008, algumas empresas de pesquisa brasileiras iniciaram a busca pela certificação na norma ISO 20252:2006, baseando-se na sua versão internacional escrita no idioma inglês.

Em 2010, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) fez a validação da tradução junto às empresas de pesquisa brasileiras, convocadas para este fim, e publicou a ABNT NBR ISO 20252:2010, que é a mesma versão ISO 20252:2006, porém em português.

Em atendimento às solicitações das empresas de pesquisas internacionais, o comitê técnico da ISO, representado por estas empresas, lançou a versão ISO 20252:2012, com as melhorias propostas. A versão internacional ISO 20252:2012, até o momento, não foi implantada pelas empresas de pesquisas brasileiras, em substituição a versão de 2006. A ABNT, por sua vez, não realizou até o momento a validação da tradução da nova versão ISO 20252:2012.

Dentre os objetivos da ISO 20252 está a necessidade de definir o nível de requisito para fornecimento de serviços e procedimentos comuns de trabalho a ser aplicado nos processos de pesquisa social, de opinião e mercado, inclusive entre países diferentes, de maneira a atender aos desejos expressos de prestadores de serviços e clientes (ISO, 2006).

### **2.3.4 Conhecendo a ISO 20252**

A norma está dividida em sete seções, das quais as primeiras são dedicadas ao escopo e termos técnicos. Refere-se a termos e definições específicos relacionados com o processo de execução e gerenciamento de pesquisas.

Na seção 3, apresenta-se de maneira geral os requisitos que o sistema de gestão da qualidade determina. Os requisitos tratam de organização e responsabilidade, confidencialidade, documentação, manutenção de registros, treinamentos e competências, uso de subcontratação, análise de erros e problemas, além das respectivas ações para a solução.

A seção 4 é dedicada a gestão dos elementos executivos da pesquisa, tais como conteúdo da cotação (aspectos financeiros) e proposta de pesquisa (objetivos,

metodologia, escopo de serviços, cronograma, amostragem, procedimento de coleta, processamento e análise de dados, relatórios e apresentação de resultados, terceirização de partes da pesquisa, cumprimento de leis, códigos e normas correspondentes). Ou seja, apresenta requisitos sobre os principais itens do processo de pesquisa, desde a emissão de proposta até os serviços entregues e descreve os critérios a serem empregados que garantam:

- Que os requisitos da pesquisa foram entendidos;
- Que os métodos a serem empregados estão claramente definidos;
- Que as atividades foram planejadas;
- Que os recursos estão definidos e disponíveis;
- Que os procedimentos apropriados serão executados.

O tópico de coleta de dados é abordado na seção 5, define os requisitos para todos os aspectos da coleta de dados com ênfase nos procedimentos de gerenciamento, recrutamento e treinamento dos entrevistadores de campo, incluindo conteúdo e duração; instruções para a validação de uma coleta de dados realizada de acordo com as instruções do projeto, além dos requisitos gerais para a coleta de dados propriamente dita em cada tipo de pesquisa (qualitativa, autopreenchimento e de fontes secundárias) e os registros correspondentes.

O processo seguinte, englobando o gerenciamento e processamento de dados (seção 6), aborda a documentação e procedimentos necessários para certificar que a digitação, a codificação, a consistência, a ponderação, a preparação de arquivos e a tabulação sejam realizadas de acordo com os requisitos acordados com o cliente e em conformidade com códigos, leis e normas da área.

Por fim, a seção 7 especifica as informações que devem ser contempladas nos relatórios de projetos de pesquisa.

Uma análise dos requisitos ora destacados dá dimensão dos processos essenciais e principais procedimentos correspondentes e necessários na estruturação e gerenciamento de um sistema de qualidade definido a partir da norma ISO 20252.

## **2.4 Convergência entre as normas ISO 20252:2006 e NBR ISO 9001:2008**

Ao analisar as normas em referência, observou-se que existem itens compatíveis entre ambas, embora os itens da norma ISO 20252:2006, apresentem-se de forma mais



generalizada em relação aos itens da norma ISO 9001:2008.

De acordo com a norma ISO 20252 (2006), requisito “3.1 – Organização e responsabilidades” a Alta Direção da empresa de pesquisa deve:

- a) estar comprometida com a qualidade do atendimento ao cliente (isto pode incluir uma declaração da política de qualidade e os objetivos de qualidade);
- b) ser responsável pelo desenvolvimento, implementação e aprimoramento contínuo do sistema de gerenciamento da qualidade;
- c) garantir que o sistema de gestão da qualidade seja documentado de forma apropriada;
- d) garantir o fornecimento de recursos e informações adequadas ao sistema;
- e) indicar um gerente de qualidade com autoridade suficiente para ser responsável por todo o sistema, organizando auditorias internas a fim de garantir que a presente Norma Internacional seja aplicada;
- f) documentar a estrutura da empresa de pesquisa, incluindo as responsabilidades das pessoas envolvidas na realização e controle do serviço;
- g) documentar, implementar e manter os procedimentos, instruções e métodos necessários para completar as diferentes tarefas de acordo com os requisitos desta Norma Internacional de maneira que possam ser auditáveis;
- h) garantir que todos os envolvidos no fornecimento dos serviços de pesquisa tenham conhecimento dos códigos éticos e profissionais nacionais e internacionais aplicáveis, da legislação e procedimentos relevantes e dos métodos que afetam especificamente seu trabalho.

Segue abaixo, a correspondência do requisito “3.1 – Organização e responsabilidades” da norma ISO 20252:2006 em relação aos requisitos da NBR ISO 9001:2008:

Quadro 2.3 – Correspondência do requisito “3.1 – Organização e responsabilidades” da norma ISO 20252:2006 em relação aos requisitos da NBR ISO 9001:2008

ISO 20252:2006		NBR ISO 9001:2008	
Organização e responsabilidades	3.1	4.1	Requisitos gerais
Organização e responsabilidades	3.1	5.1	Comprometimento da direção
Organização e responsabilidades	3.1	5.2	Foco no cliente
Organização e responsabilidades	3.1	5.3	Política da qualidade
Organização e responsabilidades	3.1	5.4.1	Objetivos da qualidade
Organização e responsabilidades	3.1	5.4.2	Planejamento do sistema de gestão da qualidade

Organização e responsabilidades	3.1	5.5.1	Responsabilidade e autoridade
Organização e responsabilidades	3.1	5.5.2	Representante da direção
Organização e responsabilidades	3.1	6.1	Provisão de recursos

A seção 3.2 refere-se a “Confidencialidade da pesquisa”, ou seja, segurança da informação das pesquisas realizadas. Não há requisito específico similar na ISO 9001, motivo pelo qual não foi realizada convergência sobre este item entre as normas ISO 20252 e ISO9001.

De acordo com a norma ISO 20252 (2006), requisito “3.3 – Requisitos de documentação” a empresa de pesquisa deve:

- a) registros e documentos (em papel e/ou em formato eletrônico) devem ser guardados para que possam ser localizados no futuro.
- b) cada projeto deve ter um arquivo contendo ou indicando onde estão as especificações do projeto, mostrando os seus requisitos básicos.
- c) cada projeto deve ser identificado de forma a permitir sua fácil localização.
- d) os documentos devem ser armazenados de forma segura, por períodos definidos (p.ex. em arquivos de backup no computador).
- e) deve-se manter um controle de versões em todos os documentos, para que a versão válida seja claramente identificada.
- f) deve-se verificar a presença de vírus em todos os arquivos eletrônicos, através de um software antivírus atualizado.

Segue abaixo, a correspondência do requisito “3.3 – Requisitos de documentação” da norma ISO 20252:2006 em relação aos requisitos da NBR ISO 9001:2008:

Quadro 2.4 – correspondência do requisito “3.3 – Requisitos de documentação” da norma ISO 20252:2006 em relação aos requisitos da NBR ISO 9001:2008

ISO 20252:2006		NBR ISO 9001:2008	
Requisitos de documentação	3.3	4.2.3	Controle de documentos
Requisitos de documentação	3.3	4.2.4	Controle de registros

Apesar da compatibilidade entre os as normas ISO 20252:2006 e ISO 9001:2008, o requisito “3.3 – Requisitos de documentação” da norma ISO 20252:2006 não exige os procedimentos documentados para controle de documentos e controle de registros. Deve-se haver a prática na empresa de pesquisa, dispensando a obrigatoriedade de escrever tais procedimentos, como exigido nos requisitos “4.2.3 - Controle de documentos” e “4.2.4 - Controle de registros” da NBR ISO 9001:2008.

De acordo com a norma ISO 20252 (2006), requisito “3.4 – Competência e treinamento” a empresa de pesquisa deve estabelecer procedimentos para garantir que os indivíduos que trabalham em qualquer parte do projeto e nas tarefas específicas do sistema de gerenciamento da qualidade tenham competência e experiência ou recebam treinamento apropriado para as tarefas às quais forem submetidos.

A empresa de pesquisa deve estabelecer e documentar atividades de treinamento, inclusive identificar necessidades atuais ou futuras de treinamento, levando em consideração as responsabilidades e o tipo de trabalho a ser executado por cada indivíduo (ISO 20252, 2006).

Segue abaixo, a correspondência do requisito “3.4 – Competência e treinamento” da norma ISO 20252:2006 em relação aos requisitos da NBR ISO 9001:2008:

Quadro 2.5 – correspondência do requisito “3.4 – Competência e treinamento” da norma ISO 20252:2006 em relação aos requisitos da NBR ISO 9001:2008

ISO 20252:2006		NBR ISO 9001:2008	
Competência e treinamento	3.4	6.2.1	Recursos humanos – generalidades
Competência e treinamento	3.4	6.2.2	Competência, treinamento e conscientização

De acordo com a norma ISO 20252 (2006), requisito “3.5 – Terceirização” a empresa de pesquisa é inteiramente responsável por todos os serviços realizados no projeto, incluindo qualquer parte do trabalho que possa ter sido subcontratada e/ou terceirizada e serviços referentes a esta Norma Internacional, exceto onde a escolha do subcontratado esteja além do controle da empresa de pesquisa (por exemplo: um fornecedor exigido pelo cliente). A empresa de pesquisa deve definir procedimentos para escolher os subcontratados, estabelecer relações contratuais com eles e controlar a qualidade dos serviços fornecidos. Os subcontratados devem receber informações da empresa de pesquisa para que possam realizar as partes do serviço subcontratado seguindo o contrato e a presente Norma Internacional.

Segue abaixo, a correspondência do requisito “3.5 – Terceirização” da norma ISO 20252:2006 em relação aos requisitos da NBR ISO 9001:2008:

Quadro 2.6 – correspondência do requisito “3.5 – Terceirização” da norma ISO 20252:2006 em relação aos requisitos da NBR ISO 9001:2008

ISO 20252:2006		NBR ISO 9001:2008	
Terceirização	3.5	7.4.1	Processo de aquisição
Terceirização	3.5	7.4.2	Informações de aquisição
Terceirização	3.5	7.4.3	Verificação do produto adquirido

De acordo com a norma ISO 20252 (2006), requisito “3.6 – Analisando a eficiência do sistema de gestão da qualidade” a empresa de pesquisa deve efetivamente monitorar e gerenciar o processo de pesquisa acordado e seu sistema de gestão da qualidade:

- a) analisando o funcionamento do processo de pesquisa e o sistema de gestão da qualidade;
- b) analisando as causas dos problemas ou discordâncias, caso haja, implementando ações corretivas e preventivas;
- c) registrando as ações tomadas a fim de prevenir que esses problemas ocorram novamente;
- d) estabelecendo que as ações tomadas sejam eficientes na resolução dos problemas.

A empresa de pesquisa deve estabelecer e manter um sistema para documentar, analisar e resolver as reclamações dos clientes. O sistema deve incluir:

- a) identificação e registro das causas subjacentes das reclamações;
- b) implementação da ação para resolver problemas e prevenir recorrência;
- c) estabelecer que as ações tomadas sejam eficientes na resolução dos problemas.

Segundo a referida norma, deve haver um mecanismo de análise para confirmar que as ações foram efetivas em resolver a reclamação.

A empresa de pesquisa deve realizar, em intervalos pré-definidos, auditorias internas para estabelecer o correto funcionamento do sistema de gestão da qualidade (ISO 20252, 2006).

A empresa de pesquisa deve medir e analisar em intervalos regulares a satisfação dos clientes a fim de aprimorar a qualidade dos serviços (ISO 20252, 2006).

Segue abaixo, a correspondência do requisito “3.6 – Analisando a eficiência do sistema de gestão da qualidade” da norma ISO 20252:2006 em relação aos requisitos da NBR ISO 9001:2008:

Quadro 2.7 – correspondência do requisito “3.6 – Analisando a eficiência do sistema de gestão da qualidade” da norma ISO 20252:2006 em relação aos requisitos da NBR ISO 9001:2008

ISO 20252:2006		NBR ISO 9001:2008	
Analisando a eficiência do sistema de gestão da qualidade	3.6	5.6.1	Análise crítica pela direção – generalidades
Analisando a eficiência do sistema de gestão da qualidade	3.6	5.6.2	Entrada para análise crítica

Analisando a eficiência do sistema de gestão da qualidade	3.6	5.6.3	Saídas da análise crítica
Analisando a eficiência do sistema de gestão da qualidade	3.6	8.1	Medição, análise e melhoria – generalidades
Analisando a eficiência do sistema de gestão da qualidade	3.6	8.2.1	Satisfação do cliente
Analisando a eficiência do sistema de gestão da qualidade	3.6	8.2.2	Auditoria interna
Analisando a eficiência do sistema de gestão da qualidade	3.6	8.2.3	Monitoramento e medição de processos
Analisando a eficiência do sistema de gestão da qualidade	3.6	8.2.4	Monitoramento e medição de produto
Analisando a eficiência do sistema de gestão da qualidade	3.6	8.3	Controle de produto não-conforme
Analisando a eficiência do sistema de gestão da qualidade	3.6	8.4	Análise de dados
Analisando a eficiência do sistema de gestão da qualidade	3.6	8.5.2	Ação corretiva
Analisando a eficiência do sistema de gestão da qualidade	3.6	8.5.3	Ação preventiva

Apesar da compatibilidade demonstrada acima, entre os as normas ISO 20252:2006 e ISO 9001:2008, o requisito “3.6 – Analisando a eficiência do sistema de gestão da qualidade” da norma ISO 20252:2006, esta não exige os procedimentos documentados para auditoria interna, controle de produto não-conforme, ação corretiva e ação preventiva. Deve-se haver a prática na empresa de pesquisa, dispensando a obrigatoriedade de ter tais procedimentos documentados, como exigido nos requisitos “8.2.2 – Auditoria interna”, “8.3 – Controle de produto não-conforme”, “8.5.2 – Ação corretiva” e “8.5.3 – Ação preventiva” da NBR ISO 9001:2008.

As seções “4 – Administrando os elementos executivos da pesquisa”, “5 – Coleta de dados”; “6 – Gerenciamento e processamento de dados” e “7 – Relatórios em projetos de pesquisa” da norma ISO 20252:2006 e seus respectivos requisitos, não possuem convergência com os demais requisitos da NBR ISO 9001:2008, por serem específicos às etapas do processo de execução de pesquisa de mercado, social e de opinião.

## 3. PLANEJAMENTO E CONDUÇÃO DA PESQUISA

### 3.1 Considerações iniciais

Este capítulo apresenta o modo como os casos foram conduzidos, de acordo com a proposição de Yin (2009). O processo de pesquisa foi dividido em 10 etapas, conforme apresentado no Capítulo 1 e a pesquisa foi estruturada de acordo com esse modelo.

### 3.2 Condução do estudo de caso

A condução do estudo de caso foi feita de acordo com a sequência proposta por Yin (2009), como pode-se observar na Figura 3.1.

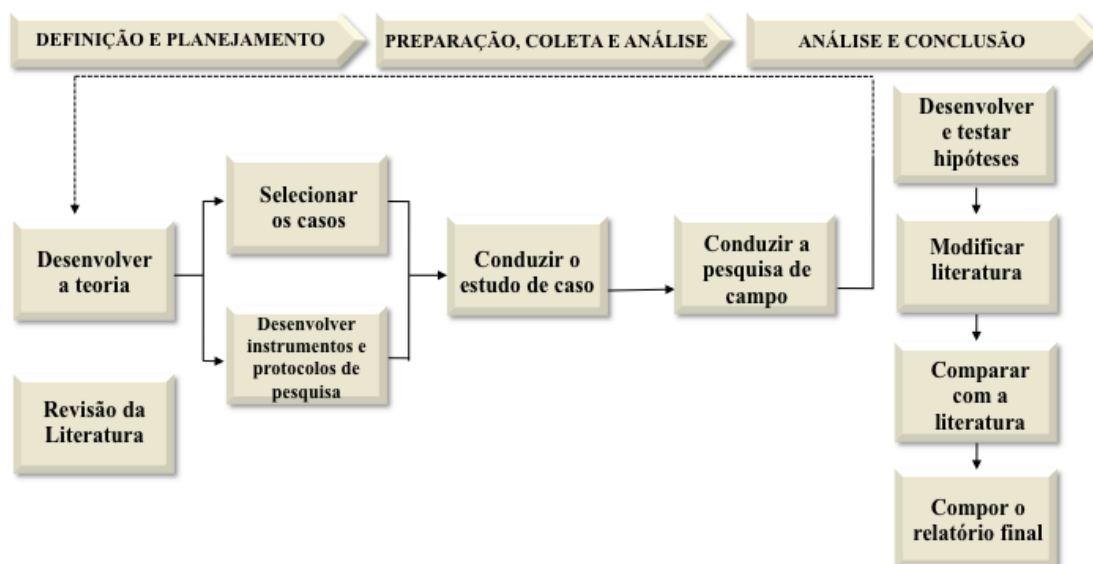


Figura 3.1 – Método de pesquisa  
Fonte: Adaptado de Yin (2009)

O caso foi conduzido segundo as etapas propostas na Figura 3.1 e fundamentado também nas pesquisas de Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002), Appolinário (2006), Bryman e Bell (2007), Eisenhardt e Graebner (2007), Cauchick Miguel *et al.* (2010).

#### 3.2.1 Desenvolver a teoria e revisão da literatura

No capítulo 2 encontra-se o mapeamento da literatura sobre o tema da pesquisa. Aborda a revisão e contexto da literatura disponível sobre gestão da qualidade e pesquisa de mercado.

### 3.2.2 Selecionar os casos e as amostras

Para essa pesquisa foram selecionadas como unidades de análise três empresas de pesquisa certificadas na norma ISO 20252:2006.

Os critérios de seleção das empresas foram: serem certificadas na norma ISO 20252:2006 e terem experiência em execução de pesquisa de mercado, social e de opinião e possibilidade de acesso às informações da empresa.

Com base nesses critérios, as unidades de análise selecionadas para o presente estudo foram:

- **Empresa A:** é uma empresa multinacional de pesquisa, cuja matriz é francesa, com presença efetiva em mais de 70 países. Está presente no Brasil desde 1997. É estruturada por meio de áreas de especialização: *Marketing research; Advertising and Brand research*; pesquisa de Media, Conteúdo e Tecnologia; Opinião Pública; Reputação Corporativa; e *Customer & Employee Relationship Management*.
- **Empresa B:** é uma empresa de pesquisa de mercado, social e de opinião pública, brasileira, sediada em São Paulo. Desde 1997, oferece serviços de coleta de dados em todo o Brasil.
- **Empresa C:** é uma empresa de pesquisa brasileira, sediada em Brasília. Foi fundada em 1992. Voltada à pesquisa de opinião e de mercado.

O Quadro 3.1 mostra as características das empresas investigadas.

Quadro 3.1 – Unidades investigadas

<b>Empresa</b>	<b>Nacionalidade</b>	<b>Matriz</b>	<b>Tamanho da empresa em relação a receita operacional bruta</b>	<b>Quantidade de Funcionários no Brasil</b>	<b>Tempo de certificação</b>
A	Multinacional	França	Media-grande (entre R\$ 90 milhões e R\$ 300 milhões)	Entre 500 e 1000	Entre 2 e 5 anos
B	Nacional	Brasil	Pequena empresa (entre R\$ 2,4 milhões e R\$ 16 milhões)	Até 100	Entre 2 e 5 anos
C	Nacional	Brasil	Microempresa (menor ou igual a R\$ 2,4 milhões)	Até 100	Entre 2 e 5 anos

Segundo Bryman e Bell (2007), estudos empíricos exigem que os respondentes sejam escolhidos de forma criteriosa. Sendo assim, foram selecionados os representantes da direção dessas empresas, por terem vasta experiência em gerenciar sistema de gestão da qualidade, conhecimento da organização e de seus processos, familiaridade com o ambiente de trabalho, bem como acesso às informações estratégicas.

Entrevistas semiestruturadas, baseadas em um instrumento de coleta de dados, foram realizadas com os representantes da direção, além da observação direta, permitindo o uso da técnica de triangulação e, conseqüentemente, o aumento da confiabilidade da pesquisa.

### **3.2.3 Desenvolver instrumentos e protocolo de pesquisa**

O desenvolvimento dos questionários é uma das etapas mais importantes na condução das pesquisas (BRYMAN e BELL, 2007). A preparação desse instrumento requer tempo, planejamento, deve envolver a teoria pesquisada e, ao mesmo tempo, observar se ele oferece condições para obtenção de informações válidas.

Além disso, o questionário deve ser preciso e de fácil compreensão para o respondente, visando evitar desistências. O instrumento de coleta de dados foi estruturado em quatro diferentes etapas:

- 1.** Identificação do profissional. As perguntas tem como objetivo identificar a área de trabalho, cargo ocupado e respectivo tempo de experiência do respondente da pesquisa.
- 2.** Identificação da empresa. As perguntas referem-se ao tamanho da empresa em relação a receita operacional bruta anual, capital nacional ou estrangeiro, estrutura organizacional nacional ou multinacional, número de funcionários, certificação em qual NBR e tempo de certificação.
- 3.** Perguntas fechadas com base nos requisitos da norma ISO 20252:2006. As perguntas fechadas foram estruturadas utilizando a escala de *Likert* de 6 pontos, pois assim os respondentes são forçados a fazer uma escolha não havendo ponto central que possa ser considerado uma categoria neutra ou sem opinião, segundo Hair Junior *et al.* (2005).
- 4.** Perguntas abertas, que visam a avaliação do contexto do processo de certificação e possíveis impactos no processo de execução de pesquisa de mercado.

Foi desenvolvido um protocolo de pesquisa, visando melhorar a confiabilidade e a validade na condução do estudo de caso. Um protocolo deve considerar como partes relevantes (SOUSA, 2005): o contexto (área e local, unidade de análise, questões, procedimentos e fontes de informação), a parte a ser estudada (práticas, unidades de



análise, questões, procedimentos e fontes de informação) e meios de controles da pesquisa (variáveis de controle e respectivas questões).

O protocolo de pesquisa, juntamente com o instrumento de coleta de dados foi encaminhado aos especialistas, antes da realização das entrevistas em profundidade junto aos respondentes. Os especialistas que participaram dessa etapa foram: um professor universitário, um consultor de sistema de gestão de qualidade baseado na norma ISO 20252 e uma gerente de projetos de pesquisa de mercado.

Após análise do protocolo e do instrumento de coleta de dados, os especialistas não apresentaram sugestões de melhoria, sendo os mesmos validados e não submetidos ao teste piloto.

O protocolo e o instrumento de coleta de dados foram enviados por e-mail aos respondentes antes das entrevistas em profundidade. Posteriormente, houve contato pessoal entre o pesquisador e as empresas para aplicação das perguntas e preenchimento dos questionários, além de possíveis sugestões, exceto em relação a empresa C, cujo contato foi telefônico, por estar localizada em Brasília.

O protocolo consiste em esclarecer a finalidade do trabalho, bem como oficializar o convite para a participação na pesquisa.

O protocolo final do encontra-se no Apêndice A e o questionário utilizado como instrumento para coleta de dados encontra-se no Apêndice B.

### **3.2.4 Condução da pesquisa de campo**

As empresas estudadas foram definidas na fase de planejamento e a coleta dos dados aconteceu nos meses de março e abril de 2013. As entrevistas foram realizadas junto aos responsáveis pela implantação e/ou gestão do sistema de gestão de qualidade baseado na norma ISO 20252:2006.

A coleta de dados cumpriu a seguinte sequência:

- Obter aprovação da condução da pesquisa através do representante da direção;
- Enviar o relatório final - comprometimento do pesquisador quanto ao envio;
- Analisar os documentos - *folders* da empresa, site da empresa.
- Aplicar o protocolo de pesquisa via e-mail;
- Registrar as entrevistas de modo a não se perder as informações para análise futura e comprometer a confidencialidade dos dados;

O seguinte passo baseia-se na tabulação e análise dos dados obtidos.

## 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

### 4.1 Considerações iniciais

Para a realização das entrevistas em profundidade com os representantes da direção, foi utilizado um questionário composto por 39 perguntas fechadas e 10 perguntas abertas.

Do total de questões, foram exploradas as perguntas fechadas mais relevantes e todas as abertas para fazer-se a análise de impactos da implantação da ISO 20252 em empresas de pesquisa de marketing, social e de opinião.

As entrevistas tiveram, em média, duração de 50 minutos.

Todas as empresas estudadas optaram pela contratação de um consultor externo, para orientação e suporte à certificação. O processo de certificação nessas empresas levou aproximadamente um ano.

### 4.2 Análise intracasos

#### 4.2.1 Caso A

A empresa é multinacional, considerada uma média-grande empresa, em relação a receita operacional bruta anual, cujo capital é estrangeiro e tem aproximadamente 1000 funcionários.

O primeiro passo para a coleta de dados da empresa A foi conhecer a estrutura da empresa. A empresa possui duas unidades, sendo que em uma delas, ficam as áreas de negócios, conhecidas como *Business Units* e os departamentos Administrativo, Financeiro, Contábil, Recursos Humanos, Departamento Pessoal e Qualidade. Na outra unidade ficam as áreas de Recrutamento e Seleção de entrevistadores e toda a área de operações, composta por funcionários que realizam a coleta de dados, codificação, digitação, consistência do banco de dados e processamento.

O representante da direção da empresa A, respondente desta pesquisa, trabalha na empresa A há um ano. Não foi o responsável pela certificação ISO 20252 na empresa estudada. Quando ingressou na empresa, esta já estava certificada, ficando o mesmo, responsável por sua manutenção.

O antigo *CEO* da Empresa A impulsionou o processo de implantação da ISO 20252, pois a matriz, sediada na França, possuía as certificações ISO 9001 e ISO 20252 e recomendava a certificação ISO 20252 às filiais. Não se tratou de uma imposição às filiais, e sim, a recomendação de uma “boa prática” a ser seguida.

A filial brasileira adquiriu várias empresas de pesquisa de pequeno porte, cada uma com *expertise* num segmento de pesquisa, como pesquisa sobre mídia, pesquisa automotiva etc.

Devido a estas aquisições, a empresa A não possuía processos padronizados, o que causava falha na comunicação e retrabalhos. Diante deste cenário e da referência de certificação da matriz, o antigo *CEO* optou por buscar a certificação.

Naquela ocasião, a empresa contratou uma gerente de qualidade com experiência em processo de certificação e gestão da qualidade, bem como optou pela contratação de uma consultoria para dar suporte ao processo.

A empresa iniciou os trabalhos fazendo um treinamento sobre interpretação da norma ISO 20252, à gerente de qualidade e aos facilitadores (representantes das áreas).

Na sequência, a empresa definiu procedimentos e formulários padronizados que contém requisitos solicitados pela ISO 20252, a serem seguidos pelas áreas.

Posteriormente, a empresa realizou treinamentos e auditoria interna em todas as áreas, para identificar os *gaps* ainda existentes.

Com base nos resultados da auditoria interna, foram feitas novas adequações nos procedimentos, auditoria interna e, por fim, a auditoria de certificação. O processo de certificação durou um ano e quatro meses.

Para a manutenção da certificação são realizadas auditorias internas semestrais. As não conformidades encontradas nas auditorias internas são registradas no “Relatório de Auditoria Interna”, onde são descritos: área auditada, processo, requisito da norma, descrição da não-conformidade, projeto em referência, causa, ação imediata, ação corretiva, responsável pela ação imediata e ação corretiva, respectivos prazos e verificação da eficácia. As não-conformidades encontradas nas auditorias externas ou identificadas internamente pelas áreas são descritas no “Relatório de Ações Corretivas, Preventivas e de Melhorias”, onde também são registrados os itens mencionados no “Relatório de Auditoria Interna”.

Durante o processo de implantação da ISO 20252, a empresa definiu o processo de homologação de fornecedores. Para que o fornecedor fosse inserido na “lista de

fornecedores”, o mesmo era avaliado pela gerente de fornecedores que aplicava um questionário com requisitos mínimos de qualidade. Esses requisitos contemplam a estrutura do fornecedor e a sua capacidade de atender a empresa em termos de volume, qualidade e cumprimento dos requisitos da ISO 20252 (pertinentes a sua etapa do processo de execução de pesquisa).

Segundo o representante da empresa A, esses requisitos precisam ser revistos, pois ainda se tem problemas de qualidade e de cumprimento de prazos com fornecedores, motivo pelo qual a eficácia do processo de homologação é considerada por ele como neutra. A empresa também implantou o processo de avaliação de fornecedores, cujos requisitos de avaliação são: atendimento às especificações do projeto, cumprimento dos requisitos da norma ISO, cumprimento de prazos e qualidade. Porém, a eficácia do processo de avaliação de fornecedores, também é considerada por ele como neutra, pois as avaliações deveriam ser realizadas por aqueles que contratam fornecedores, imediatamente após o término do projeto, o que não ocorre. Os funcionários que deveriam avaliar seus fornecedores, alegam falta de tempo e acumulam, por meses, as avaliações a serem feitas. No entanto, muitas não são feitas e, quando são, não retratam pontualmente o problema ocorrido para que as ações corretivas sejam tomadas juntamente aos fornecedores.

O entrevistado da Empresa A afirma que gostaria que seus fornecedores tivessem certificação ISO 20252, “pois com fornecedores certificados, poderíamos reduzir o nível de controles realizados no trabalho destes, reduzindo nossos custos, prazos e garantindo a mesma qualidade das entregas”.

Após a certificação, além das avaliações de fornecedores, a empresa implantou a avaliação interna de desempenho, na qual as áreas de negócios avaliam, ao término de cada projeto, a equipe de operações (coleta de dados, codificação, digitação, consistência e processamento). Essas áreas, por sua vez, também avaliam as áreas de atendimento. Esta ferramenta, chamada iCSM (*Internal Customer Satisfaction Measurement*) foi desenvolvida pela matriz, com o objetivo de compreender minuciosamente os problemas e as dificuldades que ocorrem em cada projeto, bem como analisar as causas de sucesso, para treinamento e divulgação das boas práticas. A empresa também implantou o CSM (*Customer Satisfaction Measurement*), que é uma pesquisa enviada ao cliente para avaliar a sua satisfação em relação ao estudo

contratado. A pesquisa de satisfação do CSM é enviada a todos os clientes, ao término de cada projeto.

#### **4.2.2 Caso B**

A empresa B é nacional, considerada de pequeno porte em relação à receita operacional bruta anual, e tem menos de 100 funcionários.

Inicialmente conheceu-se a estrutura da empresa B, que possui as áreas de Atendimento ao Cliente, de Campo (que realiza recrutamento e treinamento de entrevistadores e coleta de dados), Financeira/ Contábil, Departamento Pessoal e Qualidade.

O representante da direção da Empresa B, respondente desta pesquisa, trabalhava na empresa antes do processo de certificação. Atuava e ainda atua como assistente do proprietário da empresa e está envolvida nas atividades operacionais, isto é, nas atividades do Campo.

Os maiores clientes da Empresa B são outras empresas de pesquisa de grande porte, que a subcontratam para realizar, principalmente, a coleta de dados, já que a Empresa B tem *expertise* em realizar pesquisas de opinião pública em diversas regiões do Brasil, inclusive em locais cuja infraestrutura é precária ou onde é necessário se deslocar de barco, por não haver outro meio de transporte para se chegar ao entrevistado que esteja enquadrado no perfil do estudo. Um dos maiores clientes da empresa B é a empresa A, citada no Caso A.

A empresa B tinha a área de Tratamento de Dados (que realiza a codificação, digitação, consistência e processamento de dados), mas optou por não tê-la, em virtude do foco do seu trabalho ser a realização da coleta de dados (campo). Quando o cliente solicita o tratamento de dados, além do coleta de dados, a empresa B terceiriza este serviço a empresas especializadas, pois acredita que a qualidade é elevada e o custo é reduzido, quando comparado a manutenção desta estrutura internamente.

A empresa B observou que seus maiores clientes, entre eles a empresa A, haviam sido certificadas na norma ISO 20252. Por já terem que cumprir alguns requisitos da norma, para poder continuar trabalhando com os clientes certificados, optou por também buscar a sua certificação.

A representante da qualidade da empresa B, por já conhecer os processos da empresa e contribuir com implantação de melhorias e treinamentos, foi indicada pelo

proprietário para ser a líder do processo de certificação na empresa, mesmo não tendo experiência com a certificação. A empresa B também optou pela contratação de consultoria para orientar o processo de certificação.

A empresa B, basicamente, seguiu os passos da empresa A (seu cliente). Iniciou os trabalhos fazendo um treinamento sobre interpretação da norma ISO 20252, à líder de qualidade e aos gestores das áreas.

Na sequência, a empresa definiu procedimentos e formulários padronizados que contém requisitos solicitados pela ISO 20252, a serem seguidos pelas áreas.

Posteriormente, a empresa realizou treinamentos e auditoria interna em todas as áreas, para identificar os *gaps* ainda existentes.

Fez novas adequações nos processos, nova auditoria interna e, por fim, a auditoria de certificação. O processo de certificação durou, aproximadamente, um ano.

Para a manutenção da certificação, a empresa realiza auditorias internas pelo menos uma vez ao ano. A representante da qualidade entende que não há necessidade de mais auditorias internas, pois todos os funcionários já foram treinados sobre os requisitos a serem cumpridos e não há rotatividade de pessoal.

As não-conformidades encontradas nas auditorias internas são registradas na “Planilha de Ações Corretivas”, onde são descritos: área auditada, processo, requisito da norma, descrição da não-conformidade, projeto em referência, causa, ação imediata, ação corretiva, responsável pela ação imediata e ação corretiva, respectivos prazos e verificação da eficácia. As não conformidades identificadas no dia a dia e nas auditorias externas também são registradas na mesma planilha.

Todos os fornecedores, antes de serem inseridos na “Lista de Fornecedores”, também passam pelo processo de homologação, que consiste no desempenho dos fornecedores com base em seus respectivos históricos, pois antes da certificação já se trabalhava com alguns fornecedores.

A empresa avalia o desempenho do fornecedor, mas não documenta o resultado. Quando há insatisfação com o fornecedor, as áreas reportam o problema à representante da qualidade que o registra na “Planilha de Ações Corretivas”.

A representante da qualidade, ao ser questionada se gostaria que seus fornecedores obtivessem a certificação ISO 20252, respondeu: “para nós é indiferente, pois os fornecedores já cumprem os mesmos procedimentos que temos que cumprir e,

apesar de a norma ser adequada para qualquer porte de empresa, trabalhamos com fornecedores pequenos com necessidades diferentes das nossas”.

### 4.2.3 Caso C

A empresa C é nacional, considerada microempresa em relação à receita operacional bruta anual, e tem menos de 100 funcionários.

Fica sediada em Brasília, motivo pelo qual não foi possível visualizar as instalações da empresa. A pesquisa junto à responsável pela área de qualidade foi realizada por telefone.

A empresa C possui as áreas de Atendimento ao Cliente, Campo (que realiza recrutamento e treinamento de entrevistadores e coleta de dados), Tratamento de Dados (que realiza a codificação, digitação, consistência e processamento de dados), Recrutamento (que recruta entrevistados para projetos qualitativos), além das áreas Financeira/ Contábil, Departamento Pessoal e Qualidade.

A representante da empresa C é integrante da Diretoria. Atuava e ainda atua como Diretora de Atendimento ao Cliente e está envolvida na discussão de assuntos pertinentes a todas as áreas.

A empresa C também possui como clientes outras empresas de pesquisa de grande porte, certificadas na norma ISO 20252, que a subcontratam para realizar principalmente a coleta de dados para projetos quantitativos e recrutamento para projetos qualitativos. Também teve que cumprir requisitos da norma ISO 20252 antes da sua certificação, para poder continuar prestando serviços aos seus clientes certificados. Por este motivo, optou pela sua própria certificação.

A representante da empresa C diz que se candidatou à liderança do processo de certificação, pois já havia sido responsável por ter que ajustar formulários e reportes de projetos para atender os seus clientes certificados. A empresa C também optou pela contratação de consultoria para orientar o processo de certificação.

Diferentemente das outras empresas, a empresa C iniciou o processo de certificação fazendo uma auditoria interna que foi chamada de *gap analysis*.

Com base no resultado da auditoria, a empresa definiu novos procedimentos e formulários padronizados atendessem aos *gaps* encontrados. Fez treinamentos, nova auditoria interna e, por fim, a auditoria de certificação. O processo de certificação durou 10 meses.

Para a manutenção da certificação, a empresa realiza auditorias internas pelo menos uma vez ao ano. A diretora responsável pela qualidade entende que não há necessidade de mais auditorias internas, pois todos os funcionários já foram treinados sobre os requisitos a serem cumpridos e a rotatividade de pessoal é muito baixa. As não conformidades encontradas nas auditorias internas são registradas no “Relatório de Auditoria e Ocorrências”, onde são descritos: área auditada, processo, requisito da norma, descrição da não-conformidade, projeto em referência, causa, ação imediata, ação corretiva, responsável pela ação imediata e ação corretiva, respectivos prazos e verificação da eficácia. As não conformidades identificadas no dia a dia e nas auditorias externas também são registradas no mesmo registro.

Todos os fornecedores, antes de serem inseridos na “Lista de Fornecedores”, também são homologados, o que consiste no desempenho dos fornecedores com base em seus respectivos históricos, assim como no Caso B. Segundo a entrevistada da Empresa C, a empresa realiza basicamente os mesmos tipos de projetos e trabalha com os mesmos fornecedores, que são poucos, o que facilita o conhecimento da qualificação dos fornecedores com base em seu histórico de desempenho.

A empresa avalia anualmente o desempenho do fornecedor, com base nos seguintes critérios: atendimento às especificações e instruções do projeto e cumprimento de prazos.

A representante da qualidade, ao ser questionada se gostaria que seus fornecedores obtivessem a certificação ISO 20252 respondeu: “Sim, claro. Porque hoje em dia a mão de obra dita ‘qualificada’ está difícil, sem as qualificações desejáveis. De modo geral as escolas não ensinam, temos muitos analfabetos funcionais (mesmo com diploma de 3º. grau) e dificuldade de pessoal para trabalho de campo. Seria um *upgrade*.”

### **4.3 Análise intercasos**

Com o objetivo de analisar os impactos da implantação da ISO 20252 nas empresas estudadas, comparou-se os resultados de cada uma delas conforme as seções da referida norma.

A seção 1 da norma refere-se somente ao escopo e a seção 2 refere-se a termos e definições utilizados no mercado de pesquisa.



A seção 3 refere-se a “Requisitos do sistema de gerenciamento da qualidade” que contempla organização e responsabilidades da alta direção, confidencialidade da pesquisa, requisitos de documentação, competência e treinamento, terceirização e análise da eficiência do sistema de gestão da qualidade.

Com referência a organização e responsabilidades da alta direção, as empresas estudadas definiram e divulgaram a Política da Qualidade e os Objetivos da Qualidade. No entanto, estes são reforçados junto aos funcionários, próximo as datas de auditoria de manutenção nas empresas A e C. Na empresa B, a política é mencionada na integração de novos funcionários.

O Quadro 4.1 apresenta as respostas sobre a Política da Qualidade das empresas estudadas (questão 1 do instrumento de coleta de dados).

Quadro 4.1 – Respostas referente a Política da Qualidade

<b>Critério</b>	<b>Caso A</b>	<b>Caso B</b>	<b>Caso C</b>
Todos conhecem a Política da Qualidade, objetivos e valores da organização (Questão 1).	Discordo	Sim	Discordo

A empresa A, por ser multinacional e ter uma estrutura grande (várias unidades de negócios e, aproximadamente, 1000 funcionários), é possível notar o distanciamento existente entre o Gerente de Qualidade e a Alta Direção. Esta delega todas as responsabilidades pertinentes a manutenção da certificação ao Gerente de Qualidade. A política da qualidade foi definida pela Gestora de Qualidade anterior junto à Alta Direção anterior e até então não foi alterada. Os objetivos de qualidade são sugeridos pelo Gerente de Qualidade atual e submetidos a Alta Direção para aprovação na reunião de análise crítica. A Alta Direção participa das reuniões de análise crítica semestralmente, para acompanhar resultados de auditoria interna, registro de reclamações de clientes, ocorrências e ações corretivas tomadas.

A Empresa B, a responsável pela Qualidade se reporta diretamente ao proprietário da empresa que acompanha execução de projetos e assuntos da qualidade. Existe grande proximidade e, portanto, grande participação nos assuntos da qualidade.

A Empresa C, a responsável pela Qualidade faz parte da Diretoria e, portanto, define e reporta os assuntos da qualidade junto a Alta Direção.

O Quadro 4.2 apresenta um resumo dessas considerações (questões 2, 4 e 8 do instrumento de coleta de dados).

Quadro 4.2 – Respostas referentes a participação da Alta Direção

<b>.Critério</b>	<b>Caso A</b>	<b>Caso B</b>	<b>Caso C</b>
Existe participação da alta liderança no estabelecimento da	Neutro	Sim,	Sim,

política e dos objetivos da qualidade (Questão 2).		fortemente	fortemente
Existe envolvimento da alta administração na análise crítica do SGQ (Questão 4).	Neutro	Sim	Sim, fortemente
A alta administração garante que o sistema de gestão da qualidade é continuamente melhorado (Questão 8).	Neutro	Sim	Sim

A Empresa A realiza pesquisa anual de satisfação em todos os clientes globais. Esta pesquisa é conduzida pela matriz sediada na França. Além desta, a filial brasileira envia uma pesquisa de satisfação ao término de cada projeto a todos os clientes, independentemente de ser global ou não.

A Empresa B também envia uma pesquisa de satisfação ao término de cada projeto.

Em ambos os casos, o retorno destas pesquisas é baixo, sendo um retorno estimado de 20% para a Empresa A e de 30% para a Empresa B. A empresa A, alega que quando há problemas ou insatisfações o cliente documenta através da pesquisa de satisfação e quando estão satisfeitos, geralmente não respondem a pesquisa.

A Empresa C realiza pesquisa de satisfação anual.

As empresas estudadas possuem um canal de comunicação com o cliente, que é o acesso direto ao *Manager Director* do projeto ou ao *Chief Executive Officer (CEO)* da empresa. A empresa A, além desses recursos, possui o canal de ouvidoria, que é gerenciado pela área da Qualidade, porém é pouco utilizado pelos clientes.

Todas as empresas registram os problemas e ocorrências na planilha de ações corretivas.

O Quadro 4.3 faz um resumo das questões relacionadas à pesquisa de satisfação de clientes e a disponibilização de um canal de comunicação com cliente, sem ser através da equipe de atendimento, com as três empresas estudadas (questões 5, 6 e 7 do instrumento de coleta de dados).

Quadro 4.3 – Respostas referentes a pesquisa de satisfação e canal de comunicação com o cliente

<b>Critério</b>	<b>Caso A</b>	<b>Caso B</b>	<b>Caso C</b>
A empresa regularmente realiza pesquisa de satisfação com clientes visando atender suas necessidades (Questão 5).	Sim, fortemente	Sim, fortemente	Sim, fortemente
A empresa mantém um canal de comunicação para clientes para tratamento de sugestões e reclamações de clientes (Questão 6).	Sim, fortemente	Sim, fortemente	Discordo
A empresa identifica problemas, analisa causas, define e implementa ações e mede a sua eficácia (Questão 7).	Sim	Sim, fortemente	Sim

As empresas estudadas definiram procedimentos, que contém requisitos exigidos pela ISO 20252, a serem seguidos pelas áreas. De maneira geral, todas optaram pela utilização de *templates* e formulários padronizados, para facilitar o treinamento dos funcionários. Estes ficam disponibilizados na rede e sempre que há alteração, a versão obsoleta é removida em substituição a versão atual do documento.

O entrevistado da empresa A afirma que: “os procedimentos e formulários criados pela empresa ajudam na execução dos projetos, no atendimento aos requisitos da norma, além de auxiliar no treinamento de novos funcionários.”

A empresa A, possui os seguintes procedimentos, em Power Point:

- Execução de Pesquisa Quantitativa: referente ao processo executado pelo Atendimento de cotação, proposta, planejamento da pesquisa, análise de resultados e elaboração de relatório, para estudos quantitativos.
- Execução de Pesquisa Qualitativa: referente ao processo executado pelo Atendimento de cotação, proposta, planejamento da pesquisa, recrutamento dos entrevistados, a verificação da última participação dos entrevistados em pesquisas, a moderação ou realização de entrevistas em salas de grupo (com um grupo de entrevistados) ou entrevistas individuais, análise e elaboração de relatório.
- Coleta de Campo: referente a instrução de campo aos entrevistadores e a coleta de dados.
- Verificação e Validação da Coleta de Campo: referente a verificação das entrevistas feitas pelos entrevistadores, por uma segunda pessoa, através de contato telefônico ou pessoal junto aos respondentes da pesquisa.
- Codificação: referente a codificação de perguntas abertas e a verificação da codificação por uma segunda pessoa.
- Digitação: referente a digitação dos dados coletados, quando a entrevista é realizada através de questionário em papel, e a sua verificação.
- Consistência e Processamento: referente ao procedimento de checagem do banco de dados, em relação a coerência dos dados coletados e dos pulos do questionário e a realização do processamento de dados. Os dados processamentos são novamente endereçados a equipe de Atendimento para fazer a análise de resultados e relatório para o cliente.

Ou seja, a Empresa A possui um procedimento para cada etapa de execução do processo de pesquisa.

A Empresa B possui um único procedimento em Word que contempla a cotação, elaboração de proposta, planejamento da pesquisa, coleta de dados (campo) e validação da coleta de campo. A empresa B não realiza tratamento de dados (codificação,

digitação, consistência e processamento) e realização de pesquisas qualitativas, motivo pelo qual não possui estes procedimentos.

A Empresa C optou por ter dois procedimentos em Power Point: um referente a execução de pesquisa quantitativa e outro referente a pesquisa qualitativa.

O procedimento de pesquisa quantitativa contempla todas as etapas de execução do processo de pesquisa: cotação, elaboração de proposta, planejamento da pesquisa, coleta de dados (campo) e verificação e validação da coleta de campo, tratamento de dados (codificação, digitação, consistência e processamento).

O procedimento de pesquisa qualitativa contempla o recrutamento dos entrevistados, a verificação da última participação dos entrevistados em pesquisas, a moderação ou realização de entrevistas em salas de grupo (com um grupo de entrevistados) ou entrevistas individuais, análise e elaboração de relatório.

Referente ao item “funcionários participam na avaliação para identificação de atividades que não agregam valor ao(s) processo” (questão 17), isso ocorre no dia a dia das empresas A e B, onde os funcionários reportam tais atividades à Qualidade. Na empresa C, a diretoria é quem avalia as atividades que não agregam valor ao processo, por também estarem presentes na execução.

O Quadro 4.4 apresenta um resumo das respostas das três empresas para a questão da padronização dos processos e avaliação de agregação de valor às atividades (questões 10, 14, 16 e 17 do instrumento de coleta de dados).

Quadro 4.4 – Respostas sobre padronização dos processos e avaliação de agregação de valor às atividades

<b>Critério</b>	<b>Caso A</b>	<b>Caso B</b>	<b>Caso C</b>
Padronização é amplamente utilizada para reduzir a variação dos processos. (Questão 10).	Sim	Sim, fortemente	Sim, fortemente
Existe procedimento para controle de documentos (Questão 14).	Sim, fortemente	Sim, fortemente	Sim, fortemente
As atividades que não agregam valor ao(s) processo (s) são eliminadas (Questão 16).	Sim	Sim, fortemente	Sim, fortemente
Funcionários participam na avaliação para identificação de atividades que não agregam valor ao(s) processo (s) (Questão 17).	Sim	Sim, fortemente	Discordo

Nas empresas estudadas, a área de RH tem definida a descrição de cargos (*job description*) de cada função. Isso facilita a análise do candidato em relação a função que irá ocupar. Referente à questão “os funcionários são adequados às tarefas que eles desempenham”, a empresa A respondeu “neutro” por não saber avaliar, uma vez que não tem contato com todas as áreas e equipes devido ao tamanho da empresa.

Em todas as empresas é frequente o treinamento durante o trabalho (*on the job*). Porém, treinamentos completares não são frequentes nas empresas A e B. Na empresa C existe um plano de treinamentos para as áreas, voltado à execução de pesquisa, que desde então vem sendo cumprido.

O Quadro 4.5 apresenta um resumo das respostas das três empresas para a gestão de Recursos Humanos (questões 11, 12, 13, 21 e 26 do instrumento de coleta de dados).

Quadro 4.5 – Respostas sobre a gestão de Recursos Humanos

<b>Critério</b>	<b>Caso A</b>	<b>Caso B</b>	<b>Caso C</b>
A empresa investe no recrutamento de profissionais qualificados (Questão 11).	Sim	Sim	Sim, fortemente
Todos os funcionários são adequados às tarefas que eles desempenham (Questão 12).	Neutro	Sim	Sim
A empresa investe em treinamentos, workshops e aperfeiçoamento das habilidades e conhecimentos de seus profissionais (Questão 13).	Neutro	Neutro	Sim, fortemente
A empresa investe na introdução de novas tecnologias e sistemas (Questão 21).	Sim	Sim	Sim, fortemente
A definição de procedimentos ajuda na execução do projeto e auxilia no treinamento de novos funcionários (Questão 26).	Sim, fortemente	Sim, fortemente	Sim

A empresa A, durante o processo de implantação da ISO 20252, definiu requisitos mínimos para homologação de fornecedores, onde eram avaliados a estrutura, o tempo de experiência e o cumprimento de requisitos da norma pelo fornecedor. No entanto, a equipe que desenvolveu este procedimento se desligou da empresa. A equipe atual tem contratado fornecedores de acordo com o histórico pessoal em relação ao desempenho de cada fornecedor e com base em indicações. Os requisitos de homologação precisam ser atualizados e postos em prática novamente, pois os procedimentos existentes não estão sendo cumpridos.

Nas empresas B e C, os requisitos de homologação foram definidos no processo de implantação da ISO 20252 e, desde então, são seguidos. Os requisitos de homologação resume-se no histórico do desempenho do fornecedor.

A empresa A implantou o processo de avaliação de fornecedores, cujos requisitos de avaliação são: atendimento às especificações do projeto, cumprimento dos requisitos da norma ISO, cumprimento de prazos e qualidade. Porém, a eficácia do processo de avaliação de fornecedores, também é considerada pelo representante da qualidade como neutra, pois as avaliações deveriam ser realizadas por aqueles que contratam fornecedores, imediatamente após o término do projeto, o que não ocorre. Os funcionários que deveriam avaliar seus fornecedores, alegam falta de tempo e

acumulam por meses, as avaliações a serem feitas. No entanto, muitas avaliações não são feitas e quando são, não retratam pontualmente o problema ocorrido para que as ações corretivas devidas sejam tomadas junto aos fornecedores.

Para a empresa A, a gestão de fornecedores é neutra, pois a homologação e a avaliação não são realizados conforme procedimento, apesar de os critérios de homologação e os de avaliação estarem definidos.

A empresa B avalia o fornecedor com base na entrega de acordo com a especificação do projeto e no prazo. Mas não documenta essa avaliação. Quando há problemas junto ao fornecedor, o contratante do fornecedor direciona o assunto à representante da qualidade que registra a ocorrência na “Planilha de Ações Corretivas”.

A empresa C também definiu critérios de avaliação de desempenho baseado na entrega de acordo com a especificação do projeto e no prazo. As avaliações são feitas regularmente, mas com cobranças.

O Quadro 4.6 apresenta um resumo das respostas das três empresas referente a gestão de fornecedores (questões 9, 18, 19 e 20 do instrumento de coleta de dados).

Quadro 4.6 – Respostas referentes a gestão de fornecedores

<b>Critério</b>	<b>Caso A</b>	<b>Caso B</b>	<b>Caso C</b>
Todos os fornecedores possuem os requisitos mínimos necessários para a prestação de serviços (cumprimento de prazos, atendimento a especificação do projeto e aos requisitos ISO 20252). (Questão 9)	Neutro	Sim, fortemente	Sim, fortemente
A empresa avalia o desempenho de seus fornecedores. (Questão 18)	Neutro	Sim, fortemente	Sim, fortemente
A empresa faz gestão sobre os seus fornecedores e todos os contratos são sistematicamente revisados. (Questão 19)	Neutro	Sim, fortemente	Sim, fortemente
O contrato com fornecedor pode ser cancelado em decorrência de desempenho ruim. (Questão 20)	Sim	Sim, fortemente	Sim, fortemente

A seção 4 da norma ISO 20252 refere-se a “Administração dos elementos executivos da pesquisa” que contempla *briefing* do cliente, elaboração de cotação, conteúdo da proposta, aprovação da proposta, planejamento do estudo e elaboração de cronograma, aprovação do cronograma pelo cliente, aprovação do questionário pelo cliente, aprovação do cliente quando houver qualquer mudança na especificação do projeto aprovado (seja na amostra, no método de coleta, prazos etc.), validação da tradução de questionário, relatórios e outros materiais, pré-teste de questionário antes de ser realizado o campo (coleta de dados), evidências de *briefing* e treinamento de entrevistadores. O público alvo a ser entrevistado deve ser conhecido. Devem ser documentados o tamanho da amostra, o método de extração, o recrutamento ou seleção dos entrevistados, os procedimentos de ponderação (quando houver).

A norma ISO 20252 menciona que a cotação deve especificar:

- o custo total e os prazos de execução do projeto de pesquisa;
- as especificações técnicas e todos os elementos que afetarem o custo (p.ex. campo, codificação, digitação, análise, relatórios, número de apresentações);
- a moeda;
- se impostos estão incluídos no custo, de acordo com as leis locais.

A cotação geralmente é realizada quando se tem definidos o tipo de estudo (quantitativo e/ou qualitativo), a amostra, público-alvo e o método de coleta.

Quando se faz necessário fazer o planejamento do estudo, ou seja, definir tipo de estudo (quantitativo e/ou qualitativo), a amostra, público-alvo e método de coleta, as empresas devem elaborar uma proposta comercial contendo tais informações.

De acordo com a norma ISO 20252 (2006), a proposta de pesquisa, deve conter:

- Objetivos e metodologia do projeto de pesquisa
- Escopo dos serviços (as áreas de assunto do questionário ou roteiro de discussão a serem utilizados)
- Amostragem e ponderação
- O público-alvo e o procedimento de amostragem
- Descrição da coleta de dados e processamento
- Análises Secundárias
- Relatórios a serem entregues e apresentação de resultados
- Terceirização de partes da pesquisa (mencionar se foi planejada a terceirização ou subcontratação de outros fornecedores de pesquisa para a realização de partes da pesquisa)
- Cumprimento das leis e códigos profissionais relevantes. Exemplos: Código de Ética da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP) e Diretrizes da *European Society for Opinion and Marketing Research* (ESOMAR)
- Cumprimento desta Norma Internacional (a proposta deve indicar que a empresa de pesquisa observa a norma ISO 20252)
- Preço e validade da proposta

Além dos itens acima, propostas para estudos qualitativos devem:

- Esclarecer quantos entrevistados serão recrutados (de um painel pré-recrutado ou de algum outro meio). Deve-se indicar o método utilizado para controlar o tempo que passou desde que o entrevistado participou de uma discussão em grupo ou entrevista individual pela última vez. O número de indivíduos a serem entrevistados e/ou o número de grupos e participantes em cada grupo também devem ser especificados.
- O tipo de local a ser utilizado para as entrevistas ou discussões em grupo e a necessidade de observação em sala de espelho devem ser especificados.
- Estabelecer se os comentários dos participantes (*verbatim*s) das entrevistas e/ou discussões em grupo serão incluídos no relatório. A proposta também deve definir se as gravações das entrevistas e/ou discussões em grupo ficarão disponíveis.

A empresa A realiza cotações para estudos *multi-countries*, ou seja, estudos internacionais, realizados pela empresa A, porém em outros países. Nestes casos, a filial brasileira, recebe as informações sobre o tipo de estudo (quantitativo e/ou qualitativo), a amostra, público-alvo e o método de coleta. O papel da filial brasileira é apenas realizar a coleta de dados com entrevistados brasileiros, já que o tratamento de dados, análise de resultados e relatórios serão realizados pelo país que contratou a coleta de dados da filial brasileira.

Para situações como estas, a empresa A utiliza um modelo de planilha de cotação em *Excel*, contendo os itens exigidos pela norma ISO 20252, citados acima.

Para outros projetos nacionais, a Empresa A, elabora propostas comerciais, que são mais completas que a cotação, de acordo com os *Templates* de Proposta Quantitativa e Qualitativa, em *Power Point*, que contempla todos os itens exigidos pela ISO 20252, citados acima.

A Empresa B em 98% dos casos, é contratada por empresas de pesquisas de porte maior, para realizar a coleta de dados. Nestes casos, a Empresa B, também recebe as definições sobre o tipo de estudo (quantitativo e/ou qualitativo), a amostra, público-alvo e o método de coleta. Para atender a estes clientes (empresas de pesquisa de porte maior), realiza cotações, também através de planilha de *Excel* contendo os itens exigidos pela norma ISO 20252.

Em 2% dos casos, a Empresa B, realiza estudos para o cliente final (indústrias, montadoras, etc.). Para situações como esta, a Empresa B, precisa definir o tipo de



estudo, amostra, público-alvo e método de coleta para atender aos objetivos do cliente. Quando isso ocorre, elabora propostas comerciais, de acordo com o Modelo de Proposta Quantitativo (lembrando que esta empresa não realiza estudos qualitativos), que contempla todos os itens exigidos pela norma ISO 20252, em *Word* ou *Power Point*.

A Empresa C em 60% dos casos, é contratada por empresas de pesquisas de porte maior, para realizar a coleta de dados (para projetos quantitativos) e recrutamento (para projetos qualitativos). Para atender estes clientes, realiza cotações, também usando o modelo em *Excel* que contempla todos os itens exigidos pela norma 20252.

Quando contratada diretamente pelo cliente final, e não por outras empresas de pesquisa, elabora propostas comerciais, de acordo com os *Templates* de Propostas Quantitativa e Qualitativa, em *Word* ou *Power Point*, que também contempla os requisitos da ISO 20252.

Também deve ser evidenciado como é feito o gerenciamento dos processos de execução de pesquisa, bem como a retenção de histórico do projeto de modo que o mesmo possa ser novamente executado no futuro e o sigilo de informações do projeto, evitando o acesso não autorizado a estas informações.

De acordo com a norma, a empresa de pesquisa deve cumprir os requisitos do Código de Ética ABEP/ ESOMAR.

A *European Society for Opinion and Marketing Research* (ESOMAR) é uma associação mundial de pesquisadores de mercado, sociais e de opinião. Fundada em 1948, ESOMAR começou como uma associação regional na Europa. Atualmente, com mais de 4.900 membros em mais de 130 países, a participação global da ESOMAR reúne profissionais de mercado e pesquisa de opinião, marketing, publicidade, negócios, relações públicas e mídia de todo o mundo. A ESOMAR, em colaboração com a Câmara de Comércio Internacional, criou um código mundial de conduta ética, o Código Internacional de Mercado e Pesquisa Social, para os seus membros (ESOMAR, 2013).

A ABEP - Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa é a entidade que representa a atividade de pesquisa de mercado, opinião e mídia no país, sempre próxima dos interesses de suas filiadas. Sediada na capital do Estado de São Paulo, a ABEP conta hoje com aproximadamente 180 empresas filiadas, as quais representam mais de 90% dos negócios deste mercado. A ABEP visa a divulgação, promoção, valorização, desenvolvimento, melhoria da qualidade e, principalmente, o crescimento da atividade

de pesquisa em qualquer de suas grandes áreas: mercado, opinião e mídia (ABEP, 2010).

Com o objetivo de garantir um adequado nível de qualidade dos serviços de pesquisa a serem prestados pelos filiados, a ABEP criou um conjunto de Padrões de Qualidade a ser seguido por seus associados, conhecido como “Padrões de Qualidade ABEP 2009” (ABEP, 2010).

Como exemplos, pode-se citar as diretrizes para realização de pesquisas com menores e publicação de resultados de pesquisa. No caso de entrevista com menores, é necessário o consentimento dos pais, para que seus filhos respondam a pesquisa. E no caso de publicação de resultados de pesquisa, o contratante da pesquisa (o cliente) deve apresentar à empresa de pesquisa o conteúdo do material a ser publicado na íntegra para validação. Este procedimento tem como objetivo evitar que o contratante publique somente parte dos resultados da pesquisa ou de acordo com a sua interpretação, causando viés no resultado do estudo.

A norma, por ainda exigir evidência de planejamento e gerenciamento do projeto, também contribuiu para a melhoria de gestão do mesmo. As empresas se baseiam na norma de campo (que contém informações sobre o objetivo, amostra, método de coleta e especificações do projeto) e o cronograma para fazer a gestão do projeto.

Além disso, foi reforçada a necessidade de cumprimento do Código de Ética ABEP/ ESOMAR, o que impulsionou treinamentos sobre o mesmo nas Empresas A e B. Na empresa C, o treinamento *on the job* já era oferecido.

O Quadro 4.7 apresenta as respostas das empresas estudadas, referentes a conteúdo de proposta, gerenciamento de projeto e cumprimento dos códigos de ética aplicáveis (questões 22, 23, 24, 25 e 27 do instrumento de coleta de dados).

Quadro 4.7 - Respostas referentes a conteúdo de proposta, gerenciamento de projeto e cumprimento dos códigos de ética aplicáveis

<b>Critério</b>	<b>Caso A</b>	<b>Caso B</b>	<b>Caso C</b>
A implantação da Norma ISO 20252 contribuiu para melhor organização das informações do projeto de pesquisa e retenção de histórico (Questão 22).	Sim, fortemente	Sim, fortemente	Sim, fortemente
A implantação da Norma ISO 20252 contribuiu para melhor controle e gerenciamento do projeto de pesquisa (Questão 23).	Sim, fortemente	Sim, fortemente	Sim, fortemente
A ISO 20252 colaborou com a melhor compreensão do Código de Ética de Pesquisa (ABEP/ ESOMAR) e o seu cumprimento (Questão 24).	Sim, fortemente	Sim	Sim, fortemente
A ISO 20252 contribuiu para que as informações fornecidas pelo cliente, bem como as informações do projeto sejam tratadas de forma confidencial pela empresa de pesquisa (Questão 25).	Sim, fortemente	Sim	Sim, fortemente

A proposta da empresa contempla todos os requisitos exigidos pela ISO 20252 (Questão 27).	Sim, fortemente	Sim, fortemente	Sim, fortemente
---	-----------------	-----------------	-----------------

Na empresa A, os pré-testes dos questionários não são evidenciados, conforme se observou nas auditorias internas. Porém, a amostra de projetos auditados é pequena e os funcionários tem conhecimento da importância desse procedimento, motivo pelo qual não deixariam de cumpri-lo. Para as empresas B e C, o gestor acompanha a realização do pré-teste.

Referente a tradução, na empresa A, a verificação da tradução é feita, mas não é evidenciada, conforme observado nas auditorias internas. Nas empresas B e C, o gestor acompanha e checa o registro da verificação da tradução, quando a responsabilidade pela tradução é de suas empresas. Quando vem traduzido de uma empresa de pesquisa, que subcontratou os seus serviços, as Empresas B e C, não verificam a tradução, pois não são responsáveis pela atividade.

O Quadro 4.8 apresenta um resumo das questões referentes a realização de pré-testes e verificação da tradução (questões 28 e 39 do instrumento de coleta de dados).

Quadro 4.8 - Resumo das questões referentes a realização de pré-testes e verificação da tradução.

<b>Critério</b>	<b>Caso A</b>	<b>Caso B</b>	<b>Caso C</b>
Os questionários são pré-testados antes de saírem a campo (exceto para projetos contínuos). (Questão 28)	Neutro	Sim, fortemente	Sim, fortemente
A empresa realiza e documenta a verificação da tradução realizada nos documentos do projeto. (Questão 39)	Neutro	Sim, fortemente	Sim, fortemente

A seção 5 da norma ISO 20252 refere-se a “Coleta de Dados”. Esta seção possui requisitos para entrevistas quantitativas e qualitativas.

Para entrevistas quantitativas, é necessário realizar uma série de treinamentos: básico de pesquisa para entrevistadores, organizacional (referente a requisitos específicos para a coleta de dados), contínuo (treinamentos complementares ou adicionais) em virtude do desempenho dos entrevistadores.

As três empresas realizam Treinamento Básico de Entrevistadores e evidenciam através de listas de presença.

Os treinamentos contínuos e organizacionais são voltados à instrução de campo aos entrevistadores. Em todas as empresas estudadas, o responsável pelo Campo (Gerente, Coordenador ou Supervisor), recebe da equipe de atendimento as instruções para realização do projeto através do documento chamado “norma de campo”. Esta nomenclatura é usual no mercado de pesquisa e, portanto, é utilizada nas três empresas. O responsável pelo campo, realiza a instrução de campo, baseando-se na “norma de

campo” e no questionário do projeto. Os entrevistadores assinam uma lista de presença sobre a instrução do projeto.

De acordo com a norma ISO 20252, o briefing e/ou instruções para um projeto quantitativo devem incluir, conforme apropriado, as seguintes informações:

- as datas do campo;
- os procedimentos com relação à amostra;
- as cotas a serem preenchidas;
- a metodologia;
- outros requisitos especiais do projeto;
- instruções/condições para administração do questionário.

As empresas estudadas, utilizam modelos distintos de “norma de campo” em *Word*, no entanto, a essência do conteúdo de informações é a mesma, visando atender aos requisitos normativos.

O Quadro 4.9 apresenta as respostas sobre realização de treinamento básico de pesquisa e instrução de campo aos entrevistadores (questões 29 e 30) do instrumento de coleta de dados).

Quadro 4.9 - Respostas referentes a realização de treinamento básico de pesquisa e instrução de campo aos entrevistadores

<b>Critério</b>	<b>Caso A</b>	<b>Caso B</b>	<b>Caso C</b>
Os entrevistadores da empresa de pesquisa e, de seus fornecedores, recebem Treinamento Básico de Pesquisa (Questão 29).	Sim, fortemente	Sim, fortemente	Sim, fortemente
Os entrevistadores recebem instruções para execução do projeto (Questão 30).	Sim, fortemente	Sim, fortemente	Sim, fortemente

As empresas estudadas, monitora a execução da pesquisa para que eles atendam as especificações acordadas, através do controle de cotas, prazos e crítica da coleta de dados.

Esta seção também faz menção sobre a necessidade dos entrevistadores portarem um crachá de identificação (exceto para aqueles que fazem entrevistas por telefone), de preferência com foto, contendo número de identificação (ID), seu nome, data de emissão e validade do crachá, nome e detalhes para contato com a empresa de pesquisa para o qual ele trabalha.

As empresas estudadas fornecem crachás de identificação para seus entrevistadores, contendo as informações citadas acima, visando atender aos requisitos normativos.

Após a coleta de dados, deve ser realizada a verificação e validação em, pelo menos, 10% das entrevistas realizadas de cada entrevistador, por uma segunda pessoa. Deve ser documentado o nome do entrevistador, o nome da pessoa que fez a verificação e a validação, o método de validação utilizado (se foi através de novo contato telefônico com o entrevistado ou novo contato pessoal ou gravação no caso de entrevistas por telefone), os itens que forem verificados (questões filtro, isto é, se entrevistador estava dentro do perfil desejado, se as instruções foram seguidas pelo entrevistador, o tempo de duração da entrevista, as respostas às questões principais etc.), descrição das ocorrências encontradas, ações corretivas tomadas, confirmação de que o nível exigido de validação (10%) foi atingido.

Para atender a este requisito, todas as empresas registram a verificação e validação da coleta do entrevistador, numa planilha em *Excel*. Os modelos são distintos, mas todos contemplam os requisitos da norma ISO 20252.

O Quadro 4.10 apresenta as respostas sobre monitoramento dos processos de execução de pesquisa, disponibilização de identificação para entrevistadores e validação do trabalho de campo (questões 31, 32 e 33 do instrumento de coleta de dados).

Quadro 4.10 – Respostas sobre monitoramento dos processos de execução de pesquisa, disponibilização de identificação para entrevistadores e validação do trabalho de campo

<b>Critério</b>	<b>Caso A</b>	<b>Caso B</b>	<b>Caso C</b>
A empresa de pesquisa monitora os processos de execução da pesquisa para que eles sejam realizados de acordo com as especificações acordadas (Questão 31).	Sim	Sim, fortemente	Sim, fortemente
Os entrevistadores possuem um número de identificação (ID). O ID inclui nome do entrevistador, data de emissão e de validade, nome da empresa de pesquisa que trabalha e respectivo contato (Questão 32).	Sim, fortemente	Sim, fortemente	Sim, fortemente
É realizado a verificação e validação do trabalho de campo. São registrados: o nome da pessoa que fez a validação; método de validação; identidade do entrevistador cujo trabalho está sendo validado; descrição dos problemas encontrados; ações tomadas; e confirmação do percentual de verificação realizado (Questão 33).	Sim, fortemente	Sim, fortemente	Sim, fortemente

Para entrevistas qualitativas, esta seção possui requisitos para recrutamento dos entrevistadores, onde deve ser documentada a maneira como foram recrutados (se através de listagem fornecida pelo cliente ou painel de recrutamento) e a validação do perfil dos entrevistados recrutados, sendo que esta validação deve ser feita por uma segunda pessoa, diferente da que fez o recrutamento.

Todas as empresas pesquisadas registram na ficha de recrutamento a maneira como os entrevistados foram recrutados para a pesquisa qualitativa.

A validação do recrutamento, realizada antes das discussões em grupo e entrevistas em profundidade, é registrada na ficha de recrutamento na empresa A e no espelho (formulário que tem a lista das pessoas recrutadas dentro do perfil solicitado) nas empresas B e C.

O Quadro 4.11 mostra um resumo sobre o recrutamento e validação de entrevistados de pesquisas qualitativas (questões 34 e 35 do instrumento de coleta de dados).

Quadro 4.11 – Respostas referentes ao recrutamento e validação de entrevistados de pesquisas qualitativas

<b>Critério</b>	<b>Caso A</b>	<b>Caso B</b>	<b>Caso C</b>
É registrada a maneira como os entrevistados foram recrutados para pesquisa qualitativa (Questão 34).	Sim, fortemente	Sim, fortemente	Sim, fortemente
É realizada a validação do recrutamento antes da realização das discussões em grupo e entrevistas em profundidade (Questão 35).	Sim, fortemente	Sim, fortemente	Sim, fortemente

A seção 6 da norma ISO 20252 refere-se ao “Gerenciamento e Processamento de Dados”, que contempla a entrada de dados eletrônicos, entrada de dados em papel, precisão em banco de dados que não necessitam de digitação, codificação de respostas abertas, consistência e análise de dados.

Na entrada de dados eletrônicos, que consiste na programação de questionários ou *scripts* para coleta de dados em *tablets*, notebooks, computadores etc., é necessário ter evidências do teste de questionários e *scripts* eletrônicos antes do início do campo.

Na entrada de dados simples em papel, em que a coleta de dados é feita em papel e os dados coletados são digitados, a verificação deve ser realizada e documentada em 10% do projeto por uma segunda pessoa.

Na precisão em banco de dados que não necessitam de digitação, o processo de entrada automática de dados também deve ser verificado em cada projeto.

Na codificação deve ser elaborado o livro de códigos, submetido a equipe de atendimento para aprovação, bem como deve ser verificado em pelo menos 5% dos questionários codificados por projeto. Essa verificação deve ser feita por uma segunda pessoa.

Na consistência de dados, deve-se manter um registro preciso das mudanças feitas no banco de dados original. Todas as alterações devem ser documentadas.

Na análise de dados, a empresa de pesquisa deve manter registros precisos e descritivos do processo de análise, a fim de garantir que qualquer análise feita possa ser

repetida em ocasiões futuras. Deve-se também estabelecer procedimentos para garantir que as tabulações e outros *outputs* tenham sido checados.

As evidências de verificação da codificação e da digitação, são evidenciadas através de formulários específicos por projeto, nas empresas A, B e C.

A verificação da consistência é demonstrada pela manutenção do banco de dados original e o banco de dados corrigido nas três empresas.

O Quadro 4.12 mostra as respostas das empresas estudadas sobre o tratamento de dados (questões 36, 37 e 38 do instrumento de coleta de dados).

Quadro 4.12 – Respostas referentes ao tratamento de dados

<b>Critério</b>	<b>Caso A</b>	<b>Caso B</b>	<b>Caso C</b>
É realizada a verificação da codificação pela empresa de pesquisa e por terceiros (Questão 36).	Sim	Sim, fortemente	Sim
É realizada a verificação da digitação pela empresa de pesquisa e por terceiros/ testes de scripts (Questão 37).	Sim	Sim, fortemente	Sim
É realizada a consistência do banco de dados pela empresa de pesquisa e por terceiros (Questão 38).	Sim	Sim, fortemente	Sim

A seção 7 da norma ISO 20252 refere-se aos “Relatórios em projetos de pesquisas” que descreve as informações que os relatórios de pesquisa quantitativas e qualitativas devem conter. Por serem tópicos que obrigatoriamente devem ser mencionados nos relatórios, não foram inseridas perguntas sobre este item no questionário.

Para atender aos requisitos da seção 7, as empresas estudadas criaram *templates* de relatório que contemplam todos os itens a serem informados no relatório. Os itens são:

Para pesquisas quantitativas, a empresa de pesquisa deve informar no relatório:

- Nome do cliente;
- Nome da empresa de pesquisa;
- Os objetivos do projeto de pesquisa;
- O público-alvo do projeto de pesquisa;
- O tamanho da amostra projetada e o tamanho da amostra obtida. Quando houver diferença, deve-se justificar o motivo;
- A data do campo;
- Método de amostragem, incluindo o procedimento de seleção dos entrevistados;
- Método de coleta de dados;

- Índice de resposta (no caso de amostra probabilística), a definição e o método para cálculo;
- Tipo de incentivos, se aplicável;
- Número de entrevistadores, se aplicável;
- Os métodos de validação do entrevistador, se aplicáveis;
- Os questionários, cartões e materiais de estímulos utilizados na pesquisa;
- Os documentos, materiais ou produtos utilizados na pesquisa, se aplicáveis;
- Os procedimentos de ponderação, estimação e imputação, se aplicáveis;
- A confiabilidade dos resultados, incluindo estimativas de variância amostral e estimativas de erro não-amostral (no caso de amostra probabilística)
- Os resultados que são baseados nos subgrupos e o número de casos usados na análise de subgrupos.

Para pesquisas qualitativas, a empresa de pesquisa deve informar no relatório:

- Nome do cliente;
- Nome da empresa de pesquisa;
- Os objetivos do projeto de pesquisa;
- O público-alvo do projeto de pesquisa;
- O número de pessoas entrevistadas ou o número de grupos e participantes dentro dos grupos;
- A data do campo;
- Método do campo (por exemplo: entrevistas, grupos);
- Método de recrutamento;
- Tipo de incentivos, se aplicável;
- Número de entrevistadores/ moderadores, se aplicável;
- Os métodos de validação do entrevistador, se aplicáveis;
- Os documentos, materiais ou produtos utilizados na pesquisa, se aplicáveis;
- O roteiro de discussão;



- Uma declaração de que os resultados da pesquisa qualitativa não podem ser projetados na população geral, devido à seleção e tamanho da amostra e aos métodos de entrevista.

A empresa A, utiliza um *Template* de Relatório em *Power Point* em formato de tabela com os itens exigidos pela norma a serem preenchidos pelo responsável da pesquisa.

A empresa B, por ter o seu trabalho mais focado na realização da coleta de dados, faz pouca análise de dados e conseqüentemente relatórios. Quando o faz, utiliza um *check list* com os itens exigidos pela norma.

Já a empresa C, utiliza um *Template de Relatório* em *Power Point* e *Word*, elencando os itens a serem informados no relatório.

#### **4.4 Análise intercasos em relação aos objetivos do estudo**

Esta análise tem como intuito apresentar as respostas fornecidas pelas empresas entrevistadas em relação aos objetivos deste estudo:

Para os impactos da implantação da norma ISO 20252 em relação ao objetivo **“organização das informações do projeto de pesquisa e retenção de histórico”**, todas as empresas são unânimes em afirmar que a norma contribuiu fortemente para isso.

Para as empresas ficou claro quais informações precisavam ser armazenadas para que houvesse o histórico do projeto, bem como a necessidade de ter controle do acesso não autorizado a estas informações, uma vez que devem ser tratadas de maneira confidencial.

Visando melhorar a organização das informações do projeto de pesquisa, todas as empresas estudadas definiram estrutura de pastas na rede, para que as informações dos projetos sejam inseridas nelas de acordo com o assunto.

A estrutura de pastas na rede da Empresa A é separada por clientes e dentro de cada pasta de cliente tem subpastas “quanti” e “quali”. Dentro da subpasta “quanti”, possui subpastas de cotação e proposta, amostra e público-alvo, cronograma, questionário, codificação, processamento, relatórios, comunicação e diversos. Dentro da subpasta “quali”, possui subpastas de cotação e proposta, cronograma, recrutamento, roteiro, relatórios, comunicação e diversos.

A estrutura de pastas da empresa B é separada por clientes e dentro de cada pasta de cliente tem subpastas de cotação e proposta, amostra e público-alvo, cronograma, e campo.

A estrutura de pastas na rede da Empresa C é separada por clientes e dentro de cada pasta de cliente tem subpastas de cotação e proposta, amostra e público-alvo, cronograma, questionário ou roteiro de discussão, codificação, processamento, recrutamento quali e relatório.

Visando a segurança da informação do projeto de pesquisa e o acesso não-autorizado, as empresas estudadas restringiram o acesso à rede.

Empresa A restringiu o acesso a informações do projeto, por Unidades de Negócio (Pesquisa de Mercado, Pesquisa de Satisfação, Pesquisa de Mídia, Pesquisa de Opinião Pública, Pesquisa Automotiva e Pesquisa de Publicidade e Propaganda) e respectivas Diretorias responsáveis por clientes/ projetos na parte do Atendimento. Nas áreas de Campo e de Tratamento de Dados, restringiu o acesso por áreas.

As Empresas B e C, restringiram o acesso a informações do projeto por clientes e equipes que atendem a estes clientes.

Dessa forma, os colaboradores das empresas estudadas passaram a ter diretrizes de quais documentos do projeto de pesquisa devem ser armazenados de forma a facilitar sua localização.

De acordo com a respondente da empresa A, a certificação contribuiu fortemente para este item, uma vez que a auditoria exige evidências em todas as etapas de processo: “a auditoria exige o *briefing* enviado pelo cliente, a proposta da pesquisa enviada por nós descrevendo o público a ser pesquisado, a metodologia, cronograma etc., para atender ao objetivo do cliente. Também exige as aprovações de proposta, de cronograma e de questionário pelo cliente, demonstrando alinhamento entre a equipe de atendimento e o cliente. A norma ISO 20252 também exige registros de verificação e validação da coleta de dados, verificação da codificação, da digitação, do script para coleta de dados em meio eletrônico, da consistência do banco de dados e do processamento. Ou seja, temos que ter documentado todas as etapas de execução da pesquisa. Conseqüentemente, isso contribuiu para melhorar o controle e o gerenciamento do processo de pesquisa”.

Para a empresa B, a norma ISO teve impacto no quesito organização e histórico, pois todos passaram a se policiar para armazenar as informações do projeto, bem como as aprovações.

Para a empresa C, a norma ISO 20252 contribuiu fortemente para este item: “a empresa já tinha esse cuidado, mas passou a ser mais rigorosa em relação ao armazenamento de registros do projeto”.

Em relação ao objetivo “**entrega de acordo com a especificação do cliente**”, as empresas estudadas alegam que o processo de certificação contribuiu para que os projetos fossem entregues de acordo com a especificação do cliente, pois a ISO 20252 trouxe uma melhoria ao exigir o *briefing* do cliente, comparando-o com a proposta, o planejamento e a execução do projeto de pesquisa.

A exigência de se ter aprovação formal da proposta e, conseqüentemente, da especificação do projeto por parte do cliente, evita falhas de entendimento entre empresa e cliente, evitando entregas não conformes, que geram retrabalhos, custos adicionais e insatisfação.

Antes da implantação da ISO 20252, a aprovação da proposta e da especificação ocorriam de maneira informal. Muitas vezes alterações autorizadas pelo cliente não eram documentadas, o que gerava muitos transtornos.

Para o respondente da Empresa A: “da mesma forma que o número de projetos entregues no prazo, o número de projetos entregues de acordo com as especificações cresceu durante o último ano, atingindo também 93% em Dezembro de 2012. A ISO 20252 trouxe uma melhoria na forma de receber e analisar o *briefing* do cliente, levando a um melhor desenvolvimento dos requisitos”.

O entrevistado B afirma: “Com certeza! Todos têm acesso à norma de campo, há a contribuição inclusive do cliente para disponibilizar esta ferramenta que é essencial para o bom andamento do projeto. Antes da implantação da ISO 20252 isso ocorria de maneira informal, muitas vezes alterações autorizadas pelo cliente não eram documentadas, gerando muitos inconvenientes”

Para o entrevistado da Empresa C, “todos os nossos projetos são entregues de acordo com a especificação desde a certificação”.

No item “**entrega de acordo com a especificação do projeto**”, está contemplado o cumprimento de prazos. Ao serem questionados se houve redução de atrasos na entrega de projetos com a implantação da norma, as empresas afirmaram que

houve redução significativa, por terem que evidenciar o planejamento do estudo e o gerenciamento do projeto.

O entrevistado da Empresa A afirmou que “houve redução nos atrasos. A quantidade de projetos entregues no prazo é medida mensalmente e é possível identificar uma tendência crescente desde a implantação da ISO 20252. Encerramos o ano com 93% dos projetos entregues no prazo e atribuímos este resultado, além de outros fatores, à implantação do PGP – Processo de Gestão de Projetos – que define as etapas de um projeto de pesquisa do recebimento do *briefing* até a apresentação dos resultados”.

O entrevistado da Empresa B informou que “o acompanhamento do cronograma passou a ser compartilhado com toda a equipe, deixando de ser centralizado no gerente de operações, o que possibilita a detecção de problemas com antecedência e trabalharmos juntos na busca de solução”.

Para o respondente da Empresa C, “atualmente não temos casos de projetos entregues com atraso por problema da empresa, e sim por problema causado pelos clientes, que alteram a especificação do projeto. Estes casos não foram considerados atrasos”.

Em relação ao objetivo “**aumento da satisfação do cliente**”, de acordo com as empresas estudadas, o processo de certificação também contribuiu para o aumento da satisfação do cliente no que se refere a qualidade das entregas (de acordo com a especificação do cliente, o que contempla cumprimento de prazos). De modo geral, os ajustes nos processos trouxeram melhoria nesses pontos.

Para o respondente da Empresa A, “o nível de satisfação dos clientes no que se refere a qualidade das entregas e prazos aumentou com a implantação da ISO 20252, pois com os processos bem definidos houve uma sensível melhoria nestes pontos. O nível de satisfação geral dos clientes depende também de fatores como custos e valor agregado, que independem dos requisitos da ISO 20252 e continuam sendo trabalhados”.

O respondente da Empresa B afirmou que “sim, temos indicadores específicos que mostram isso para cada projeto. A organização interna e a comunicação melhorou, os clientes percebem que estamos focados na melhoria contínua de nossos processos”.

O respondente da Empresa C disse: “já tínhamos um nível de satisfação alto, verbalizados por alguns clientes, após a pesquisa de satisfação, continuamos com a média alta, mas agora de uma maneira formalizada pela pesquisa”.

Na empresa A, a pesquisa de satisfação de clientes é global, ou seja, é conduzida pela matriz (França) e mede a satisfação dos clientes em relação a todas as filiais ao redor do mundo, o que inclui a filial brasileira. Anteriormente ao ano de certificação, que ocorreu em 2009, a pesquisa de satisfação foi realizada, porém não mantidos os registros. Os resultados da pesquisa de satisfação anual (global) apontaram: 80% de clientes satisfeitos em 2009, 73% de clientes satisfeitos em 2010, 74% de clientes satisfeitos em 2011 e 76% de clientes satisfeitos em 2012.

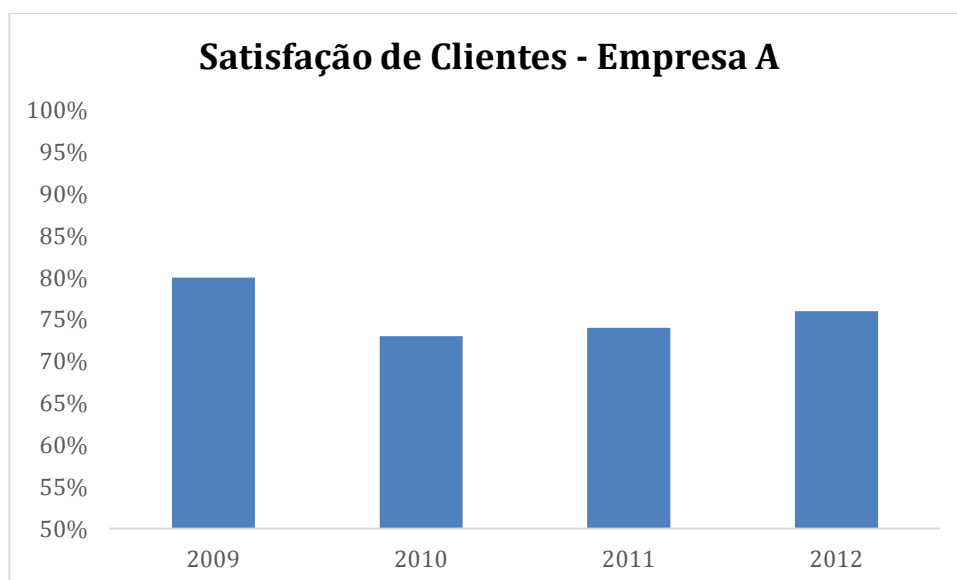


Figura 4.1 – Resultado da pesquisa de satisfação da Empresa A

Percebe-se uma queda no nível de satisfação de clientes, provavelmente influenciado pelo desligamento do *CEO* da filial Brasil, que foi transferido para outro país. Segundo o entrevistado A, o antigo *CEO* era muito próximo aos clientes, acompanhava análises e apresentações, devido a sua vasta experiência em execução de pesquisa de mercado, social e de opinião. O antigo *CEO* iniciou jovem no mercado de pesquisa como analista, passando por todos os níveis hierárquicos do setor, chegando a posição atual. Talvez a sua transferência para outro país e ausência na filial brasileira, tenha impactado na satisfação de clientes. O entrevistado A acredita que se não tivesse a certificação ISO 20252, a redução do nível de satisfação da pesquisa global poderia ser

maior, pois os procedimentos definidos e aprovados durante a gestão do antigo *CEO*, foram mantidos na gestão *CEO* substituto.

A empresa B, a pesquisa de satisfação ocorre ao término de cada projeto. Anteriormente ao ano de certificação, que ocorreu em 2011, a empresa não realizava medições de satisfação de clientes. Com o processo de certificação na norma ISO 20252, a empresa implantou o procedimento de medição de satisfação de clientes. Os resultados da pesquisa de satisfação ao término de cada projeto (consolidado) apontaram: 81% de clientes satisfeitos em 2011 e 86% de clientes satisfeitos em 2012.

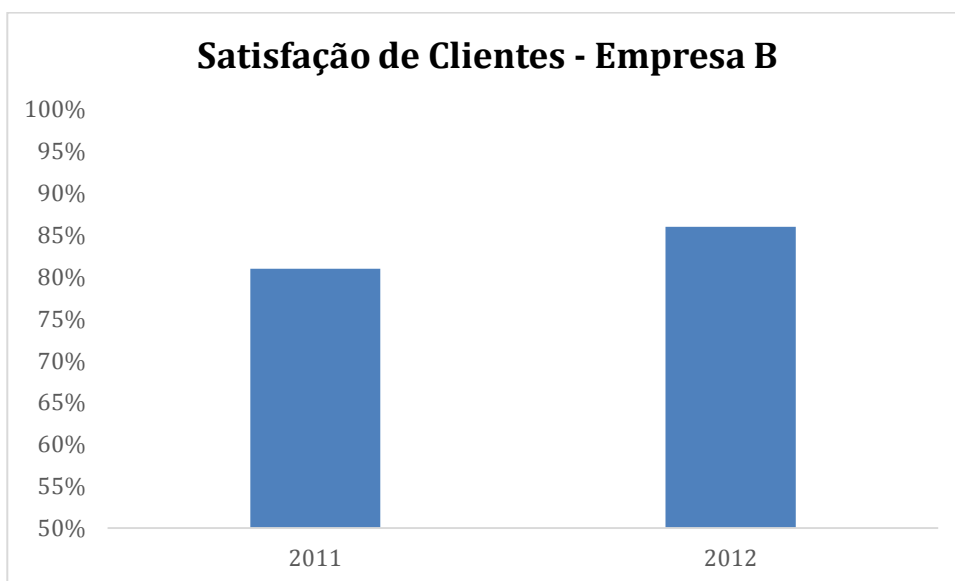


Figura 4.2 – Resultado da pesquisa de satisfação da Empresa B

A empresa C, a pesquisa de satisfação é realizada anualmente. Anteriormente ao ano de certificação, que ocorreu em 2010, a empresa não realizava medições de satisfação de clientes. Na época os clientes comentavam ou enviavam e-mails mencionando o seu nível de satisfação, que não foram registrados. Com o processo de certificação na norma ISO 20252, a empresa implantou o procedimento de medição de satisfação de clientes. Os resultados da pesquisa de satisfação anual apontaram: 86% de clientes satisfeitos em 2010, 96% de clientes satisfeitos em 2011 e 97% de clientes satisfeitos em 2012.

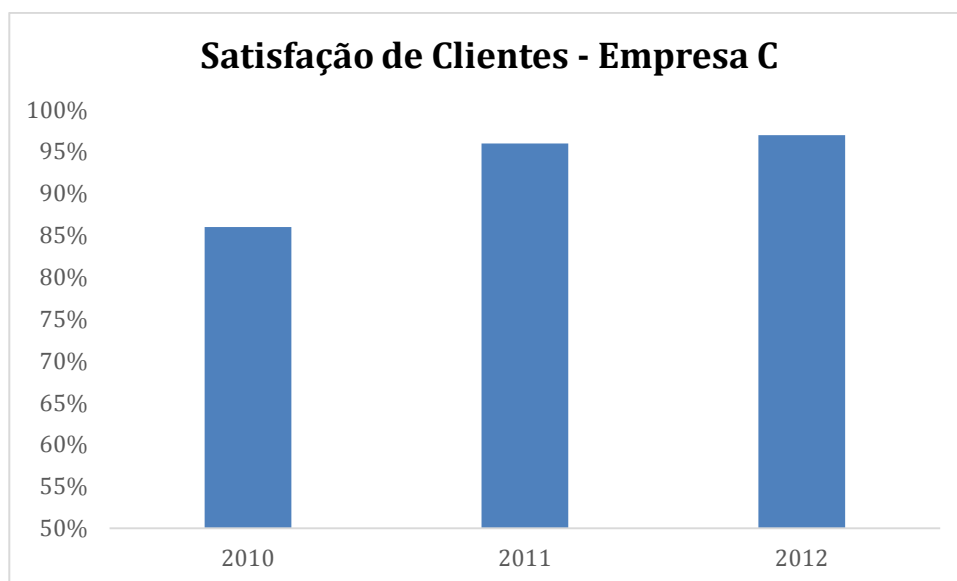


Figura 4.3 – Resultado da pesquisa de satisfação da Empresa C

Referente ao objetivo **“elementos que facilitaram a implantação de um sistema de gestão da qualidade a partir dos requisitos da referida norma”**, o entrevistado da Empresa A informa que não estava presente neste período, mas que soube que o CEO do Brasil, na época da implantação, apoiou muito o processo e exigiu o envolvimento e comprometimento das áreas.

O entrevistado da Empresa A completou que “a participação da Alta Direção e a necessidade de processos percebidas pelas áreas naquela época, provavelmente contribuíram para o comprometimento de todos os colaboradores no processo de certificação”.

Para o respondente da Empresa B, os elementos facilitadores foram “a necessidade de processos definidos, a manutenção de histórico dos projetos e definição de requisitos mínimos para contratação dos colaboradores. No mercado de pesquisa há muita informalidade e isso trazia prejuízos à empresa devido à rotatividade na equipe gestora do projeto”.

Para o respondente da Empresa C, o maior elemento facilitador foi “o prazo para implantação, sem a pressão normal da nossa atividade”.

Muitos dos requisitos da norma ISO 20252 já eram práticas de mercado, não gerando insegurança na sua execução, sendo este um dos elementos facilitadores. A análise das exigências da norma e identificação de *gaps* forneceu subsídios para uma revisão apurada das práticas executadas, definição de procedimentos e novo formato para gerenciamento das etapas de execução de pesquisa. Alguns fatores, como a

participação de Alta Direção, a necessidade de processos percebida pelas áreas, credibilidade por parte de clientes e prazo para certificação, facilitaram o processo de certificação. Além disso, a necessidade de manutenção de histórico dos projetos e de formalização de aprovações, documentos, verificações etc., impulsionaram as definições e adequações de processos.

Referente ao objetivo **“elementos que dificultaram a implantação de um sistema de gestão da qualidade a partir dos requisitos da referida norma”**, para as empresas estudadas, o certificado pela norma ISO 20252 era visto como uma forma de impressionar clientes e concorrentes. No entanto, durante o processo de implantação, muitos funcionários questionavam e relutavam ao terem que executar o que determinavam os requisitos da norma, alegando burocracia e falta de disponibilidade de tempo, sendo este um elemento que trouxe dificuldades ao processo de certificação.

O entrevistado da Empresa A desconhece, por não estar no período de implantação na norma, mas considera que deve ter havido resistência, pois atualmente isso ainda ocorre. Segundo o entrevistado da Empresa A, “muitos funcionários associam a definição de processos à burocracia, que estende os prazos para execução dos projetos de pesquisa. Muitos alegam falta de tempo para atender as exigências da norma”.

Para o respondente da Empresa B, “houve a resistência da equipe interna quanto à mudança cultural. A maioria dos supervisores e coordenadores trabalha há anos na área e criou-se uma barreira onde havia a distorção do conceito de burocracia”.

Para o entrevistado da Empresa C, o elemento que dificultou a implantação foi “a nova burocracia demandada”.

Referente ao objetivo **“Analisar a convergência e especificidades entre as normas ISO 9001:2008 e ISO 20252:2006**, a referida análise encontra-se no capítulo 2, em Fundamentação Teórica, no item 2.3.5 – Convergência entre as normas ISO 9001:2008 e ISO 20252:006.

Referente ao objetivo **“mudanças que ocorreram na cadeia de valor (relação com clientes e fornecedores)”**, o entrevistado da Empresa A alega que “os fornecedores tiveram que passar por um processo de seleção e homologação que garante que os requisitos solicitados pela empresa sejam atendidos. A obrigatoriedade de passar por uma instrução básica de Pesquisa de Mercado trouxe um nivelamento entre os entrevistadores ‘da casa’ e os entrevistadores dos fornecedores. Os clientes informam seu nível de satisfação com o serviço fornecido projeto a projeto. Isto estreitou as



relações com os responsáveis pelo atendimento, fornecendo subsídios para implantar melhorias na forma de relacionamento”.

Para o respondente da Empresa B, “na relação com clientes houve aumento de credibilidade e melhora na comunicação, principalmente escrita pois tudo passou a ser documentado. Na relação com fornecedores houve uma exigência maior de documentos e registros e também houve melhora na comunicação”.

Para o entrevistado da Empresa C, “os clientes que tem algum conhecimento dos processos e procedimentos e aqueles que possuem a certificação por alguma norma ISO ficam mais seguros. Os fornecedores, apesar de reclamarem da burocracia, tomam mais cuidado”.

Para a execução dos projetos de pesquisa, nas três empresas estudadas, faz-se necessário a contratação de fornecedores, já que muitos estudos são realizados em diversas cidades. Todos os requisitos da norma ISO 20252 são seguidos pelas empresas estudadas e pelos fornecedores por ela contratados.

Para assegurar a qualidade em todo o processo de execução de pesquisa, todos os terceiros selecionados pelas empresas estudadas são devidamente supervisionados a fim garantir o prazo e a qualidade dos serviços prestados.

As empresas estudadas, que já conquistaram a certificação na ISO 20252, estão exigindo de seus fornecedores o cumprimento dos requisitos da norma. Estes, estão se enquadrando para atender as necessidades de seus clientes.

Estas empresas implantaram requisitos de homologação e avaliação de fornecedores, impulsionados pela norma ISO 20252. Os requisitos mínimos de homologação de fornecedor, somados a avaliação de desempenho, estabeleceram uma nova relação de parceria, onde, além de ficarem definidos direitos e deveres de cada parte, fica estabelecido qual é o resultado esperado de ambas as partes.

A adoção da norma permitiu melhor controle da equipe de entrevistadores do fornecedor, bem como melhor controle da qualidade e mais controle de documentação de ambas as partes (cliente, empresa e fornecedor), impulsionando a transparência nos processos e, conseqüentemente, melhor qualidade nos resultados.

Para as empresas estudadas, o fato de a empresa ter o certificado ISO 20252 gera um impacto positivo para seus clientes, uma vez que eles entendem que a empresa deve ter o mínimo de organização e controle para receber auditorias e receber um certificado de qualidade.

Referente aos **benefícios advindos com a certificação na norma ISO 20252**, as empresas estudadas, mencionaram:

Empresa A, “além dos benefícios comerciais, como um diferencial competitivo frente aos concorrentes, a certificação ISO 20252 trouxe também melhorias nos processos de gestão de projetos. Estas melhorias trazem benefícios em forma de redução de retrabalho, custos e prazos”.

Para a Empresa B, os benefícios advindos são “maior credibilidade junto aos clientes, pois sentem-se mais seguros com o fato de irmos além dos requisitos mínimos da área e o código de ética. E também financeiramente, pois houve redução do retrabalho e do desperdício, além de facilitar o gerenciamento de responsabilidades”.

Para a Empresa C, “o benefício da certificação resume-se no reconhecimento da preocupação com a qualidade e a credibilidade”.

Para o representante da empresa A, apesar dos benefícios citados, **a certificação também trouxe fatores negativos**. Segundo ele, “a norma ISO 20252:2006 acabou de lançar sua segunda revisão. Trata-se ainda de uma norma muito nova e que ainda está longe de tornar-se uma unanimidade como a ISO 9001. Alguns requisitos ainda são confusos, mal detalhados e passíveis de interpretação dúbia. Por estes motivos, há ainda uma fatia de colaboradores que veem a certificação como um aumento desnecessário da burocracia na empresa”.

Para os representantes das empresas B e C, o processo de implantação não trouxe fatores negativos.

## 5. CONCLUSÕES

Este estudo atingiu o objetivo proposto de analisar os principais impactos organizacionais advindos da implantação de um sistema de gestão da qualidade, a partir dos requisitos da norma ISO 20252, em relação a organização das informações do projeto e retenção de histórico, entrega de acordo com a especificação do cliente e aumento da satisfação do cliente. Para tanto, três empresas de pesquisa de mercado, social e de opinião foram estudadas, apontando assim os resultados apresentados.

De acordo com as empresas estudadas, percebeu-se que o processo de certificação contribuiu para melhorar o controle e o gerenciamento dos projetos de pesquisa, uma vez que exige evidências de como é feita a gestão em cada etapa do processo de execução de pesquisa.

Os resultados mostraram melhoria na organização das informações do projeto, retenção de histórico, entrega de acordo com a especificação do cliente e maior credibilidade e satisfação por parte dos clientes.

De maneira geral, o processo de implantação trouxe alguns benefícios para as empresas estudadas, tais como: melhoria no processo de gestão de projetos, em virtude da definição de processos de trabalho e treinamento da equipe executora do projeto de pesquisa, além da melhoria da comunicação interna, impactando na redução de retrabalhos, desperdícios, prazos e custos; gerenciamento de responsabilidades; reconhecimento dos clientes em relação a preocupação com qualidade e credibilidade.

Apesar dos benefícios citados pelas empresas objeto de estudo, a norma ISO 20252 possui alguns requisitos mal detalhados, gerando interpretações dúbias, contribuindo para que a certificação seja interpretada, por alguns colaboradores, como um aumento desnecessário da burocracia, sendo este, um fator negativo apontado pela Empresa A. As empresas B e C não apontaram fatores negativos advindos com a certificação na norma ISO 20252.

As empresas estudadas não consideram que a referida norma tenha influência sobre a inteligência e criatividade empregada nas pesquisas realizadas. Para elas, o sistema de gestão de qualidade baseado nesta norma influencia apenas o processo de produção do projeto.

Cabe ressaltar ainda que o foco dessa pesquisa foi na compreensão de como a adoção de requisitos normativos influencia no planejamento, execução, gerenciamento e retenção de histórico dos projetos de pesquisas.

Este estudo possui algumas limitações, sendo a principal delas o próprio objeto de estudo, podendo os resultados serem generalizados para outras empresas, desde que tomando certos cuidados.

Desse modo, seria pertinente que as informações aqui levantadas fossem complementadas por outros estudos. Uma das primeiras recomendações para pesquisas futuras é a realização de entrevistas com gestores de diferentes áreas e níveis organizacionais, traçando dessa maneira, a percepção sobre os benefícios da certificação daqueles que têm a sua rotina de trabalho afetada pelos novos procedimentos demandados pela norma ISO20252.

Seria pertinente também aplicar essa mesma metodologia em diferentes empresas, compreendendo a percepção do representante da alta direção e dos gestores das áreas.

# APÊNDICES

## 1.APÊNDICE A – Protocolo de pesquisa



### UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBA (UNIFEI)

Prezado (a) Sr.(a),

O meu nome é Cintia Barreiro Menezes, sou mestranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Itajubá, orientada pelo professor Carlos Henrique Pereira Mello.

Estou trabalhando em meu projeto de pesquisa que consiste na avaliação dos impactos da implantação da Norma ISO 20252 em empresas de pesquisa de marketing, social e de opinião.

Gostaria de convidá-lo (a) a participar desta pesquisa, que contribuirá para o desenvolvimento da dissertação, requisito do mestrado, e para ampliação do conhecimento sobre o assunto abordado, especialmente em relação ao mercado de pesquisa no Brasil.

A pesquisa deve ser respondida preferencialmente por profissionais do departamento da Qualidade ou pelo Representante da Direção, com amplo conhecimento sobre o Sistema de Gestão de Qualidade.

As informações obtidas serão mantidas em sigilo, bem como a identidade dos respondentes.

Gostaria de garantir ainda o envio dos resultados finais desta pesquisa, cujo objetivo é subsidiar estudos de natureza acadêmica.

Desde já agradeço a sua participação.

Cordialmente

Cintia Barreiro Menezes (Mestranda)  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Itajubá  
cindy\_bm@yahoo.com.br

Carlos Henrique Pereira Mello (Orientador)  
Universidade Federal de Itajubá  
carlos.mello@unifei.edu.br

## **2.APÊNDICE B – Instrumento para a coleta de dados**

### **Identificação do profissional**

#### 1. Área de trabalho

- Direção
- Qualidade
- Pesquisa (Client Service)
- Pesquisa (Operacional)
- Outra \_\_\_\_\_

#### 2. Cargo ocupado (em anos)

- Diretoria/ Alta Administração
- Gerência/ Nível Médio
- Operacional

#### 3. Experiência no cargo (em anos)

- Não tem
- 0-1
- 1-2
- 2-3
- 3-5
- 5-10
- Mais de 10 anos

### **Identificação da empresa**

#### 4. Tamanho da empresa, em relação à receita operacional bruta anual

- Microempresa (Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões)
- Pequena empresa (Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões)
- Média empresa (Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões)
- Média-grande empresa (Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões)
- Grande empresa (Maior que R\$ 300 milhões)

- Não sabe
- Prefiro não responder

5. Capital:

- Nacional
- Estrangeiro
- Estatal

6. Estrutura Organizacional

- Nacional
- Multinacional

7. Número de funcionários (no Brasil)

- Até 100 funcionários
- Entre 100 e 500 funcionários
- Entre 500 e 1.000 funcionários
- Entre 1.000 e 2.500 funcionários
- Entre 2.500 e 5.000 funcionários
- Entre 5.000 e 10.000 funcionários
- Acima de 10.000 funcionários

8. Sistema de gestão da qualidade utilizado:

- ISO 20252
- ISO 9000
- Outro \_\_\_\_\_

9. Há quanto tempo está implantado a Norma ISO 20252:

- 0 - 1 ano
- 1 - 2 anos
- 2 - 5 anos

**Pesquisa:**

Por favor, para as afirmativas de 1 a , marque o grau de concordância que reflete com maior veracidade a **atual** situação de sua organização local:

1	2	3	4	5	0
Discordo Fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Fortemente	Não aplicável

#	Item	1	2	3	4	5	0
1	Todos conhecem a Política da Qualidade, objetivos e valores da organização.						
2	Existe participação da alta liderança no estabelecimento da política e dos objetivos da qualidade.						
3	Auditorias internas de qualidade verificam a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).						
4	Existe envolvimento da alta administração na análise crítica do SGQ.						
5	A empresa regularmente realiza pesquisa de satisfação com clientes visando atender suas necessidades.						
6	A empresa mantém um canal de comunicação para clientes para tratamento de sugestões e reclamações de clientes.						
7	A empresa identifica problemas, analisa causas, define e implementa ações e mede a sua eficácia.						
8	A alta administração garante que o sistema de gestão da qualidade é continuamente melhorado.						
9	Todos os fornecedores possuem os requisitos mínimos necessários para a prestação de serviços (cumprimento de prazos, atendimento a especificação do projeto e aos requisitos ISO 20252).						
10	Padronização é amplamente utilizada para reduzir a variação dos processos.						
11	A empresa investe no recrutamento de profissionais qualificados.						
12	Todos os funcionários são adequados às tarefas que eles desempenham.						
13	A empresa investe em treinamentos, workshops e aperfeiçoamento das habilidades e conhecimentos de seus profissionais.						
14	Existe procedimento para controle de documentos.						



15	Pode (m) ser detectada (s) não conformidade (s) relativa (s) à falta de evidências de cumprimento de processos e requisitos da Norma ISO 20252						
16	As atividades que não agregam valor ao(s) processo (s) são eliminadas.						
17	Funcionários participam na avaliação para identificação de atividades que não agregam valor ao(s) processo (s).						
18	A empresa avalia o desempenho de seus fornecedores.						
19	A empresa faz gestão sobre os seus fornecedores e todos os contratos são sistematicamente revisados.						
20	O contrato com fornecedor pode ser cancelado em decorrência de desempenho ruim.						
21	A empresa investe na introdução de novas tecnologias e sistemas.						
22	A implantação da Norma ISO 20252 contribuiu para melhor organização das informações do projeto de pesquisa e retenção de histórico.						
23	A implantação da Norma ISO 20252 contribui para melhor controle e gerenciamento do projeto de pesquisa.						
24	A ISO 20252 colaborou com a melhor compreensão do Código de Ética de Pesquisa (ABEP/ ESOMAR) e o seu cumprimento.						
25	A ISO 20252 contribuiu para que as informações fornecidas pelo cliente, bem como as informações do projeto sejam tratadas de forma confidencial pela empresa de pesquisa?						
26	A definição de procedimentos ajuda na execução do projeto e auxilia no treinamento de novos funcionários.						
27	A proposta da empresa contempla todos os requisitos exigidos pela ISO 20252.						
28	Os questionários são pré-testados antes de saírem a campo (exceto para projetos contínuos).						
29	Os entrevistadores da empresa de pesquisa e, de seus fornecedores, recebem Treinamento Básico de Pesquisa.						
30	Os entrevistadores recebem instruções para execução do projeto.						
31	A empresa de pesquisa monitora os processos de execução da pesquisa para que eles sejam realizados de acordo com as especificações acordadas.						
32	Os entrevistadores possuem um número de identificação (ID). O ID inclui nome do entrevistador, data de emissão e de validade, nome da empresa de pesquisa que trabalha e respectivo						

	contato.						
33	É realizado a verificação e validação do trabalho de campo. São registrados: o nome da pessoa que fez a validação; método de validação; identidade do entrevistador cujo trabalho está sendo validado; descrição dos problemas encontrados; ações tomadas; e confirmação do percentual de verificação realizado.						
34	É registrada a maneira como os entrevistados foram recrutados para pesquisa qualitativa.						
35	É realizada a validação do recrutamento antes da realização das discussões em grupo e entrevistas em profundidade.						
36	É realizada a verificação da codificação pela empresa de pesquisa e por terceiros.						
37	É realizada a verificação da digitação pela empresa de pesquisa e por terceiros.						
38	É realizada a consistência do banco de dados pela empresa de pesquisa e por terceiros.						
39	A empresa realiza e documenta a verificação da tradução realizada nos documentos do projeto.						

### Perguntas Abertas:

- a. Quais foram os elementos que facilitaram a implantação da ISO 20252? Por quê?
- b. Quais foram os elementos que dificultaram a implantação da ISO 20252? Por quê?
- c. Quais mudanças ocorreram na cadeia de valor (relação com clientes e fornecedores)?
- d. A certificação da ISO 20252 trouxe benefícios para a empresa? Quais? Por quê?
- e. A certificação da ISO 20252 trouxe fatores negativos? Quais? Por quê?
- f. O índice de erros e retrabalhos reduziu após a implantação da ISO 20252? Por quê?
- g. A quantidade de projetos entregues com atrasos reduziu após a implantação da ISO 20252? Em caso positivo, comente como esta norma contribuiu para isso?
- h. A quantidade de projetos entregues de acordo com a especificação aumentou após a certificação ISO 20252?

- i. O nível de satisfação de clientes aumentou após a implantação da ISO 20252? Por quê?
- j. A sua empresa gostaria que seus fornecedores tivessem certificação ISO 20252? Por quê?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEP – Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa. Institucional – Quem Somos, 2010. Disponível em: <<http://www.abep.org/novo/Content.aspx?SectionID=48&FirstContent=true>>. Acesso em: 3 nov. 2013.

ABEP – Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa. Ética e Qualidade, 2010. Disponível em: <<http://www.abep.org/novo/Content.aspx?SectionID=35>>. Acesso em: 3 nov. 2013.

ABEP – Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa. News, 2010. Disponível em: <<http://www.abep.org/novo/Content.aspx?ContentID=198>>. Acesso em: 3 nov. 2013.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. ISO 9001- Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

ABNT/CB-25. *Histórico da normalização*. Apostila distribuída durante o Seminário Versão Final das Novas Normas da Qualidade. São Paulo, 2000.

AMORIM, C. G.; RAMOS, R. E. B.; GONZÁLEZ, M. O. A. A contribuição do sistema ISO 9000 para o desempenho estratégico: um estudo em empresas brasileiras do setor químico. *Revista Gestão Industrial*, v.2, n.4, p. 26-37, 2006.

APPOLINÁRIO, F. *Metodologia da ciência – filosofia e prática da pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2006.

APPOLINÁRIO, F. *Metodologia da Ciência - Filosofia e Prática da Pesquisa*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BALAN, C. Major change in the quality management of the qualitative market research. *Amfiteatru Economic*, v.11, n.26, p. 314-322, 2009

BOHM, D. *Totalidade e a ordem implicada*. São Paulo: Madras, 2008.

BRYMAN, A.; BELL, E. *Business research methods*. 2ª ed., New York: Oxford University Press, 2007.

CAMFIELD, C. E. R.; GODOY, L. P. Análise do cenário das certificações da ISO 9000 no Brasil: um estudo de caso em empresas da construção civil em Santa Maria/RS. *Revista Produção Online*, v. 4, n. 1, fevereiro, 2004.

CAUCHICK-MIGUEL, P.A. Quality management through a national quality award framework. *The TQM Magazine*, v.18, n.6, p. 626-637, 2006.

CAUCHICK MIGUEL, P. A. C.; FLEURY, A.; MELLO, C. H. P.; NAKANO, D. N.; TURRIONI, J. B.; HO, L. L.; MARTINS, R. A.; PUREZA, V. M. M.; MORABITO, R.

*Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COELHO, A.F.C.; TURRIONI, J. B. Validação de instrumento para medição de práticas de gestão de qualidade em empresas certificadas ISO 9001 e sua aplicação em Itajubá. *Revista Pesquisa e Desenvolvimento em Engenharia de Produção*, v. 08, p. 78-92, 2008.

COSTA Jr., Antônio G. *Avaliação do impacto da certificação ISO 9001:2000 no desempenho organizacional nas empresas do sul de Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI. Itajubá. 2005.

COSTA NETO, P. L.O; CANUTO, S.A. *Administração com qualidade: conhecimentos necessários para a gestão moderna*. 1.ed. São Paulo: Blucher, 2010. cap. 7, p. 203-204.

COSTA NETO, P. L.O; Decisões na gestão da qualidade. In: COSTA NETO P.L.O (Coord.). *Qualidade e competência nas decisões*. São Paulo: Blucher, 2007.

COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. Action research for operations management. *International Journal of Operations and Production Management*, v.22, n.2, p.220-240, 2002.

DEMO, P. *Pesquisa e construção de conhecimento*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

ESOMAR - European Society for Opinion and Marketing Research. From Wikipedia, 2013. Disponível em <  
[http://en.wikipedia.org/wiki/European\\_Society\\_for\\_Opinion\\_and\\_Marketing\\_Research](http://en.wikipedia.org/wiki/European_Society_for_Opinion_and_Marketing_Research)  
>. Acesso em: 3 nov. 2013.

FLYNN, B.B.; SHROEDER, R.G.; SAKAKIBARA, S. A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, v.11, p. 339-366, 1994.

GARVIN, D.A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.

GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GREENO, C. G. The classic experimental design. *Family process*, v.40, n.4, p.495-499, 2001.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ISI – Web of Science. Disponível em:< <http://isiknoeledge.com>>. Acesso em: 20 nov. 2013.

ISO - International Organization for Standardization. BS ISO 20252:2006. *Market, opinion and social research - Vocabulary and service requirements*, 2006.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. *Fundamentos de metodologia*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MELLO, C.H.P.; SILVA, C.E.S.; TURRIONI, J.B.; SOUZA, L.G.M. *ISO 9001:2008 – Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços*. 1.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

NORA, J.A.F. *Análise da transição para um sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2000 na Indústria de Material Bélico do Brasil*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2003.

PINHEIRO, Roberto; CASTRO, Guilherme; SILVA, Helder; NUNES, Jose Mauro. *Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

PINTO, S.H.B.; CARVALHO, M.M.; HO, L.L. Main quality programs characteristics in large size Brazilian companies. *International Journal of Quality and Reliability Management*, v.25, n.3, p. 276-291, 2008.

PISKAR F., DOLINSEK S. Implementation of the ISO 9001: from QMS to business model. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106 Iss: 9 pp. 1333 – 1343, 2008

POWER, D.; SCHOENHERR, T.; SAMSON, D. Assessing the Effectiveness of Quality Management in a Global Context. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 58, n. 2, p.307-322, 2011.

SACCHETTI, L. ISO quality as a driver of continuous improvement. *Performance Measurement and Metrics*. V. 8, N. 2, p. 88-97, 2007.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. *Metodologia de Pesquisa*. Tradução de: Fátima Conceição Murad, Melissa Kassner, Sheila Clara Dystlyler Ladeira. 3ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SLONGO, G.; PEREIRA, T. O.; VIETTI, V. M. M.; BORBA, M. de. Implantação de um sistema de gestão da qualidade conforme a norma ISO 9001:2000 numa pequena empresa de base tecnológica, estudo de caso: Solar Instrumentação, Monitoração e Controle Ltda. *Anais do XXV ENEGEP*, Porto Alegre/RS, Brasil, 2005.

SOUSA, R. *Quality management practice: universal or context dependent? An empirical investigation*. Unpublished PhD Thesis. Londres: London Business School, 2000.

TRUJILLO,Victor. *Pesquisa de mercado qualitativa & quantitativa*. São Paulo: Scortecci, 2001.

VAN MAANEN,J. Reclaiming qualitative methods for organizational research. *Administrative Science Quartely*, v.24, p.520-526, dez.1979.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. *International Journal of Operations & Product Management*, v. 22, n.2, p. 195-219, 2002.

YASUDA, Aurora; OLIVEIRA Diva Maria. Tammaro de. *Pesquisa de marketing: guia para a prática de pesquisa de mercado*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos* . 3 Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. *Case study research: Design and Methods*. 4.ed. United States of America: Sage Publications, 2009.