



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS GEOGRÁFICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS GEOGRÁFICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GEOGRAFIA**

**ALEXANDRE JOSÉ DE OLIVEIRA**

**A GESTÃO DA QUALIDADE EM PERSPECTIVA TERRITORIAL: UM ESTUDO  
COM EMPRESAS CERTIFICADAS ISO 9001, FORNECEDORAS DA  
PETROBRAS NA CIDADE DE MOSSORÓ-RN**

Recife  
2019

ALEXANDRE JOSÉ DE OLIVEIRA

**A GESTÃO DA QUALIDADE EM PERSPECTIVA TERRITORIAL: UM ESTUDO  
COM EMPRESAS CERTIFICADAS ISO 9001, FORNECEDORAS DA  
PETROBRAS NA CIDADE DE MOSSORÓ-RN**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Geografia do Departamento de Ciências Geográficas da Universidade Federal do Pernambuco (PPGEO-UFPE), como requisito para obtenção do título de Doutor em Geografia.

**Área de Concentração:** Regionalização e Análise Regional.

**Orientadora:** Profa. Dra. Ana Cristina de Almeida Fernandes

Recife

2019

Catálogo na fonte  
Bibliotecária Valdicéa Alves Silva CRB4/1260

O48g Oliveira, Alexandre José de.

**A gestão da qualidade em perspectiva territorial:** um estudo com empresas certificadas ISO 9001, fornecedoras da Petrobras na cidade de Mossoró-RN / Alexandre José de Oliveira. – 2019.

162 f. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina de Almeida Fernandes.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Pernambuco, CFCH.

Programa de Pós-graduação em Geografia, Recife, 2019.

Inclui referências e Apêndice.

1. Geografia. 2. Campos petrolíferos – Métodos de produção. 3. Caracterização econômico - territorial. 4. Norma ISSO 9001. 5. Petrobras. I. Fernandes, Ana Cristina de Almeida (Orientadora). II. Título.

910 CDD (22. ed.)  
(BCFCH2019-242)

UFPE

ALEXANDRE JOSÉ DE OLIVEIRA

**A GESTÃO DA QUALIDADE EM PERSPECTIVA TERRITORIAL: UM ESTUDO  
COM EMPRESAS CERTIFICADAS ISO 9001, FORNECEDORAS DA  
PETROBRAS NA CIDADE DE MOSSORÓ-RN**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Geografia do Departamento de Ciências Geográficas da Universidade Federal de Pernambuco (PPGEO-UFPE), como requisito para obtenção do título de Doutor em Geografia.

Aprovado em: 14/08/2019.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Ana Cristina de Almeida Fernandes (Orientadora)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr. Jan Bitoun (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr. Alexandre Sabino do Nascimento (Examinador Externo)  
Universidade Federal da Paraíba

---

Prof. Dr. Vinicius Claudino de Sá (Examinador Externo)  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

---

Prof. Dr. David de Medeiros Leite (Examinador Externo)  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

Aos meus antecessores diretos, ao meu Pai, José Oliveira (*in memorian*) e a minha Mãe, Maria Uchoa Ribeiro Oliveira (*in memorian*).

A minha Filha, Maria Luiza Barra de Oliveira, esses são os meus elos de ligação biológicos com a eternidade Divina.

A minha esposa, companheira e amor eterno, Agostinha Mafalda Barra de Oliveira, com quem já vivi mais da metade de minha existência terrena e com quem espero ainda dividir todos os dias que me restam.

Dedico

## **AGRADECIMENTOS**

O primeiro agradecimento é ao Deus Trino, o princípio e a eternidade da existência. Na Trindade encontro forças para seguir nessa passagem, agradeço por ter fé, a minha maior fortaleza. Ao final da minha passagem espero gozar dos sentimentos que São Paulo gozou: “combati o bom combate e resguardei-me na fé!”.

Por ter tido toda a minha formação superior e de pós-graduações em Universidades públicas brasileiras (UFRN, UFC, UFSC e agora UFPE), agradeço a todos os contribuintes, em especial aos mais carentes, pois apesar das condições adversas oferecem com sacrifício recursos para a manutenção do sistema de ensino público, gratuito e de qualidade brasileiro. Sem esse pilar meu edifício de formação não se ergueria.

Agradeço a cada um(a) dos(as) Profissionais, Professores e Professoras, do Programa de Pós-Graduação em Geografia (PPGEO) da Universidade Federal do Pernambuco, suas aulas contribuíram para meu crescimento acadêmico e profissional, sou eternamente grato a cada um(a).

De forma mais que especial agradeço a Professora Ana Cristina de Almeida Fernandes, verdadeira Luz nessa minha empreitada. Sem sua atenção, sinceridade, perspicácia, profissionalismo e incentivo eu não estaria concluindo esta tese, etapa da minha vida acadêmica e profissional, de forma tão prazerosa. Como o mundo seria melhor se houvesse mais pessoas como a Professora Ana Cristina! Sou-lhe e serei eternamente grato! “Se enxerguei mais além, foi por me debruçar em ombros de gigante”, Isaac Newton.

Agradeço a todos os amigos e amigas e familiares os incentivos e apoios, não nominarei para não cometer injustiça, mas guardo cada frase de apoio e incentivo em minhas memórias e em meu coração.

Agradeço aos membros da Banca, Professores, Dr. Alexandre Sabino do Nascimento, Dr. David de Medeiros Leite, Dr. Jan Bitoun e Dr. Vinícius Claudino de Sá, pela disponibilidade e contribuições ao meu trabalho final.

## RESUMO

Os territórios se desenvolvem a partir de uma combinação de aspectos naturais e ações humanas, políticas, econômicas e culturais, a partir das quais se formam as territorialidades, ou projeções humanas sobre um dado espaço. Partindo-se da compreensão de que tais processos territoriais, específicos a cada espaço, condicionam a construção de valores e visões de mundo da sociedade, em geral, e da cultura empresarial local, em particular, a presente pesquisa buscou compreender o significado da adoção da Certificação ISO 9001 para empresas fornecedoras da Petrobras na cidade de Mossoró, considerando as especificidades de sua formação econômico-territorial. Compreendendo-se que tal perspectiva não tem sido observada nos estudos que analisam processos específicos de certificação, a pesquisa adotou como procedimentos metodológicos a construção de uma breve contextualização da formação econômico-territorial de Mossoró, mapeamento das empresas fornecedoras da Petrobras e certificadas ISO 9001, de capital local, que posteriormente foram divididas em dois grupos (um grupo das empresas que mantêm e outro grupo das empresas que abandonaram a certificação com a desmobilização da Petrobras no município). A contextualização da base econômica mossoroense, mostrou a importância para a cidade da exploração de salinas naturais no estuário do rio Apodi, mas também de outras que vão surgindo ao longo do tempo, destacando-se indústrias de produtos agrícolas e seus derivados, levando a cidade à condição de empório comercial regional. No final da década de 1970 foi encontrado petróleo no município em quantidade suficiente para sua exploração comercial, têm início atividades para extração do mineral pela Petrobras, com expressivo impacto na estrutura econômica local. Sendo o segmento petrolífero demandante de tecnologias de precisão e controle, as compras e contratações da Petrobras ocorrem mediante elevados padrões de qualidade, o que levou a empresa a utilizar a Norma Internacional para Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001 como critério de seleção de fornecedores locais. A sistematização do mapeamento das empresas fornecedoras locais e os depoimentos obtidos nas entrevistas realizadas, segundo quatro categorias de análises (características, expectativas, realidades, perspectivas) permitiu identificar

que as empresas locais não compreenderam o sentido da norma e não souberam utilizá-la de modo a conhecer melhor características e dinâmicas dos mercados em que atuam, de modo a ampliar suas interações horizontais e verticais, para acessar novos mercados (nacionais e internacionais). Ao contrário, a retirada da Petrobras do município atingiu duramente as empresas locais, que não se prepararam para o fim da exploração de um recurso natural não renovável. Contudo, observou-se que, às empresas que permaneceram certificadas, a Certificação propiciou amadurecimento e fortalecimento da importância do sistema de gestão da qualidade, para elevação da competitividade apesar do fim dos contratos com a Petrobras. Por fim, pôde-se concluir que a adoção da Certificação condicionada por agente externo ao território (Petrobras) consiste em desafio para uma cultura empresarial tradicional e pouco dinâmica, orientada para mercados pouco exigentes. Condicionantes territoriais são elementos não desprezíveis, devendo ser considerados na implementação de políticas e modelos de gestão definidos em contextos geográficos distintos ou escalas mais amplas.

Palavras-chave: Petróleo e gás. Formação econômico-territorial mossoroense. Norma ISO 9001. Petrobras.

## **ABSTRACT**

The territories develop from a combination of natural and human aspects, political, economic and cultural actions, from which territorialities or human projections on a given space are formed. Starting from the understanding that such territorial processes, specific to each space, condition the construction of values and worldviews of society, in general, and of the local business culture, in particular, the present research sought to understand the meaning of the adoption of ISO 9001 certification for Petrobras suppliers in the city of Mossoró, considering the specificities of their economic and territorial formation. Understanding that such perspective has not been observed in studies that analyze certification processes specific, the research adopted as methodological procedures the construction of a brief contextualization of the economic and territorial formation of Mossoró, mapping companies Petrobras suppliers certified ISO 9001, of local capital, which were later divided into two groups (one group of companies that they maintain and another group of companies that abandoned certification with the demobilization of Petrobras in the municipality). The contextualization of the Mossorean economic base showed the importance for the city of the exploration of natural salines in the Apodi river estuary, but also of others that are emerging over time, highlighting industries of agricultural products and their derivatives, leading the city to the condition of regional commercial emporium. In the late 1970s, enough oil was found in the municipality for its commercial exploitation, and the mining activities began with Petrobras, with a significant impact on the local economic structure. As the oil segment that demands precision and control technologies, purchases and hires of Petrobras occur under high quality standards, which led the company to use the ISO 9001 International Quality Management System Standard as a criterion for selecting local suppliers. The systematization of the mapping of local suppliers companies and the testimonies obtained in the interviews, according to four categories of analysis (characteristics, expectations, realities, perspectives) allowed to identify that local companies did not understand the meaning of the norm and did not know how to use it. To know better characteristics and dynamics of the markets in which they operate, in order to broaden their horizontal and vertical interactions, to access new markets

(national and international). On the contrary, the withdrawal of Petrobras from the municipality hit hard the local companies, which were not prepared for the end of the exploitation of a non-renewable natural resource. However, it was observed that, for the companies that remained certified, the Certification provided maturity and strengthening of the importance of the quality management system, to increase competitiveness despite the end of the contracts with Petrobras. Finally, it can be concluded that the adoption of Certification conditioned by an external agent (Petrobras) is a challenge for a traditional and little dynamic business culture, oriented to undemanding markets. Territorial constraints are not negligible elements and should be considered in the implementation of policies and management models defined in distinct geographical contexts or broader scales.

Keywords: Oil and gas. Mossorean economic-territorial formation. ISO 9001 Standard. Petrobras.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Localização de Mossoró.....	21
Quadro 1 –	Quadro Geral da Pesquisa.....	24
Quadro 2 –	Empresas mossoroenses certificadas ISO 9000:2015, em janeiro de 2019.....	72
Quadro 3 –	Características das empresas participantes da pesquisa.....	75
Quadro 4 –	Características sócio econômicas das empresas.....	78
Quadro 5 –	Características dos tomadores de decisões e das empresas pesquisadas.....	80
Quadro 6 –	Características de vivências e familiaridades nas empresas.....	82
Quadro 7 –	Motivos internos para a implementação da ISO 9001, informações fornecidas pelos gestores.....	89
Quadro 8 –	Motivos externos para a implementação da ISO 9001.....	94
Quadro 9 –	Significado da ISO 9001 para a empresa.....	100
Quadro 10 –	Como a ISO 9001 modificou as relações da empresa.....	109
Quadro 11 –	Benefícios internos e externos proporcionados pela ISO 9001 às empresas.....	116
Quadro 12 –	Condução da implementação do SGQ ISO 9001.....	123
Quadro 13 –	Condução da manutenção do SGQ ISO 9001.....	129
Quadro 14 –	Continuidade da certificação ISO 9001, informações fornecidas pelos gestores em 2018.....	134
Quadro 15 –	Motivos da não continuidade da certificação ISO 9001.....	136
Quadro 16 –	Resumo dos resultados da pesquisa.....	140

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Crescimento da produção de petróleo, entre os anos de 2009 e 2018.....	54
Tabela 2 –	População dos municípios do RN de áreas produtoras de petróleo, dos censos de 1970 a 2010.....	58
Tabela 3 –	Percentuais das populações das cidades do RN de áreas produtivas de petróleo em relação com o conjunto das mesmas cidades, dos censos de 1970 a 2010.....	59

## LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CE	Ceará
ESAM	Escola Superior de Agricultura de Mossoró
FURN	Fundação Universidade do Rio Grande do Norte
IEC	International Electrotechnical Commission
ISO	International Standardization of Organization
MAISA	Mossoró Agro Industrial S/A
NBR	Norma Brasileira
PB	Paraíba
PME	Pequenas e médias empresas
PDCA	Planejar, Desenvolver, Conferir e Agir/Ajustar
PPGEO	Programa de Pós-Graduação em Geografia do Departamento de Ciências Geográficas
REDEPETRO	Rede de empresas atuantes no segmento de petróleo e gás
REDEPETRO-RN	Rede de empresas localizadas em Mossoró e região atuantes no segmento de petróleo e gás
REGIC	Regiões de Influência das Cidades
RN	Rio Grande do Norte
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
TC 176	Technical Committee 176
UO-RNCE	Unidade de Operações de Exploração e Produção do Rio Grande do Norte e Ceará
UERN	Universidade do Estado do Rio Grande do Norte
UFERSA	Universidade Federal Rural do Semi-Árido
UFPE	Universidade Federal do Pernambuco

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1	PROBLEMÁTICA CENTRAL.....	14
1.2	PILARES DA INVESTIGAÇÃO, SEUS PRESSUPOSTOS E QUESTÕES AUXILIARES.....	21
1.3	HIPÓTESE.....	23
1.4	JUSTIFICATIVA.....	25
1.5	DEFINIÇÃO DAS TRILHAS PARA A REALIZAÇÃO DESTA TESE – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>33</b>
2.1	HORIZONTALIDADES E VERTICALIDADES: POSSIBILIDADES E LIMITES ECONÔMICO-TERRITORIAIS.....	33
<b>2.1.1</b>	<b>Formação econômico-territorial de Mossoró.....</b>	<b>39</b>
<b>2.1.2</b>	<b>A centralidade de Mossoró na dinâmica produtiva do petróleo norteriograndense.....</b>	<b>56</b>
2.2	NORMA ISO 9001 COMO ELEMENTO TÉCNICO CAPAZ DE MODIFICAR A SOCIOECONOMIA DE UM TERRITÓRIO.....	61
2.3	CONCLUSÕES DO CAPÍTULO.....	70
<b>3</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>72</b>
3.1	EMPRESAS MOSSOROENSES CERTIFICADAS ISO 9001.....	72
3.2	CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	74
3.3	EXPECTATIVAS COM A CERTIFICAÇÃO ISO 9001 DAS EMPRESAS PARTICIPANTES.....	83
3.4	REALIDADES DAS EMPRESAS PARTICIPANTES.....	95
3.5	PERSPECTIVAS DAS EMPRESAS PARTICIPANTES.....	130
<b>3.5.1</b>	<b>Empresas mossoroenses não mais certificadas ISO 9001 – motivos.....</b>	<b>134</b>
3.6	CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES.....	137
3.7	CONCLUSÕES DO CAPÍTULO.....	138
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS DA PESQUISA.....</b>	<b>142</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>151</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>161</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo trata da problemática central; dos pilares, pressupostos e questões auxiliares da investigação; bem como das possíveis hipóteses e justificativa; finalizando com os procedimentos metodológicos realizados para a operacionalização deste trabalho.

### 1.1 PROBLEMÁTICA CENTRAL

Embora possa ser identificada como uma necessidade antiga, a padronização de processos e produtos ganhou mais ênfase a partir da Revolução Industrial e das proposições de Frederic Taylor, Henry Ford e Henry Fayol, no início do Século XX. Assim, a padronização nasceu para diminuir as diferenças antieconômicas de peças e componentes fornecidos; para favorecer sua intercambiabilidade, de forma a facilitar a produção em série e os consertos e manutenções dos produtos e serviços. Com a globalização, se não houvesse a padronização e seus resultados – normas, padrões e as especificações técnicas – o comércio e o fornecimento de cadeias globais de valor seriam altamente dificultados (SAIZARBITORIA; BERNANDO; FA, 2007). A padronização passou a garantir a uniformidade e ganhos de escala (MARIMON; CASADESÚS; HERAS, 2010). Relacionando padronização à qualidade, Juran (2001) enfatiza que essa advém das características do produto e da ausência de deficiências. As características do produto representam o que o mesmo possui, aspectos desejados pelos clientes. A ausência de deficiências é representada pela uniformidade, ou conformidade, do produto ao projeto inicial. Portanto, ser capaz de produzir algo conforme o estabelecido é produzir com qualidade e isso requer padronização. Com efeito, um dos aspectos fundamentais da qualidade é a previsibilidade, advinda da padronização, ou da conformidade.

Assim, no sentido atual do termo, pode-se dizer que a padronização surgiu originalmente no início do século XX, em decorrência da expansão do modo de produção capitalista, com o duplo objetivo de limitar a diversidade de componentes e promover a sua intermutabilidade e facilitar a economia na produção e a manutenção de produtos e serviços, elevando eficiência e reduzindo custos de

produção. Em teoria, a padronização facilita o comércio internacional, pois elimina os obstáculos decorrentes das diferentes práticas nacionais. Entretanto, se os padrões e normas não são verdadeiramente globais, eles podem se tornar efetivamente barreiras não tarifárias para as relações internacionais de negócios, impondo requisitos adicionais sobre a produção de produtos e serviços (MARIMON; CASADESÚS; HERAS, 2010). Portanto, sob o interesse da globalização da produção e da comercialização de produtos e serviços, é necessário que sejam estabelecidos padrões e normas que possam ser conhecidos e aplicados indistintamente, por quaisquer empresas, em quaisquer lugares. Para tanto o padrão e/ou a norma são utilizados.

Em 1987 a *International Standardization of Organization (ISO)*, publicou uma Série de Normas para a gestão da qualidade, a Série ISO 9000, cujo objetivo foi, e é, estabelecer um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) padrão para as organizações de qualquer segmento, tamanho, e em qualquer parte do mundo. De forma resumida, a Norma ISO 9001 estabelece requisitos que definem o “estado da arte” para a gestão da qualidade por parte das organizações. Atingir esse padrão, ou “estado da arte”, e obter um selo internacionalmente reconhecido, possibilita inúmeras vantagens às organizações. Para melhor compreensão, cabe aqui descrever brevemente o contexto histórico e relacional dessa norma.

O prefixo ISO relaciona-se às iniciais da Organização Internacional para a Padronização. Contudo, como as iniciais dessas palavras em idiomas diferentes teriam siglas diferentes, os fundadores da organização decidiram dar a forma abreviada ISO, da derivação grega isos, cujo significado é igual. Portanto as normas ISO têm por objetivo padronizar os seus objetos. Assim, independente do país ou do idioma utilizado, a sigla é sempre ISO, que quer dizer igual.

Em 1946, na cidade de Londres, Inglaterra, delegados representando 25 países, “decidiram criar uma nova organização internacional ‘para facilitar a coordenação internacional e a unificação de padrões industriais’” (<https://www.iso.org>). Em fevereiro de 1947 essa organização, ISO, iniciou oficialmente suas operações. Desde então a ISO já publicou mais de 22.500 normas, abrangendo praticamente todas as manufaturas e tecnologias. Atualmente, em 2019, a ISO é composta por 164 países membros e 786 comitês e subcomitês

técnicos, responsáveis pelo desenvolvimento e atualização de padrões. A sede da ISO fica na cidade de Genebra, na Suíça.

Dentre os 786 comitês, o comitê responsável pela elaboração de normas para a gestão da qualidade e garantia da qualidade é o *Technical Committee 176*, (TC 176). O TC 176 tem como escopo a padronização na área da gestão da qualidade (sistemas genéricos de gestão da qualidade e tecnologias de apoio), bem como a padronização da gestão da qualidade em setores específicos. O TC 176 também é encarregado da função consultiva para todos os comitês técnicos da ISO e para a *International Electrotechnical Commission* (IEC), para garantir a integridade dos padrões genéricos do sistema da qualidade e a implementação efetiva da política setorial ISO/IEC sobre gerenciamento da qualidade para produtos e serviços.

O TC 176 é composto por 94 países participantes e mais 28 países observadores. O Brasil participa do TC 176 por meio dos representantes da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Por sua vez, a ABNT é membro do comitê que deu origem à ISO desde a década de 1940, sendo, portanto, membro desde a sua fundação. Assim destacamos o caráter supranacional das Normas da Série ISO 9000. Ou seja, a elaboração, revisão e atualização dessas normas são realizadas por membros de diversos países/territórios/economias/sociedades/culturas, ainda que imbuídos de objetivos comuns, ou seja, definir padrões para a área da gestão da qualidade. Desde a sua primeira publicação, em 1987, a Série ISO 9000, sofreu quatro atualizações pelo TC 176, nos anos de 1994, 2000, 2008 e 2015.

O objetivo implícito para a ISO 9001 é facilitar o comércio entre organizações e países a partir de uma norma comum, já que as organizações atendem aos mesmos requisitos, portanto tendo o mesmo nível de confiança em seus padrões e processos (SAIZARBITORIA; BERNARDO; FA, 2007). Dessa forma, a adoção das Normas da Série ISO 9000 reduziria as informações assimétricas sobre a qualidade dos processos e produtos. A partir de uma análise com dados de 140 países, sobre o impacto da certificação ISO 9001 no aumento de suas exportações, entre 1994 e 2004, Potoski e Prakash (2009) identificaram que a quantidade de certificações estava associada com o aumento das exportações bilaterais, sobretudo em países “pobres”, de comércio não tão forte. Por sua vez,

Martincus, Castresana e Castagrino (2010), em um estudo com empresas argentinas entre 1998 e 2006, identificaram que a Certificação ISO tem ajudado as empresas argentinas a expandir suas exportações, principalmente para países desenvolvidos e por produtos de maior valor agregado.

De outra forma, Franceschini, Galetto, Maisano e Mastrogiacomo (2010), encontraram uma alta correlação entre PIB per capita e o número de Certificações ISO 9001 nos países europeus, e interpretaram a Certificação como um dos fatores principais que levou à melhoria econômica desses países. Ou seja, na interpretação desses autores, nesse estudo, adotar a Norma como padrão facilitava as relações comerciais e assim o intercâmbio de mercadorias entre países e conseqüentemente o desenvolvimento econômico.

Manders (2015), utilizando o método meta-análise com 53 estudos, correspondendo a 24 países e envolvendo mais de 11.000 empresas, indica que de forma geral a ISO 9001 afeta positivamente o desempenho operacional e de mercado das empresas que a adotam. Entretanto, os dados dessa meta-análise também mostram que a cultura nacional e o estado do desenvolvimento econômico de um país afetam os benefícios relativos da ISO 9001. Normalmente, os compradores tendem a associar o nível econômico dos fornecedores com o nível de qualidade dos produtos por esses fornecidos, favorecendo assim mais os fornecedores de países em melhor situação econômica. Contudo, segundo o autor, como a ISO 9001 “igualha” a condição do fornecedor, e tende a beneficiar mais os fornecedores de países em pior situação econômica, já que esses trazem dificuldades “naturais” que a Norma minimiza. Ou seja, a associação preconceituosa do menor nível econômico dos países com o nível de qualidade praticado por empresas desses é quebrada pela garantia do seguimento do padrão normativo para a qualidade, igualando as empresas dos países de menor nível econômico, e seus produtos, com as empresas dos países com maior nível econômico.

Pelo exposto, a adoção de padrões normativos, ou referenciais para a qualidade, se dá pela necessidade de expansão do comércio. Entretanto essa adoção se realiza por pessoas e empresas em territórios específicos e, portanto, distintos. Os territórios, por sua vez se configuram a partir dessas pessoas e empresas e suas formas de produzir, suas “escolhas” são afetadas por padrões culturais, valores, relações sociais que levam à produção de territorialidades

próprias. Com efeito, a adoção de padrões normativos, sobretudo padrões normativos definidos fora do território, implica em diferentes formas de adesão, ou diferentes formas de adoção e ações, outrossim estabelece oportunidades mas também enfrenta limites e desafios, especialmente onde valores e padrões culturais não foram construídos no escopo da globalização e dos grandes interesses econômicos globais que necessitam da certificação, como é o caso de Mossoró.

Nesse sentido, é de se destacar que a adoção da Norma ISO 9001 por empresas em certa localidade pode lhes possibilitar aquilo que Santos (2005) classifica como lógicas endógenas e exógenas. Pois a partir da adoção da Norma tanto as possibilidades endógenas, caracterizadas por um melhor desenvolvimento dos processos internos das próprias empresas e entre empresas do mesmo espaço territorial; quanto lógicas exógenas, caracterizadas por melhores relações com as empresas ou clientes do próprio território ou de qualquer outro território, nacional ou global, podem ser expandidas. Também, a possibilidade de expansão endógena pode ocorrer mediante as empresas certificadas buscarem como fornecedoras àquelas empresas que fornecem os melhores produtos e ou serviços, ou até mesmo colaborar no desenvolvimento dessas, de acordo com o mesmo autor, numa lógica de expansão horizontal. De forma explícita, a Norma tem como um de seus sete princípios, o princípio de benefícios mútuos nas relações com fornecedores, o que implicitamente incentiva a negociações mais justas com os fornecedores, objetivando a melhoria da qualidade e realização de negócios de forma continuada. Dado que nesta tese nos propomos a estudar empresas mossoroenses certificadas ISO 9001 e que são, ou foram, fornecedoras da Petrobras, é possível se supor que, sendo de origem local, para boa parte dessas empresas a adoção da Norma poderia possibilitar o desenvolvimento endógeno do território mossoroense.

A possibilidade de expansão exógena poderia ocorrer mediante o reconhecimento internacional da empresa a partir da Certificação, pois, como já mencionado, a ISO 9001 é uma norma reconhecida internacionalmente e adotada por organizações de mais de 170 países em todo o mundo. Nesse sentido, uma organização local que possua a certificação ISO 9001 tecnicamente poderia se integrar e se tornar fornecedora de outra organização em qualquer lugar do mundo, por meio do reconhecimento da última à primeira, estabelecido a partir do Certificado ISO 9001. Ademais, também dentre os princípios da Norma, há o

princípio foco no cliente, que estabelece como objetivo o atendimento das necessidades e expectativas do cliente, sem vinculá-lo a nada mais que isso. Ou seja, atender às necessidades e expectativas do cliente podendo esse está localizado em qualquer lugar do mundo. Portanto a ISO 9001 pode possibilitar às empresas tanto uma integração regional, ou horizontal, quanto uma integração global, ou vertical (SANTOS, 2012). Com efeito, recorrendo às palavras de Santos (2013, p. 27):

A dinâmica dos espaços da globalização supõe adaptação permanente das formas e das normas. As formas geográficas, isto é, objetos técnicos requeridos para otimizar certa produção, só autorizam essa otimização ao preço do estabelecimento e aplicação de normas jurídicas, financeiras e outras, adaptadas às necessidades do mercado. Essas normas são criadas em diversos níveis geográficos e políticos, mas, dada a competitividade mundial, as normas globais, induzidas por organismos supranacionais e pelo mercado, tendem a configurar as outras. Uma vez mais, todos os subespaços mostram essa presença simultânea de horizontalidades e verticalidades.

Assim, ainda baseado em Santos (2013) e Fernandes (2016), somos adeptos de que novas solidariedades ou horizontalidades podem ser praticadas pelas empresas mossoroenses certificadas ISO 9001. A partir de uma mesma territorialidade e por meio de suas semelhanças e complementaridades das produções, podem ocorrer ganhos de produtividade, econômicos, sociais e políticos, sobretudo por suas proximidades geográficas e compartilhamento de informações e experiências. A horizontalidade ocorre por meio do território compartilhado, onde ocorrem divisões do processo de produção, ou a divisão territorial do trabalho. Nesse caso, a divisão do trabalho ocorreria com o exercício da melhor qualidade, ou de forma mais eficiente. Por sua vez, a verticalidade estaria relacionada aos processos de cooperação e sua escala geográfica, em boa parte das vezes, podendo expandir os processos da produção, com a realização de negócios além das fronteiras regionais, transportando produtos ou serviços de maior qualidade, com maior valor agregado.

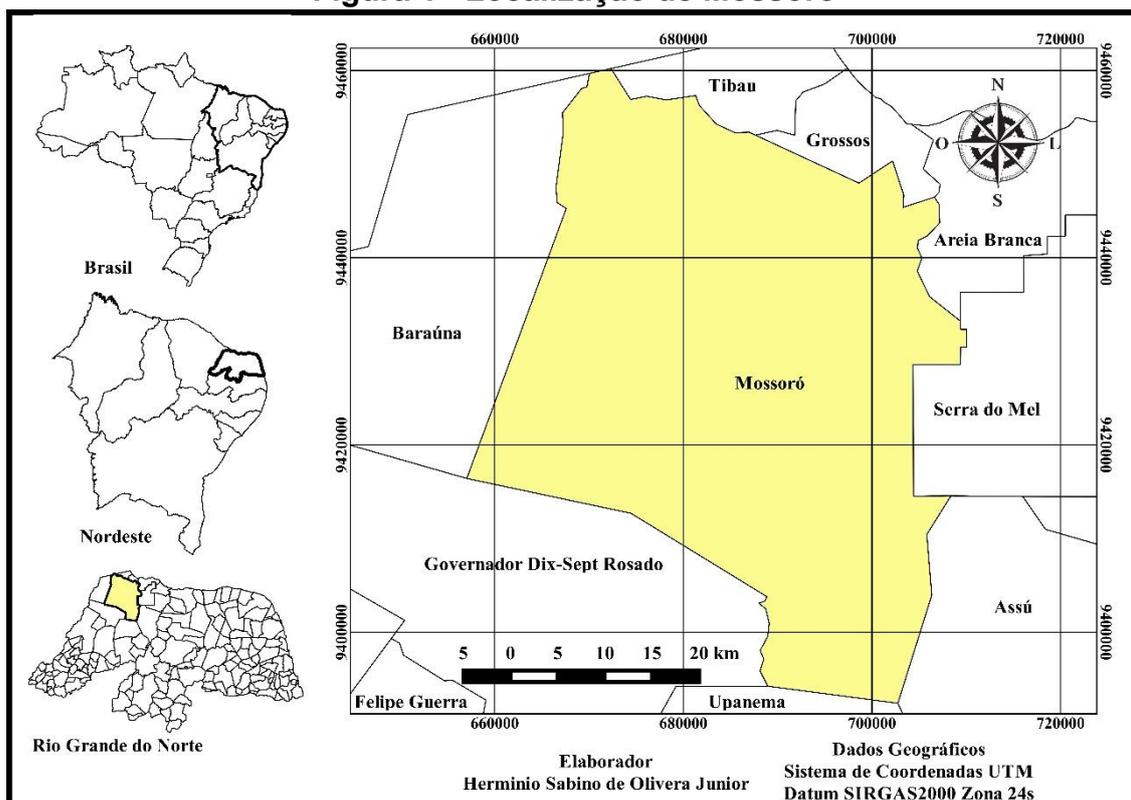
As situações a serem analisadas nesta tese ocorrem em um espaço específico, a cidade de Mossoró, um território onde têm atuado interesses internos e externos, muitas vezes em conflito, cujas resoluções conduzem a, um “produto social constituído histórica, econômica, política e culturalmente” (QUAINI apud

SAQUET; SPOSITO, 2008, p. 75). Portanto, trabalhar no contexto dos fatores, motivações, expectativas, história local, sentido, significado práticas e resultados, conflitos, limitações e perspectivas para os dirigentes das empresas certificadas ISO 9001 é o caminho a ser percorrido nesta tese. Assim, é necessário se estabelecer um roteiro para investigar as motivações e as maneiras como as empresas fornecedoras da Petrobras na cidade de Mossoró foram certificadas ISO 9001, bem como as razões para interromperem a utilização da certificação. Dessa forma, se define que a gestão da qualidade nesta tese é representada por empresas que estão certificadas com a Norma Brasileira (NBR) ISO 9001. Com efeito, se estabelece a seguinte questão central: qual foi o significado da adoção da Certificação ISO 9001 para as empresas fornecedoras da Petrobras na cidade de Mossoró considerando as especificidades de sua formação econômico-territorial?

Portanto, no sentido do delineamento metodológico desta tese, também estabelecemos questões auxiliares. As questões auxiliares visam facilitar o entendimento da questão central, pois especificam de forma mais precisa os fatores complementares à operacionalização da solução da questão central.

Antes de passar às questões auxiliares, porém, cabe apresentar breves elementos para contextualização de Mossoró, espaço empírico da presente tese. Localizada no noroeste do Estado do Rio Grande do Norte (RN) (ver Figura 1), Mossoró tem um histórico que lhe proporcionou ser considerada cidade polo de sua região (a ser detalhado em capítulo posterior). Com a descoberta e exploração do petróleo, no final da década de 1970 (1979-1980), novos negócios foram estabelecidos na cidade com o objetivo de atender e explorar esse segmento econômico produtivo. Como a competitividade nesse segmento é marcada por parâmetros internacionais a gestão da qualidade é um dos seus aspectos característicos. Assim, dentre outros fatores, a Petrobras “cobrava das empresas” que passassem a lhe fornecer um melhor controle de seus processos produtivos, sendo, portanto a adoção da Norma ISO 9001 um pré-requisito para atender a tal cobrança.

**Figura 1– Localização de Mossoró**



Fonte: elaborado por OLIVEIRA JUNIOR (2018)

## 1.2 PILARES DA INVESTIGAÇÃO, SEUS PRESSUPOSTOS E QUESTÕES AUXILIARES

A partir da questão central desta pesquisa: “qual foi o significado da adoção da Certificação ISO 9001 para as empresas fornecedoras da Petrobras na cidade de Mossoró considerando as especificidades de sua formação econômico-territorial?” foram estabelecidos três pilares para essa investigação, a saber: a formação econômico-territorial de Mossoró; o significado da norma ISO 9001; e, a maneira como a implementação da ISO 9001 pelas empresas afeta e é afetada pelo território. Cada um desses pilares da investigação está alicerçado em pressupostos que orientam a realização desse estudo. Na sequência, uma breve explanação sobre cada um deles.

Formação econômico-territorial de Mossoró – a formação econômico-territorial de Mossoró ocorreu com forte presença de grupos econômicos locais dominantes. A “escolha” por produzir produtos de baixo valor agregado que a caracteriza reflete as condicionantes dessa formação econômico-social que pouca importância ainda hoje dá ao desenvolvimento técnico, científico e informacional

(SANTOS, 2010), dificultando o surgimento de uma economia dinâmica e competitiva. A formação limitada da elite econômica, bem como restrita a essa, também dificulta a assimilação e convívio com novas estratégias empresariais e tecnológicas, nos mais diferentes campos de atuação econômica, como também a ascensão das classes menos favorecidas às instâncias de poder e decisão. Devido a esses fatores, dentre outros, a assimilação de métodos de gestão da produção mais modernos, como a ISO 9001, que lhes possibilitaria maior afinidade e possibilidade de inserção em mercados mais competitivos e com isso melhor usufruto dos mesmos ainda não é característica da socioeconomia local.

A Norma ISO 9001 – a ISO 9001 é uma norma para o estabelecimento de um (SGQ). As empresas que aderem ao cumprimento dos requisitos estabelecidos na norma podem reivindicar uma verificação desse cumprimento e com isso fazer jus a um “selo”, e assim ser certificada ISO 9001. Possuir esse “selo” possibilita a participação em um mercado global, já que a norma é adotada em praticamente todo o mundo. Mas, a maneira como a empresa cumpre os requisitos pode variar, sobretudo em função da maneira como os dirigentes da empresa concebem esse cumprimento. Numa adesão plenamente voluntária, na busca da adoção de um padrão classe internacional, a preparação, consciência crítica e maturação dos princípios e requisitos da norma podem trazer benefícios para a empresa adotante à medida que a habilita – embora não assegure – a se inserir em cadeias globais de valor e acessar mercados mais competitivos. De outra forma, numa adoção “imposta”, os princípios podem não ser assimilados e os requisitos serem cumpridos “minimamente”, ou superficialmente, resultando em um sistema de gestão pouco eficiente. Essa diferença é percebida nas ações diárias dos que fazem a empresa, dos dirigentes aos trabalhadores, refletindo a desconexão entre o que na empresa se faz e o que se deveria fazer, segundo os requisitos da norma.

Como a implementação da ISO 9001 é afetada pelo território – um território é um espaço construído a partir de disputas por diferentes grupos de interesses contraditórios em torno do uso desse espaço, das suas riquezas naturais e da exploração do trabalho de sua gente, implicando ações e reações políticas, econômicas, sociais e culturais, conformadas em relações de poder. Grupos de poder dominantes tendem a fazer prevalecer seus interesses moldando o território e até mesmo disputando a construção da identidade para o mesmo, mas não sem

a reação de grupos contrários. Essa identidade é descrita por Santos (1999, p. 8), como “o sentimento de pertencer àquilo que nos pertence.”. Assim a implementação de uma norma técnica, no caso a ISO 9001, por várias empresas num mesmo território, em parte reproduz a identidade aí constituída. Quando a Petrobras se instalou em Mossoró e passou a adotar a ISO 9001 como critério para realização de negócios, as empresas locais que queriam manter ou se apropriar desses negócios passaram a aderir à norma. Contudo, embora tenha se dado a adoção da norma por essas empresas, e o processo de tal adoção variado de empresa para empresa, em geral a forma de adoção foi reflexo da identidade desse território, influenciando sobremaneira os resultados dos processos da certificação, tanto no que se refere aos resultados internos às empresas, quanto nas relações com seus respectivos mercados.

A estruturação desses pilares facilitou o estabelecimento das seguintes questões secundárias para esta pesquisa:

- Quais as principais características da formação econômico-territorial de Mossoró?
- Quais os motivos internos e externos que levaram a empresa a certificar-se ISO 9001?
- Como se deu o processo de implementação e como se dá o processo de manutenção da certificação?
- Qual o significado da certificação ISO 9001 para a alta direção da empresa?
- Como a ISO 9001 modificou as relações da empresa com seus colaboradores, fornecedores e clientes locais e com clientes e fornecedores não locais?
- Quais os benefícios internos e externos que a ISO 9001 proporcionou a empresa?
- A empresa pretende manter a certificação apesar da redução da atuação da Petrobras em Mossoró?

### 1.3 HIPÓTESE

Dado que todo trabalho de investigação acadêmica é executado por um autor que de certa forma já tem uma vivência com o tema estudado, sendo este

também o caso do presente trabalho, para a questão norteadora há também uma hipótese que pode ser considerada central. No caso da presente tese, a hipótese central é que a formação econômico-territorial de Mossoró norteia o foco das estratégias concorrenciais adotadas pelas empresas locais na direção no mercado local, infundindo nos agentes econômicos a percepção de que não é satisfatório aos seus negócios o custo-benefício com a certificação ISO 9001, de modo que sua adoção foi preponderantemente motivada por exigência de um cliente externo (a Petrobras). Ou seja, dada a vivência do pesquisador na cidade de Mossoró, sendo um filho da terra, e de seus conhecimentos acerca do tema, essa hipótese é estabelecida como provável.

A seguir, apresentamos no Quadro 1 um resumo das questões, objetivos e hipóteses desta pesquisa, divididos em central e geral e, auxiliares e específicos.

**Quadro 1 – Quadro Geral da Pesquisa**

<b>Questão central</b>	<b>Objetivo geral</b>	<b>Hipótese central</b>
Qual foi o significado da adoção da Certificação ISO 9001 para as empresas fornecedoras da Petrobras na cidade de Mossoró considerando as especificidades de sua formação econômico-territorial?	Compreender as relações entre condicionantes da formação econômico-territorial e a importância atribuída à certificação ISO 9001 pelos agentes econômicos de Mossoró e as motivações para sua adoção.	A formação econômico-territorial de Mossoró norteia o foco das estratégias concorrenciais adotadas pelas empresas locais na direção do mercado local, infundido nos agentes econômicos a percepção de que não é satisfatório aos seus negócios o custo-benefício com a certificação ISO 9001, de modo que sua adoção foi preponderantemente motivada por exigência de um cliente externo (a Petrobras).
<b>Questões auxiliares</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipóteses auxiliares</b>
Como se constituiu a formação econômico-territorial de Mossoró?	Descrever a formação econômico-territorial de Mossoró, procurando identificar condicionantes e fatores que contribuíram para a constituição do perfil atual dos agentes econômicos e da importância que atribuem à ISO 9001.	A formação econômico-territorial de Mossoró ocorreu tardiamente e sem base tecnológica, orientada para setores tradicionais produtores de bens de baixo valor, destinados ao mercado local, empregando mão de obra pouco qualificada e métodos gerenciais simples ou atrasados.
Qual o significado da certificação ISO 9001 para a alta direção das empresas?	Compreender o significado da ISO 9001 para alta direção das empresas.	A alta direção não compreende a Norma ISO 9001 como um sistema para melhoria da gestão da qualidade e que a partir disso pode proporcionar à empresa sua consolidação no mercado local bem como abrir

		oportunidades em mercados além desse território.
Como a ISO 9001 modificou as relações da empresa com os seus colaboradores, fornecedores e clientes locais e com clientes e fornecedores não locais?	Verificar o que a ISO 9001 modificou na horizontalização e verticalização dos negócios (a partir de valorização dos agentes locais e ampliação de negócios da empresa em mercados não locais).	A ISO 9001 pode ajudar a valorizar os funcionários, fornecedores e clientes locais, bem como possibilitar à empresa acesso ao mercado global, igualhando-a a fornecedores de quaisquer lugares.
Quais os motivos internos e externos, que levaram a empresa a certificar-se ISO 9001?	Identificar os motivos internos e externos que levaram a empresa a certificar-se ISO 9001.	Não havia motivos internos para a adoção da certificação e o principal motivo externo foi a necessidade de atender ao maior cliente, a Petrobras.
Quais os benefícios internos e externos que a ISO 9001 proporcionou a empresa?	Identificar os possíveis benefícios internos e externos com a adoção da ISO 9001 e o valor que a gestão da empresa atribui a tais benefícios.	A ISO 9001 pode proporcionar internamente: redução de custos; padronização dos processos; melhoria da comunicação interna. E, externamente: conquista de novos mercados; redução das reclamações de clientes...
Como se deu o processo de implementação da certificação e como se dá o processo de manutenção da certificação?	Discorrer sobre o processo de implementação e manutenção da certificação ISO 9001, procurando identificar seus principais responsáveis, importância da certificação por estes atribuída, nível de compromisso e internalização dos valores envolvidos em sua implementação e manutenção.	O processo de implementação da certificação ocorreu pela contratação de consultoria externa e o processo de manutenção da certificação ocorre pela condução de membros internos da empresa, pelo restrito cumprimento dos requisitos da Norma.
A empresa pretende manter a certificação apesar da redução da atuação da Petrobras em Mossoró?	Avaliar se a redução da atuação da Petrobras em Mossoró tem afetado a continuidade da Certificação ISO 9001 pelas empresas.	Pela diminuição da necessidade de atender a Petrobras a certificação não deve ser mantida, a ISO 9001 não é percebida como um investimento, uma busca da melhoria contínua.

Fonte: O autor

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Entender como a formação territorial influencia o comportamento do empresariado local para adoção de práticas organizacionais mais alinhadas com a competitividade mundial, no caso representadas pela certificação ISO 9001, possibilita um caminho para compreender aonde a socioeconomia mossoroense pode chegar. Tal argumento se fundamenta no pensamento de que o que existe e se pratica em Mossoró nesse início do Século XXI se assenta em uma formação que levou a essas existências e práticas. Portanto, somente a partir de uma

compreensão dessa formação é possível se estabelecer caminhos para a transformação, fortalecimento e melhoria das atividades socioeconômicas locais.

Como primeira via para essa compreensão, destacamos alguns estudos que analisaram aspectos relevantes da socioeconomia mossoroense. Dentre outros estão Felipe (2001), que realizou uma tese sobre o uso da política como a (re)invenção de Mossoró como um “País”, pela família Rosado; Rocha (2005), que realizou uma tese sobre a expansão urbana de Mossoró no período de 1980 a 2004; Pinheiro (2007), que realizou um estudo sobre o processo de urbanização de Mossoró, desde 1.772 até 2007; Maia e Meireles (2008), que realizaram um estudo sobre a importância de Mossoró para o comércio exterior do RN e do Brasil; Cascudo (2010), que publicou o livro: Notas e documentos para a história de Mossoró; Santos (2010), que realizou uma dissertação de mestrado sobre a difusão do consumo produtivo com reflexos na economia urbana de Mossoró; Couto (2011), que realizou uma dissertação de mestrado sobre as redefinições espaciais do comércio de Mossoró; Oliveira (2011), que estudou o arranjo produtivo da fruticultura de melão em Mossoró e Baraúna; Romcy (2011), que realizou uma dissertação de mestrado sobre a formação e a expansão do mercado de trabalho em Mossoró, entre os anos de 1985 a 2005; Alves (2012), que realizou uma dissertação de mestrado sobre o circuito espacial da produção petrolífera no RN; Carvalho (2012), que estudou a produção acadêmica e a formação da espacialidade do “país de Mossoró”; Nunes (2013), que apresentou um estudo sobre mudanças nas estruturas produtivas rurais no polo Açú-Mossoró; Elias, Pequeno e Romcy (2012), que analisaram os aspectos da conformação da divisão técnica e territorial do trabalho em Mossoró, sob os dados do mercado de trabalho formal; Rocha (2013), que realizou uma tese sobre a atividade petrolífera e a dinâmica territorial no RN, numa análise dos municípios de Alto do Rodrigues, Guamaré e Mossoró; Silva (2015), que estudou a importância de Mossoró no contexto econômico potiguar; Silva e Araújo (2015), que estudaram sobre a centralidade urbanorregional de Mossoró; Oliveira (2017), que analisou a formação urbana de Mossoró; Sarmiento (2017), que realizou um estudo sobre a escola normal primária de Mossoró (1922-1934) – a criação da primeira escola de formação de professores do interior do RN; e, Leite, Segundo e Silva Junior (2018), que estudaram a formação

de uma identidade de classe operária em Mossoró nas primeiras décadas do Século XX, a liga operária mossoroense.

Uma segunda via é representada por estudos que relacionaram centralmente a norma ISO 9001, sobre aspectos distintos. Dentre tantos estudos citamos Soratto e Varvakis (2005), que estudaram o uso apropriado da comunicação e de tecnologias da informação como suporte à implementação da ISO 9001; Knoernschild (2005), que estudou como a certificação ISO 9000 afeta a competitividade das organizações; Zeng, Tian e Tam (2007), que estudaram as barreiras para implementação da ISO 9001 em empresas chinesas e como essas barreiras podiam ser superadas; Wahid e Corner (2009), que buscaram identificar os fatores críticos de sucesso e os problemas referentes a manutenção da ISO 9000 no período pós-certificação; Potoski e Prakash (2009), que analisaram o impacto da certificação ISO 9001 sobre o aumento das exportações em diversos países; Rusjan e Alic (2010a), que buscaram Identificar e classificar os potenciais benefícios verificados pela implementação de sistemas de gestão da qualidade ISO 9001; Rusjan e Alic (2010b), que investigaram como a auditoria interna pode contribuir para a melhoria do desempenho da organização, num SGQ ISO 9001; Psomas, Fotopoulos, e Kafetzopoulos (2010), que investigaram os fatores críticos para a implementação eficaz da ISO 9001 entre pequenas e médias empresas (PME) em serviços, gregas; Martincus, Castresana e Castagrino (2010), que estudaram sobre o efeito da certificação ISO 9001 no desempenho de empresas argentinas exportadoras; Marín e Ruiz-Olalla (2011), que estudaram a relação entre a ISO 9001 e os resultados operacionais de empresas espanholas do setor mobiliário; Llach, Marimon e Bernardo (2011), que analisaram a evolução da difusão da ISO 9001 no mundo, por setores industriais de atividade; Jain e Ahuja (2012), que avaliaram as contribuições da ISO 9001 na melhoria do desempenho fabril, em indústrias fabris indianas; Allur, Heras-Saizarbitoria e Casadesús (2014), que analisaram a influência da motivação para adoção da ISO 9001 e os benefícios obtidos a partir da certificação; Ataseven, Prajogo e Nair (2014), que estudaram o impacto da internalização da ISO 9001, pelo capital intelectual das empresas e as implicações de desempenho resultantes; Terziovski e Guerrero, (2014), que estudaram a relação entre a certificação ISO 9001 e o desempenho da inovação de produto e processos; Santos, Costa e Leal (2014), que estudaram os diferentes aspectos

relacionados com a motivação e os benefícios da certificação ISO 9001 por empresas em Portugal; Tamayo-Torres, Gutierrez-Gutierrez e Ruiz-Moreno (2014), que estudaram as diferenças na relação de flexibilidade de produção nas estratégias de exploração e exploração por organizações certificadas ISO 9001 e organizações não certificadas; Manders (2015), que estudou em que medida a certificação ISO 9001 impacta no desempenho financeiro das empresas e quais os fatores moderadores que influenciam a relação entre a certificação ISO 9001 e desempenho financeiro; Kafetzopoulos, Psomas e Gotzamani (2015), que estudaram a eficácia do impacto da ISO 9001 em três dimensões do desempenho das empresas: a qualidade do produto, desempenho operacional e desempenho dos negócios; Sumaed e Yarmen (2015), que propuseram um instrumento para medir a eficácia da implementação da ISO 9001 em indústrias de alimentos; Chatzoglou, Chatzoudes e Kipraios (2015), que estudaram a relação entre a certificação ISO 9001 e o desempenho financeiro das empresas certificadas; Castka et al. (2015), que estudaram como as empresas escolhem o organismo certificador e qual o impacto dessa decisão na satisfação com a certificação; e, Willar, Coffey e Trigunaryah (2015), que analisaram a implementação da ISO 9001 em sete grandes empresas de construção indonésias.

Em uma terceira via recorreremos a estudos que tratam sobre questões empresariais e geográficas, dentre esses citamos Berner et al. (2000), que realizaram um estudo no Canadá, na década de 1990, sobre novas formas de trabalho e mercados e novas formas de inovação industrial; Gertler (2001), que estudou a importância do conhecimento tácito para a geografia econômica; Rutheford e Gertler (2002), que estudaram e propuseram que modelos nacionais mais progressivos não são necessariamente obsoletos e esses mostram uma adaptabilidade considerável à mudança; Gertler (2003), que estudou o papel e a natureza do contexto na formação do conhecimento tácito; Gertler e Wolfe (2004), que estudaram como as visões locais e ações dos indivíduos moldam os exercícios coletivos e produzem os resultados locais.

Contudo, em nenhuma das três vias descritas, em nenhum dos trabalhos consultados, encontramos um estudo sobre a formação territorial e a ação das empresas a partir dessa formação. Com efeito é esse o mérito desta tese. Portanto, estudar o contexto local, a formação territorial mossaoroense, e as práticas e

perspectivas das empresas com vistas a atuação num ambiente de negócios onde a competitividade predomina, e em que a gestão da qualidade pode ser uma das maneiras de se atingir essa competitividade, é uma contribuição impar deste trabalho. Dessa forma, acreditamos que a realização deste trabalho esteja plenamente justificada.

## 1.5 DEFINIÇÃO DAS TRILHAS PARA A REALIZAÇÃO DESTA TESE – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A busca de resposta às questões apresentadas anteriormente nesta tese se deu a partir do delineamento conceitual e metodológico, pertinentes às próprias questões. Contudo, o significado da certificação ISO 9001 foi investigado a partir das perspectivas dos proprietários/dirigentes das empresas, tendo como parâmetros a formação e o perfil do empresário local, que se constituiu ao longo da formação do território mossoroense, bem como da compreensão e das práticas da gestão da qualidade aplicadas pelas empresas locais participantes do estudo. Pois, conforme Claval (2005, p. 14), “As decisões dos agentes econômicos sempre têm dimensões espaciais [...]. A sua [nossa] ambição é de compreender as estratégias dos agentes econômicos num mundo onde as empresas jogam cada dia um papel mais importante”.

Com base em Demo (1991), identificamos que a escrita de uma tese é lastreada por duas características, a política e a formal. A característica política refere-se a escolhas e traçados do conteúdo firmados pelo pesquisador, o que será pesquisado e apresentado – a(s) substância(s)/gênese(s) da tese – aqui descrito como o terreno. A característica formal refere-se às formas e meios utilizados na produção da mesma – ou as trilhas a serem percorridas. Dessa forma, tem relação com a boa utilização das técnicas de captação e discussão dos dados ou informações, e da capacidade do pesquisador de se apropriar dos conhecimentos apresentados pelas teorias em que o trabalho se baseia. Também é referente à característica formal a escrita correta e o seguimento de normas acadêmicas pertinentes e, quando necessário, sua apresentação oral. Nesta tese o terreno já foi definido e apresentado ao leitor, nas questões, objetivos e hipóteses, cabe aqui ser introduzida um pouco das características da trilha.

Esta tese tem por natureza ser uma pesquisa aplicada, pois visa gerar informações que possam auxiliar a solução de problemas específicos e de interesses locais. Serão apresentadas considerações relacionadas à formação econômica territorial mossoroense, bem como considerações que poderão ser úteis para o futuro socioeconômico dessa cidade.

De acordo com as classificações apresentadas por Gil (1991), quanto ao objetivo, esta pesquisa tem caráter exploratório, já que se propõe a buscar uma melhor proximidade com as questões da pesquisa, tornando-as explícitas. Para tanto, foi feita uma atualização bibliográfica sobre o tema pesquisado, bem como um levantamento por meio de entrevistas com os principais dirigentes das empresas mossoroense fornecedoras da Petrobras, cinco empresas certificadas e três não mais certificadas ISO 9001. Pois implícito ao objetivo desta tese está a análise, compreensão e explicação de alguns dos pontos fundamentais para o entendimento de como a formação socioeconômica do território de Mossoró tem interferido na compreensão da certificação ISO 9001 para as empresas locais.

No período de maio a novembro de 2018 foram realizados diversos contatos pelo pesquisador com as empresas objeto de estudo. Inicialmente foi contatado a Rede de empresas localizadas em Mossoró e região atuantes no segmento de petróleo e gás (REDEPETRO), para informações a respeito das empresas filiadas a essa rede e ainda certificadas ISO 9001. A partir da listagem das empresas certificadas ISO 9001 e pertencentes à REDEPETRO foram feitos diversos contatos para participação dos dirigentes das empresas nas entrevistas para esta tese. Complementarmente, foram feitos contatos também com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), para atualização da lista de empresas certificadas e algumas informações que facilitaram os contatos com as empresas a serem pesquisadas. Participaram da pesquisa cinco empresas que permanecem certificadas ISO 9001, escolhidas aleatoriamente e como critério apenas aceitar participar da mesma. Numa primeira etapa, foram realizadas duas entrevistas no mês de junho, uma no mês de setembro, outra no mês de outubro e a última no mês de novembro de 2018. Também participaram desta pesquisa três empresas que já não se mantêm certificadas ISO 9001, o critério adotado foi o mesmo, dentre as contatadas os dirigentes que se dispuseram a participar. Essa última fase da pesquisa foi realizada entre os meses de março e abril de 2019.

Todas as entrevistas ocorreram nas dependências das empresas participantes. Inicialmente feito um contato prévio por telefone e complementado por e-mail, solicitando aceitação em participar da pesquisa, na ocasião era explicado o objetivo da pesquisa, que era reiterado antes do início de cada entrevista. Também, em todos os casos, foi solicitada a gravação das entrevistas, e autorizadas, para que não fossem perdidas informações pelo pesquisador (em nenhum dos casos o pesquisador percebeu constrangimento ou qualquer outra situação indesejável, por parte do pesquisado devido a gravação da entrevista). Após a transcrição das entrevistas, todas foram enviadas por e-mail para as empresas para confirmação e validação das informações fornecidas.

Dentre os possíveis tipos de entrevistas, Boni e Quaresma (2005) destacam as entrevistas projetivas, entrevistas com grupos focais, de história de vida; entrevistas estruturadas, abertas e semiestruturadas. No caso deste trabalho, foram utilizadas técnicas de entrevista estruturada e entrevista semiestruturada. A parte estruturada foi caracterizada pelas questões centrais, que foram previamente formuladas e houve o cuidado de não fugir das mesmas. A parte caracterizada como entrevista semiestruturada, se deu pelo fato de que o “entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista [...]. Esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados.” (BONI; QUARESMA, 2005, p. 75).

Portanto a coleta das informações foi feita por meio de entrevistas. Haguette (1997, p. 86) define a entrevista como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”. O uso dessa técnica se justifica em função das informações subjetivas relatadas pelos entrevistados, que se relacionavam com os valores, as atitudes e até mesmo as opiniões dos entrevistados, que em elevada medida refletiam a própria formação econômica e territorial mossoroense. O tempo das entrevistas variou de 35 minutos a 1 hora e 09 minutos, devido ao detalhamento das respostas e necessidades de esclarecimentos

pelos entrevistados, flexibilidades permitidas pelo próprio método de entrevista utilizado.

O tema foi abordado de forma qualitativa, pois a subjetividade está umbilicalmente presente nas questões já apresentadas e que foram investigadas, não sendo possível ser quantificadas, ou mesmo apresentadas por meio de números, índices, etc. As análises foram realizadas a partir das descrições dos informantes e pelas intuições e interpretações do pesquisador, alicerçadas pela fundamentação teórica. A abordagem principal foi o processo de certificação e os seus significados para a empresa, abordagem cuja metodologia é claramente qualitativa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo está dividido em três partes, na primeira descrevemos alguns conceitos e significados geográficos utilizados neste trabalho, território, territorialização, verticalização e horizontalização. Ainda na primeira parte, caracterizamos a formação econômico-territorial de Mossoró, descrevendo os principais fatos dessa formação, desde o início da mesma. Ainda, nessa mesma parte, apresentamos alguns fatos que caracterizam a centralidade de Mossoró na exploração regional do petróleo. Na segunda parte, apresentamos algumas das definições e aplicações dos termos, qualidade, gestão da qualidade e da Norma ISO 9001, bem como sobre a utilização dessa pelas empresas em seus sistemas de gestão da qualidade. Na terceira e última parte apresentamos as conclusões do capítulo.

### 2.1 HORIZONTALIDADES E VERTICALIDADES: POSSIBILIDADES E LIMITES ECONÔMICO-TERRITORIAIS

Em seu livro, *A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção*, Milton Santos (2012), apresenta e descreve os significados de horizontalidades e verticalidades, fundamentos essenciais da proposta e análises empíricas nesta tese. Portanto, neste tópico serão apresentados os significados descritos por Milton Santos e as possíveis vinculações com esta tese.

Fazendo uma análise retrospectiva Milton Santos descreve alguns dos significados já utilizados para a geografia dos termos horizontal e vertical, elenca os sentidos desses termos para o geógrafo holandês G. De Jong, para o sociólogo russo P.A. Sorokin e para o filósofo francês H. Lefebvre. Contudo, utiliza uma abordagem diferente das utilizadas por esses autores. A abordagem de Santos, segundo o próprio autor, se aproxima à do economista Martin Lu, o qual “parte das noções de integração funcional e integração territorial” (SANTOS, 2012, p. 283).

Para Martin Lu (1984), a integração funcional é resultado dos fluxos dos processos produtivos percorridos no espaço hierarquizado. Também, segundo o mesmo autor, o processo de integração funcional é determinante no “processo de acumulação e reprodução do capital no tempo e no espaço”. Já a integração territorial é “resultado dos processos de consumo, que também hierarquizam o

espaço segundo as potencialidades de demanda e oferta” (SANTOS, 2012, p. 283). A partir dessas duas integrações, Santos (2012) propõe os conceitos de entorno funcional e entorno territorial, bem como que não existe necessariamente vinculação entre esses processos. Como também defende que o grau de desenvolvimento de uma região, dentro de um país, será maior na medida em que as integrações funcional e territorial se deem de forma mais coincidente.

Entretanto, Santos (2012) descreve que o ponto de partida de Martin Lu é o espaço econômico, o espaço das organizações empresariais. Já Milton Santos parte da noção de espaço banal, que compõe todas as pessoas e todas as organizações, o espaço que pode ser descrito como um “sistema de objetos animado por um sistema de ações” (SANTOS, 2012, p. 284).

Assim Milton Santos passa a propor que existem dois tipos de arranjos espaciais e duas segmentações, formados por pontos contínuos e contíguos. Os pontos contínuos são representados por relações que ocorrem num mesmo espaço, ou que se dão por relações regionais. Essas configurações são também chamadas de horizontalidades. No caso da presente tese, essas relações horizontais se dão a partir das empresas fornecedoras da Petrobras e que ao serem certificadas ISO 9001 podem estabelecer melhores relações com outras empresas locais, bem como com a própria socioeconomia mossoroense.

A ISO 9001, além de poder ser uma filosofia para a gestão sistêmica da qualidade, estabelece requisitos para um SGQ, que uma vez cumpridos e incorporados pela empresa podem perfeitamente melhorar as práticas e ações dessa. Assim, a inserção desse elemento filosófico e técnico, a norma ISO 9001, pode vir também a facilitar a circulação de ações e “fluxos de conhecimento estruturadores de convivência e de resistência diante de grandes interesses econômicos, de descoberta e de capacidade de regulação a partir do próprio território, em benefício de agentes locais estruturadores, portanto, de solidariedades horizontais” (FERNANDES, 2016, p. 3). Ou seja, a rede de solidariedade horizontal existente no território pode ser reforçada pela presença de uma filosofia e de um elemento técnico estruturador e que traz benefícios diretamente para os agentes participantes e indiretamente para os demais agentes do território mossoroense.

De outra forma, descreve Santos (2012), há pontos que são estabelecidos separados, ou contíguos, mas que mantém as relações do “mercado global”,

relacionando aspectos da sociedade e da economia. Essas configurações são chamadas de verticalidades. Na escala global, as verticalidades representam as forças exógenas, são racionalidades vindas de fora, de um nível mais alto e distante, que, por meio de redes técnicas e organizações, passam a interferir nas relações no território, causando desagregação, divergência e desordem, mas, também, novas oportunidades por meio dessas novas técnicas e dinâmicas (DEGRANDI; SILVEIRA, 2013). Assim, podemos dizer que o segmento de produção do petróleo está diretamente inserido nessa lógica, portanto as empresas locais que se relacionam dentro desse segmento também devem participar ativamente do mesmo, atuando em outras regiões por suas expansões verticais, sobretudo se as empresas já adotaram elementos técnicos da globalização, como por exemplo a própria Norma ISO 9001. Contudo, a participação nessa escala global não deve se dá pela “desagregação, divergência e desordem” das empresas inseridas no território mossoroense, mas sim, pelo uso dessas “novas oportunidades” e dos benefícios trazidos por essas “novas técnicas e dinâmicas.”

Pelo exposto, em princípio as horizontalidades podem ser concebidas pelos espaços regionais da produção do petróleo, os campos de petróleo compostos pelas atividades de prospecção e produção, com os conseguintes apoios necessários. De forma ampliada, as horizontalidades podem ocorrer com outros segmentos produtivos locais, por estarem dividindo o mesmo território e, portanto, se utilizando do conjunto de fatores semelhantes aos participantes da cadeia produtiva geradora. Em Mossoró, atividades como hotelaria, restaurantes, escolas, médico-hospitalar, construção civil, dentre tantos outros, integrantes das cadeias produtivas locais de diversas formas se expandiram e também se qualificaram, possivelmente pela influência do segmento do petróleo, em um dado momento segmento bastante significativo na atividade econômica e social local.

Sendo as verticalidades os outros “momentos” da produção, (podendo ser o refino para produtos combustíveis e derivados, e/ou composições químicas do petróleo para indústrias diversas), possibilitando uma “cooperação mais ampla, tanto econômica e politicamente, como geograficamente” (SANTOS, 2012, p. 284), para as empresas locais participantes dessa cadeia produtiva e certificadas ISO 9001. Ou seja, as empresas locais poderiam se agregar/fornecer a outras empresas participantes da cadeia produtiva do petróleo, mesmo em localidades

geograficamente distantes. Como também, a partir dos conhecimentos gerados nesse setor produtivo, participar de outros segmentos produtivos além do petróleo.

Milton Santos ainda coloca que as cidades são os pontos de convergência entre as horizontalidades e verticalidades. Sendo as verticalidades vetores de uma lógica superior e de uma necessidade de setores hegemônicos, que objetivam estabelecer relações obedientes e disciplinadas (isso pode ser entendido na ISO 9001 como imposição. Quando imposta às empresas e quando elas a adotam sem compreensão de todo o seu significado). Já “As horizontalidades são tanto o lugar da finalidade imposta de fora, de longe e de cima, como o da contrafinalidade, localmente gerada” (SANTOS, 2012, p. 286). Ou, “podemos afirmar que essa análise da gênese e do desenvolvimento [...] demonstra que as horizontalidades são extremamente influenciadas pelas verticalidades, apesar de não serem totalmente determinadas por estas” (CANDIOTTO, 2009, p.111). No local, no caso entre as empresas mossoroenses, pode ocorrer tanto a obediência cega às ordens superiores, um adestramento, como o desenvolvimento de novas ordens adaptadas e que objetivam descobertas benéficas ao próprio local (nesse sentido, a ISO 9001 pode/deve ser adotada por ação reflexiva e retirada da mesma os maiores benefícios pelas empresas que a adotam. Compreender a ISO 9001 num sentido amplo e com isso obter benefícios próprios pela sua utilização).

Também, no território atuam forças centrípetas e forças centrífugas, que agem como fatores agregadores e desagregadores nos diversos níveis e escalas. As forças centrípetas que agem no território são resultantes dos processos econômico e social, essas forças podem ocorrer devido às dependências regulares dos processos de produção, como também serem próprias de processos intersubjetivos. Essas forças centrípetas são forças de agregação e também são fatores de convergência, possivelmente ajudadas pela economia da vizinhança. Claval (2005, p. 9) descreve que “Os lugares têm propriedades diferenciadas porque os conhecimentos de que dispõem seus trabalhadores bem como seus instrumentos de trabalho são diversos”. Por exemplo, pode ser entendido que em Mossoró essas forças estão presentes na agricultura, frutos de uma maturidade do sistema técnico gerado pela Escola Superior de Agricultura de Mossoró (ESAM) a partir dos anos de 1970, bem como da assimilação pelas empresas agrícolas das técnicas de perfuração e manutenção de poços a partir da Petrobras. Ou seja, no

território mossoroense a agricultura irrigada, sobretudo a partir de poços artesianos, utiliza técnicas bastante avançadas, fruto de um desenvolvimento educacional, social e econômico, em certa medida nativo.

Por sua vez as forças centrífugas podem ser consideradas fator de desagregação, por não querer permitir ao território autonomia em suas escolhas, mas sim que essas escolhas sejam estabelecidas em outros lugares, em outras escalas. É o caso da instalação em Mossoró de empresas estrangeiras, algumas multinacionais, que em significativa medida contratava localmente apenas a força de trabalho não qualificada, trazendo para os seus melhores postos de trabalho técnicos, engenheiros e executivos de fora, em grande medida “gringos”. Nesse caso, por parte dessas empresas, não ocorre o comprometimento com o desenvolvimento local, mas sim apenas a exploração econômica, pela retirada de um recurso escasso e não renovável, o petróleo.

Assim, se percebe que as forças centrípetas atuam facilitando e promovendo as horizontalidades e as forças centrífugas atuam em sentido da promoção das verticalidades. As primeiras visam à integração local, enquanto que as segundas as relações em escalas diferentes, notadamente no período atual em que a escala maior é global. As segundas, forças centrífugas, sempre agirão sobre as primeiras, forças centrípetas, tentando desestruturá-las em seu benefício. “A solidariedade interna ao subespaço, providenciada pelas forças centrípetas, está permanentemente perturbada pelas forças centrífugas e deve permanentemente ser refeita” (SANTOS, 2012, p. 287). Ou seja, no nível local deve ser estabelecida uma solidariedade, e permanentemente uma vigília; pois, essa solidariedade é um benefício para os locais, mas está permanentemente sob ameaça das forças hegemônicas globais. Em Mossoró, a formação da REDEPETRO pode ser um exemplo do estabelecimento de uma solidariedade local para preservação e fortalecimento dos pertencentes e atuantes no território mossoroense.

Por fim, Milton Santos descreve sobre “Verticalidades, Horizontalidades e Ação Política”. As ações hegemônicas buscam promover uma unificação vertical dos lugares. Não é incomum serem dispostos para os lugares economicamente menos desenvolvidos quantias que os colocam numa condição de permanente subordinação aos seus provedores, seja pela destinação dos tipos de produção, bem como pela destinação aos provedores dos excedentes gerados por essas

produções. Ou seja, nessa concepção, para os lugares economicamente menos desenvolvidos, as verticalidades propostas são entrópicas e exógenas, visam sobretudo a permanente dependência dos lugares subalternos aos lugares hegemônicos, como constataram Degrandi e Silveira (2013).

Contudo, a partir de oportunidades de inserção em mercados mais amplos, dadas as restrições impostas ao mercado local que é limitado (SILVA, 1997), deve haver ações de horizontalidade e de fortalecimento dos lugares, ações endógenas em que o quê prepondera são os interesses coletivos locais – centros de educação para a formação de uma força de trabalho especializada pode ser um exemplo disso. Quanto mais oportunidades de desenvolvimento educacional se deem no território, maiores são as possibilidades de instalação de equipamentos produtivos de tecnologia superior nesse mesmo território. E, conseqüentemente, mais valor agregado poderá ficar com os locais – que podem se apropriar dos excedentes econômicos. Isso é o que poderia, ou o que deveria ocorrer a partir da Certificação ISO 9001 das empresas locais, um maior e melhor desenvolvimento das atividades empresariais locais, o que levaria a um maior desenvolvimento da própria socioeconomia local.

Finalizando esse tópico, não poderíamos também deixar de considerar que o movimento econômico global e as crises vividas pelo capitalismo fazem com que os atores dominantes desse processo, os detentores dos poderes econômicos e políticos nos países centrais, criem formas e estratégias para se proteger e continuar se expandido, ainda que as custas das empresas e populações dos países periféricos, como destacam Fernandes e Cano (2005). Nesse sentido, para a manutenção e o controle de suas formas de domínio os países centrais criam normas e impõe condições restritivas para a participação das empresas dos países periféricos em negócios com as empresas e os consumidores dos países centrais. As normas da série ISO 9000 talvez sejam uma das expressões desse processo de domínio e imposição, ou um “cavalo de Tróia” das economias centrais sobre as economias periféricas, estabelecendo regras de reforço para seus interesses. Portanto, a adoção da Norma deve ser crítica, assim como deveria ter sido crítica a aceitação pelos troianos do “presente” que os gregos lhes ofertaram.

### 2.1.1 Formação econômico-territorial de Mossoró

No livro “A natureza do espaço”, Milton Santos (2012) defende que a divisão do trabalho estabelece a diferenciação espacial dos lugares, concepção compartilhada por Carlos, Santos e Alvarez (2018) e Carlos (2018). É a forma como essa divisão do trabalho vai se dando ao longo dos tempos que estabelecem as características físicas, políticas, sociais, econômicas e culturais próprias aos espaços, ou aos processos de territorialização, desterritorialização e reterritorialização (SAQUET, 2017). Com base nesse entendimento, tentaremos expor nas seguintes páginas alguns fatores que determinaram a cidade de Mossoró, ou a sua caracterização econômico-territorial.

É possível dizer que um fator determinante da fixação de pessoas na região de Mossoró era a característica do lugar de possuir as melhores salinas naturais do país, ou o elemento da natureza do território (SAQUET, 2015). Cascudo (2010) registra que o holandês Gedeon Morris em uma expedição entre janeiro e fevereiro de 1641, relatou “Tendo chegado ao dito rio, e depois de dois dias de indagações, tomei o verdadeiro braço, que me levou ás salinas. O rio Ywipanin demora cerca de 50 léguas a leste do Ceará (CE) e cerca de 60 a oeste do Rio Grande. A salina fica no braço ocidental do rio, coisa de  $3^{1/2}$  léguas da foz.” (p.19). Ou seja, já desde o período dos holandeses no Nordeste do Brasil, ainda no Século XVII, as salinas da região, onde se desenvolveria Mossoró, eram conhecidas. Assim, essa característica geográfica natural exerceu e continua a exercer papel determinante na fixação de pessoas nesse espaço, posto que até os dias atuais são desenvolvidas atividades econômicas nesse segmento.

Ainda segundo Cascudo (2010), antes de 1739 já existia o sítio Santa Luzia, e nessas terras, em 1772, é erguida a capelinha de Santa Luzia. Entretanto, pode-se dizer que somente após a instalação do sargento-mor e fazendeiro Antônio de Souza Machado, em 1774, é que a atividade de criação de gado se une a da exploração do sal. “E tudo indica que este fazendeiro levou da Ribeira do Jaguaribe à do Apodi a técnica de preparar as carnes” (SANTOS, 1994, p. 64-65). A partir daí houve um maior adensamento populacional cujo trabalho se dava em torno da produção e exportação de carne seca para o restante do Brasil, enviada diretamente para Recife e de lá para outras regiões do Brasil, notadamente na época para a

região Sul, pelas “oficinas de carne”. Isso pode ser caracterizado como as primeiras atividades de produção e divisão do trabalho no território mossoroense. Entretanto, a grande produção de carne seca das oficinas da região atraiu as boiadas do sertão e diminuiu a oferta de carne verde para a população recifense. Assim, em represaria, em 1788 o governador de Pernambuco, D. José Tomás de Melo, mandou fechar as oficinas de carne seca de Mossoró e Açú, limitando a atividade econômica local. Pelo exposto, essa limitação da atividade produtiva impediu a verticalização das atividades econômicas realizadas na Mossoró de então. Contudo, apesar da limitação à atividade de produção de carne seca que a determinação do governador de Pernambuco causou, as atividades criatórias permaneceram na região, possivelmente fortalecidas pela horizontalização dos negócios e crescimento da população local. Merece destaque que a produção, proibição, continuidade da produção, tenha se caracterizado como o primeiro ciclo de territorialização, desterritorialização e reterritorialização mossoroense (SAQUET, 2015).

Embora tenham relatos sobre o Sítio Santa Luzia e suas atividades econômicas, o primeiro relato formal que se tem sobre Mossoró se deu em 1810. Segundo Cascudo (2010), em 1810 o explorador inglês Henry Koster registrou sua passagem por Mossoró, na época povoado de Santa Luzia, onde descreveu que ali viviam cerca de duas ou três centenas de habitantes, em torno de uma igreja, em casas baixas e pequenas. Cascudo (2010) ainda descreve a Mossoró de 1810, a partir dos relatos de Koster, “Os rebanhos eram rondados pelas onças e a seca dominava esgotando as nascentes. O mossoroense reagia, matando as feras a tiro e a faca, ajudado pelo cão fiel, defendendo o gado, pescando nas praias, secando o peixe na casinha de palha no alto do Tibau.” (p. 44-45).

Assim, podemos afirmar que a atividade de criação e comercialização de gado bovino e seus derivados certamente era a principal atividade econômica desenvolvida. Dessa forma, desde os primórdios a economia agropastoril teve algum tipo de influência na economia de Mossoró, bem como no seu aspecto político-social, ainda que viesse a ocorrer outras atividades econômicas ao longo do tempo (atividades comerciais, industrialização e atividades terciárias), a serem descritas nesta tese.

Já em 1845, o Sr. Joaquim Nogueira da Costa, vindo de Aracati no Ceará (CE), instala a primeira padaria em Mossoró (CASCUDO, 2010; SANTOS, 2001). Em 1852, quando da elevação da categoria de Povoação de Santa Luzia de Mossoró à Vila de Mossoró, a população estimada era de 6.000 habitantes, aceitando-se o cálculo de três pessoas por residência (CASCUDO, 2010). Santos (2001) também destaca uma lista de comerciantes existentes em 1852, talvez “os homens mais influentes da vila”, eram eles: “Manoel Tomás do Nascimento, José Francisco Gomes Guará, Joaquim Nogueira da Costa, Antônio Soares do Couto Júnior, Antônio O. Baraúna, Joaquim Francisco Peza, José da Rocha Bezerra, João Batista de Oliveira, Alexandre Bezerra de Medeiros, Raimundo Nonato de Fretas Costa e Francisco Antônio” (p. 115). Assim, possivelmente, os comércios desenvolvidos por esses tenham trazido a necessidade de interações verticais, ou para um comércio além da circunscrita região. Com efeito, em 1857 “A Província subvenciona com 4.000\$ anuais a Companhia Pernambucana de Navegação Costeira, a contar de 27 de novembro de 1857, com a condição do porto de Mossoró ser incluído nas escalar do norte.” (CASCUDO, 2010, p. 122-123). Ou seja, com uma população crescente se desenvolviam outras atividades econômicas, além das derivadas do sal e agrícolas, notadamente o comércio com negócios além da província, o que traria fluxos de capital e de trabalho que interfeririam no desenvolvimento local. Nessa época Mossoró era um entreposto comercial, onde os comerciantes ali instalados compravam matérias primas como algodão, couro de animais silvestres e de criatórios, cera de carnaúba e o próprio sal produzido na região e os vendiam para e a partir da praça do Recife. Bem como, recebiam e comercializavam para as populações locais e do interior nordestino têxteis manufaturados e especiarias do além mar.

A partir do período de 1857, com a chegada regular dos primeiros navios da Companhia Pernambucana de Navegação Costeira, a atividade comercial passou a desenvolver-se mais intensamente. É possível se caracterizar a partir desse período a integração das atividades econômicas realizadas em Mossoró a outros centros e ao “mundo”, de então, via porto de Recife, ou a inserção de Mossoró nos processos de verticalização, identificados por Santos (2010). Também naquela época se instalaram na cidade novos comerciantes, notadamente os suíços Johan Ulrich Graf e Conrado Mayer. Ulrich Graf, dentre outras atividades e

propostas, projetou uma estrada de ferro ligando o Porto Franco (localidade mossoroense a jusante do rio que corta a cidade) até o rio São Francisco no Pernambuco, que integraria Mossoró como entreposto comercial das atividades produtivas do sertão nordestino. Bem como idealizou a criação de um núcleo de agricultação para preparação de mão de obra especializada [concretizada somente no Século seguinte, na década de 1960, com a ESAM). É possível se entender que a não realização no tempo adequado dessas duas propostas de Graf tenham interferido decisivamente no reduzido desenvolvimento do território local. Pois, se por um lado a estrada de ferro viria a desenvolver as atividades econômico comerciais, um núcleo agrícola traria desenvolvimento técnico para esse segmento produtivo, podendo também ser compartilhado com outros segmentos. Assim, a visão desenvolvimentista, no sentido capitalista, de Graf foi abafada pelo conservadorismo de outros que exerciam poder sobre a Mossoró de então, interferindo na sua formação econômica e empresarial. Ou seja, a elite dominante local, não apoiou à altura as propostas de Graf e, portanto não as materializou, interferindo decisivamente em toda a formação posterior do território mossoroense.

Como já dito, na mesma época que Graf, se instalou também em Mossoró Conrado Mayer, que além do seu próprio empreendimento, sucedeu Graf com a aquisição de sua casa comercial. Mayer fixou-se na cidade/região até a sua morte, também participou de inúmeros acontecimentos da Mossoró de então, como a Fundação da Loja Maçônica 24 de Junho e da libertação dos escravos (Mayer, mesmo tendo sido rico comerciante da Mossoró próspera, morreu pobre em Areia Branca em 1886), (NONATO, 1988). De acordo com Santos (1994, p. 90), “No período de 1872-1874, conforme documentos desta data existiam as seguintes empresas estrangeiras em Mossoró: Lergger & Cia; Henry Adms & Cia; Teles Finizola; Gustavo dos Prazeres Brayner; Conrado Mayer; Graf & Cia, (sucessora da Johan Ulrich Graf, em Natal); e, Guynes & Cia.” Ainda, Felipe (1980, p. 9) descreve que “Mossoró aparecia naquele momento histórico, como o ‘lugar privilegiado’, sentado na área de transição entre a economia do litoral (o sal, as oficinas de carne seca, o peixe e o mais importante o ‘porto de Mossoró’, pois era assim que se chamava o porto de Areia Branca) e a economia do Sertão (pecuária, algodão e peles principalmente).”

Com essas características geográficas a seu favor Mossoró passou a desenvolver-se como um lugar onde ocorria o comércio, ou a troca, de várias mercadorias. As atividades do comércio em Mossoró também foram favorecidas pela diminuição da intensidade comercial que ocorrera na próxima Aracati, no CE, pelo assoreamento do rio ali existente. Ou seja, as primeiras atividades capitalistas desenvolvidas em Mossoró estavam vinculadas aos segmentos agrícolas e comerciais, ou de baixo valor agregado, característica também do desenvolvimento econômico do Brasil de então.

Em outubro de 1872 Jeremias da Rocha Nogueira, funda o primeiro órgão da imprensa, o jornal O Mossoroense. Também em 1872 é inaugurado o telégrafo. Em 24 de junho de 1873, funda-se em Mossoró a Loja Maçônica 24 de junho, que posteriormente iria desempenhar papel decisivo na antecipação da libertação dos escravos em Mossoró, cinco anos antes de a Princesa Isabel proclamar a Lei Áurea, em 13 de maio de 1888. Também no ano de 1873, Mossoró já contava com biblioteca e escola, bem como um Recreio Dramático que era dirigido pelo português Manoel Gomes de Oliveira e Silva. Ou seja, nessa época Mossoró parecia se desenvolver prospera, tanto econômica quanto social e culturalmente. Como explanação, de acordo com Oliveira (2017, p. 56):

Em 1873 é realizado um levantamento demográfico da cidade que revelou o seguinte resultado: 7.748 habitantes, sendo 3.966 homens e 3.782 mulheres. Do número absoluto, 7.481 são definidos como "livre" e 367 são considerados escravos. Ainda sobre os números, 18 habitantes são estrangeiros. Do total de habitantes, 1.499 pessoas sabiam ler, sendo, por isso, analfabetas, 6.299. O município possuía 1.270 fogos, isto é, residências.

Assim o território se desenvolvia, com ações e perspectivas progressistas, lhe possibilitando talvez uma trajetória econômica, social e cultural distinta de outras cidades do interior nordestino do Brasil de então. Entretanto, indo além do comparativo local/regional/nacional e comparando o percentual de alfabetizados de Mossoró nessa época, cerca de 20%, com o do Japão do final da era Tokugawa, 1868, cerca de mais de 90%, é possível se perceber o nosso imenso atraso educacional. Ou seja, o nosso atraso educacional e com isso os diversos atrasos técnicos remonta a séculos. Esse fato, mantido, por si só, é responsável por

inúmeras outras consequências para o território mossoroense, como será enfatizado posteriormente nesta tese.

Em 30 de agosto de 1875, talvez pela efervescência econômica e “libertária” houve em Mossoró o Motim das Mulheres, quando as mesmas, supostamente lideradas por Ana Floriano, se negaram submeter seus maridos e filhos às convocações do Governo Central para servirem a Guerra do Paraguai, arrancaram os editais e rasgaram os livros do alistamento para o sorteio e alistamento militar. Naquela época Mossoró vivia um intenso dinamismo econômico, conforme registra Cascudo (2010, p.132) “O desenvolvimento econômico segue ritmo ascensional. A despesa autorizada em 1872 era de 295\$. Em 1873, 543\$. Em 1874, 843\$. Em 1875, 857\$. Em 1876, 922\$.” Ou seja, no transcurso de 5 anos, de 1872 a 1876, houve um incremento na despesa autorizada de 313%, o que em qualquer época pode ser considerado um ritmo muito grande. Ainda, descrevendo algumas especificidades da economia de Mossoró, Cascudo (2010, p. 134-135) escreve:

Em 1876 Mossoró tinha três carruagens particulares e alugáveis. Dois hotéis, no Largo da Matriz o de Irineu Wanderley e na rua Conde d’Edu o de Valério & Medeiros. Ferreira Nobre escreve: - ‘Ocupam dois vastos edifícios nos melhores pontos da cidade, tendo quartos mobiliados, salas de jantar, etc. o tratamento é bom e variado serviço de mesa’. João Ulrich Graf informou-o que o sal fabricado calculava-se em seis milhões de quilos, quase todo transportado para o interior no dorso de cavalos e burros, ‘em comboios de até 200 animais’. As três escolas eram frequentadas por 52 meninos e 63 meninas, respectivamente e a Noturna (‘fundada por vários cidadãos’) por 45 estudantes. Pagava-se 6\$ por ano por uma assinatura d’‘O Mossoroense’. O colégio eleitoral contava de vinte eleitores de paróquia.

Contudo, por Mossoró estar inserida na área do semiárido brasileiro, outro fato relacionado diretamente com o desenvolvimento das atividades agrícolas e comerciais dessa cidade se deu pela seca de 1877. Nesse ano o Governo Geral enviou consideráveis recursos na tentativa de diminuir o flagelo da população do semiárido nordestino (SOUZA, 2009). Segundo Santos (1994, p. 80), “Mossoró recebeu mais de 70.000 retirantes. [...] Foram registrados nos documentos de 1878-1879, 35.000 mortos, como consequência da fome e moléstias”. Em consequência desse enorme fluxo de pessoas, o comércio local, aproveitando-se da circulação desses recursos enviados pelo Governo Geral, se desenvolveu consideravelmente pela oferta de gêneros à população flagelada que vinha para Mossoró adquiri-los.

Dado que em função da necessidade houve uma concentração excedente de pessoas flageladas, os comerciantes locais também se aproveitaram desse excedente de mão de obra carente, que se dispunha a trabalhar até mesmo apenas pela comida de subsistência. De acordo com Santos (2001, p. 101-102), “em 1879, o Presidente Rodrigo Lobato Machado, visitando Mossoró, verificou que a calamidade permanecia e resistia de forma intensa. As despesas com assistência aos retirantes foram de 6.217:264\$227. A receita advinda do dízimo das lavouras rendeu em 1877-1878, apenas, 1:820\$, quando em 1876 rendera 80:385\$917.” Ou seja, o clima de calamidade assolava a cidade e a região. Contudo, os recursos não foram investidos para melhoria da educação, de infraestrutura ou para o desenvolvimento técnico, mas sim utilizados com atividades de baixa agregação de valor e perpetuação das situações de dominação vigentes.

Entre meados de 1879 a início de 1880 edifica-se o prédio da Cadeia Pública. Em 21 de agosto de 1879 inaugura-se a Estação Telegráfica de Mossoró. Também nesse período empreenderam-se trabalhos sistematizados nas salinas, permitindo a acumulação de capitais pelos proprietários, se beneficiando diretamente da “mais-valia” disponível. Esses dois fatores, mão de obra abundante e barata devido aos flagelos da seca e recursos enviados pelo Governo Geral, ajudaram os mercantilistas que em Mossoró haviam se instalado, permitindo aos mesmos obterem elevada acumulação de capitais (ROCHA, 2005). Pois, “o capitalismo cria a ilusão de que triunfam os melhores, os mais trabalhadores, ou os mais 'econômicos'. Mas, na mercantilização da sociedade, cada um vale o que o mercado diz que vale.” (CARDOSO DE MELLO; NOVAIS, p. 581). Também, se beneficiaram dessa mão de obra farta e barata o próprio poder público local, com a obra de retificação do rio Mossoró, bem como os salineiros, que se utilizaram dessa mão de obra em jornadas de 10 a 12 horas de trabalho diário, oferecendo-lhes geralmente apenas rapadura e farinha, doadas pelo Governo Federal.

Em 6 de janeiro de 1883 é fundada a Sociedade Libertadora Mossoroense e em 10 de junho alforriam-se 40 escravos. Contudo, na data de 30 de setembro de 1883 proclama-se a libertação de todos os escravos no município de Mossoró, fato comemorado até os dias atuais pela cidade como “Mossoró libertária”. Ou seja, é possível se perceber na formação de Mossoró alguns traços de progressismo. Contudo, por alguns outros aspectos ainda a serem citados nesta tese e pelos

resultados atuais, é possível se constatar que apesar de alguns lampejos de traços progressistas os traços conservadores predominaram na cidade.

Em 1890, por meio do Decreto 51, de 22 de setembro de 1890, concedia-se a um grupo de capitalistas e comerciantes autorização para a construção de uma via férrea ligando a foz do rio Mossoró, em Areia Branca, ao município de Luís Gomes, passando pelos municípios de Mossoró, Caraúbas, Apodi, Portalegre, Martins e Pau dos Ferros. Entretanto tal concessão não se materializou, fato que afetou negativamente a característica de Mossoró como empório econômico comercial, devido à dificuldade de fluxo de mercadorias na época. Ou seja, a integração vertical de Mossoró com outras cidades e regiões foi postergada, mais uma vez, pela não execução desse empreendimento infraestruturante.

Apesar de vários avanços de ordem cultural e social se pode notar também que o período histórico do último quarto do século XIX caracteriza Mossoró por uma exploração quase que desumana da mão de obra, notadamente fruto das ações da elite conservadora que habitava o interior nordestino, e que tenta se perpetuar até os dias atuais. Ou, como destaca Felipe (2001, p. 52-53), “Em Mossoró, a elite agrário-comercial nega a sua visão progressista e se nivela às elites agrárias nordestinas, pois se apropria também em proveito dos seus projetos políticos e das imagens de sofrimento ocasionado, temporariamente, pela seca e perpetuada pelas relações de produção que vão definir um elemento de atraso que ainda resiste no Nordeste de hoje - a exploração do trabalhador”. Essa exploração é também destacada por Leite, Guimarães Segundo e Silva Júnior (2018, p. 23), referindo-se à atividade salineira, “a produção salineira concentrava, em Mossoró, um contingente operário expressivo, totalmente submetido à lógica do capital, super explorado pela jornada excessiva, pelo baixo preço do alqueire de sal e pelas péssimas condições de trabalho”.

Em 1900, no dia 7 de setembro, é fundado em Mossoró o Colégio Sete de Setembro, para a instrução secundária, que funcionou na cidade até o ano de 1903, quando após uma seca e temendo uma epidemia, o seu fundador o paraibano Antônio Gomes de Arruda Barreto (1857-1909) o transferiu para a Serra do Martins. “A sua época o ‘Sete de Setembro’ era único educandário no seu gênero, em funcionamento no interior, que preparava alunos em todas as matérias para os exames finais, a serem prestados no Ateneu Norte-rio-grandense, na Capital do

Estado.” (NONATO, 1988, p.102). Esse colégio contribuiu para a elevação do nível intelectual e dominante da elite mossoroense da época, como destaca Nonato (1988, p. 103):

Por suas classes foram assinaladas as presenças de numerosos jovens, que teriam mais tarde de desempenhar cargos e posições de relêvo na política e na administração do País, como João Suassuna, Governador do Estado da Paraíba e Deputado Federal, Antônio Soares Júnior, Prefeito de Mossoró e Deputado ao Congresso Legislativo do Estado, Antônio e Eufrásio Mário de Oliveira, Juizes de Direito de Mossoró, Joaquim Inácio de Carvalho Filho, Juiz de Direito, Desembargador, Vice-Governador do estado, Senador da República e precursor dos estudos da Reforma Agrária, através de estudos sobre o vale do baixo Açu, José Inácio de Carvalho, médico, chefe de serviço público, João Agripino de Vasconcelos Maia, Bacharel, deputado estadual, influência política no Estado da Paraíba, José Queiroga, médico, Chateubriand de Arruda Barreto, Enéas Couto, bacharel, Manuel Benício de Melo Filho, Desembargador do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte, Heráclito Vilar Ribeiro Dantas, bacharel, Tércio Rosado Maia, farmacêutico e professor universitário, Francisco Sales da Silveira Martins, bacharel, Juiz de Direito das Comarcas de Caicó e Caraúbas, Secretário do Tribunal de Justiça do Estado, Acrísio Bezerra, médico, Francisco Menezes, bacharel, Juiz Municipal no Estado de Pernambuco, Artéfio Bezerra da Cunha, fazendeiro proprietário no Seridó, Prefeito de Serra do Norte.

Em 2 de março 1901 funda-se em Mossoró o Colégio Diocesano Santa Luzia, tendo como fundador, e seu primeiro Diretor, o Cônego Estevão José Dantas. Desde a sua fundação o Colégio Diocesano tinha como vocação a formação educacional das elites local e regional, tendo ali estudado, posteriormente os ex-governadores do RN, Dix-Sept Rosado, Cortez Pereira, Tarcísio Maia e Lavoisier Maia, e o ex-governador da Paraíba João Agripino Maia, dentre outras autoridades da cidade, do Estado e da Região Nordeste. O colégio localizava-se à Praça Vigário Antônio Joaquim, onde se localiza atualmente o Banco do Brasil. “A matrícula do primeiro ano letivo do Colégio foi de 59 alunos, sendo 14 internos, 45 externos; 42 no curso primário e 17 no secundário”<sup>1</sup>. Se estimarmos a população de Mossoró nessa época em torno dos 20.000 habitantes, é fácil perceber quanto ínfima foi a parte da população que passou a frequentar o Colégio Diocesano. Isso só reforçava a educação da classe dominante, que por conservadorismo não buscava mudar os meios de produção e promover a inclusão social, mas apenas buscava preservar e aumentar o processo de acumulação capitalista que favorecia a esses poucos.

<sup>1</sup> <http://cdsl.com.br/o-diocesano/sobre-o-diocesano/> pesquisa feita em 24/10/2017

Por meio do Decreto 180, de 15 de novembro de 1908, o Governador Alberto Frederico de Albuquerque Maranhão, criou o Grupo Escolar 30 de Setembro, primeira escola pública em Mossoró, que passou a funcionar a partir de 12 de maio de 1909. Esse foi o primeiro Grupo Escolar do interior do RN e o seu primeiro diretor foi o prof. Francisco Gurgel do Amaral. O Grupo Escolar 30 de Setembro funcionava, então, com quatro classes, do 1º ao 4º ano (NONATO, 1988). Em 27 de agosto de 1911, Francisco Izódio de Souza funda a Escola Comercial União Caixeiral. Em 2 de agosto de 1912, é fundado em Mossoró o Colégio Sagrado Coração de Maria, pertencente a Congregação Franciscana Hospitaleira da Imaculada Conceição, “de origem portuguesa que se estabeleceu no Brasil, tendo Mossoró-RN como seu primeiro berço, e, daqui, expandiu-se para outros estados.”<sup>2</sup> Esse colégio veio a fundar posteriormente o Curso Comercial e a Escola Doméstica, em 1926 e 1949, respectivamente. Tanto o Colégio Diocesano Santa Luzia quanto o Colégio Sagrado Coração de Maria, por tradição religiosa da época eram segregacionistas quanto ao sexo, estudando no Colégio Diocesano Santa Luzia apenas homens e no Colégio Sagrado Coração de Maria apenas mulheres.

Talvez como último grande marco do início do Século XX em relação à educação e à fundação de escolas em Mossoró, seja a fundação, em 1922, da Escola Normal Primária de Mossoró, cujo objetivo era formar quadro de professores para atuarem em Mossoró e cidades do Oeste Potiguar. Ou, nas palavras de Sarmiento (2017), “A Escola Normal de Mossoró era destinada ao preparo de professores para as escolas do interior do RN, especificamente para Região Oeste do Estado, oferecendo para tanto um curso de formação com duração de três anos.” (p.4891). Embora tenha sido efetivamente fundada em 1922 a gestação da Escola Normal Primária de Mossoró iniciou-se em 1913, contando desde o início com a participação de Eliseu Viana e Celina Guimarães Viana, conforme constatou Wanderley (2001, p. 34)

Naquele final de 1913, eis que chega a Acari o Diretor-Geral da Instrução Pública, dr. Manuel Dantas. Era portador de um convite do Governo a Eliseu e Celina, da transferência deles para o Grupo Escolar “30 de Setembro”, de Mossoró. Dizia, justificando-o, que estava precisando de um

---

<sup>2</sup>[http://www.cscm.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=79&Itemid=455](http://www.cscm.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=455) pesquisa feita em 24/10/2017

novo diretor para o Grupo e o nome indicado fôra o do prof. Eliseu Viana. O convite era também extensivo a d. Celina para reger a cadeira Infantil Mista do mesmo Grupo. Falava-se, dizia o dr. Manuel Dantas, na criação da Escola Normal de Mossoró, e podia adiantar que o Governador do Estado pretendia nomear o prof. Eliseu para a sua direção. Era um compromisso que êle viera assumir, desde já. O prof. Eliseu, diante da surpresa do convite, pôde apenas dizer: - "Ora, dr. Manuel Dantas, é uma honra para mim ter o meu nome lembrado. Sempre desejei criar alguma coisa dentro do ensino e reorganizar o Grupo Escolar de Mossoró e mais tarde dirigir a Escola Normal, é um supremo galardão, um prêmio até."

Ou seja, no início do Século XX Mossoró, talvez ainda por herança de sua pujança comercial do Século XIX, se destacava por possuir várias instituições de ensino, notadamente que atendiam aos anseios da elite local e regional. Contudo, apesar do privilégio das instalações desses vários empreendimentos educacionais, Mossoró não transferiu para a sua população essa educação, mantendo a semelhança com as outras cidades do nordeste brasileiro e do próprio Brasil da época. Ou seja, foram empreendidos esforços para educação, mas apenas para uma minoria elitizada e conservadora, o que fez se manter o status de então.

Voltando ao Século XIX, sobre alguns fatos que interferiram, ou deveriam ter interferido no desenvolvimento econômico local, notadamente com as participações de João Ulrich Graf, Phelipe Guerra e Jerônimo Rosado, se projeta a partir de Mossoró uma estrada de ferro que chegaria ao sertão de Pernambuco, após passar por municípios potiguares e paraibanos, margeando o CE. Contudo, por um jogo de interesses políticos esse projeto jamais se concretizou e pior ainda, sumiu! De acordo com Santos (1994, p. 147), nas palavras de Dr. Phelipe, "Ver-se-á como agiam a má vontade e os interesses contrários à Estrada de Ferro de Mossoró. O projeto permaneceu abafado durante anos, e depois, misteriosamente, desapareceu. É incrível, mas é verdade". Assim, tardiamente, em 1915, também por utilização novamente da mão de obra dos retirantes da seca de 1915, por financiamento privado da elite empresarial local chega a Mossoró a estrada de ferro, vindo de Porto Franco, próximo a Barra do rio Mossoró. Entretanto, nessa época Mossoró havia perdido a característica econômica de "empório comercial", já havia perdido capital estrangeiro e casas comerciais para outras cidades nordestinas, notadamente para Campina Grande – Paraíba (Pb). Também nesse ano, 1915, Jerônimo Rosado deu início a extração de gesso no sítio Tapuio, em São Sebastião.

Assim, naquela época, a elite política e empresarial de Mossoró começa a se reagrupar em outras atividades, a partir da perda da característica de empório comercial, além da exploração do sal começam a se caracterizar as atividades econômicas de mineração, extração de gesso; agroindústrias da oiticica, da cera de carnaúba e do algodão; atividades industriais ou de transformação. A predominância dessas atividades na economia local se deu até a década de 1960 quando começou a declinar as atividades agroindustriais do algodão, cera de carnaúba e da oiticica. Também, nesse período se iniciou a mecanização das salinas e moageiras de sal, acarretando demissão de elevados contingentes de trabalhadores locais. É de se notar que as atividades econômicas desenvolvidas em Mossoró eram todas baseadas no emprego intensivo de mão de obra, ou de baixa qualificação intelectual, e conseqüentemente não ocorria desenvolvimento técnico dessas atividades. Havia produção econômica, mas a mesma era de produtos de baixo valor agregado. Os principais agentes econômicos locais não alocavam seus excedentes de capital para o desenvolvimento de técnicas de produção mais avançadas, se limitavam ao acúmulo temporário, por meio da apropriação da mais valia. Não houve efetivamente esforços e investimentos em educação, notadamente educação inclusiva e transformadora (FREIRE, 2005), tampouco em pesquisa, ciência e desenvolvimento, seja para toda a população local/regional, seja até mesmo para a elite local. A elite local além de causadora dessa falta de foco em educação e desenvolvimento também foi sua vítima, por permanecer atrofiada intelectual e economicamente, como poderá ser visto posteriormente nesta tese.

Com o declínio das atividades agroindustriais de então, momento econômico de desterritorialização, e do excedente de mão de obra salineira a elite econômica e político administrativa local passa a realizar investimentos em atividades de serviços (hospitais, clínicas, colégios, transportes, etc.) e buscar obter investimentos públicos em Mossoró, que pudessem atender aos seus interesses econômicos e à população de regiões circunvizinhas. Assim, em mais um momento de reterritorialização (SAQUET, 2015), em Mossoró na década de 1960 são criadas e expandidas a “Universidade Regional do Rio Grande do Norte, Escola Superior de Agricultura, diversos colégios estaduais (ensino de 1º e 2º graus), os ginásios municipais, o Hospital dos Salineiros (Hospital Francisco Menescal), a Casa de Saúde Santa Luzia, e a ampliação da rede hospitalar já existente como o hospital

‘Duarte Filho’, na época chamado de ‘Hospital de Caridade de Mossoró’, e a Maternidade Almeida Castro, em cujas instalações nascem os anexos da Casa de Saúde Dix-Sept Rosado e Hospital Infantil.” (FELIPE, 2001, p. 21). Foram empreendidas ações de fortalecimento para centralização da cidade aos fluxos circunvizinhos pela oferta de serviços, sobretudo de educação e saúde, buscando reforçar a sua condição de polo, ou movimento de reterritorialização. Também a partir desse período inicia-se uma expansão imobiliária na cidade, pelo aproveitamento da mão de obra excedente advinda da mecanização da atividade salineira, com construções de conjuntos habitacionais e de novas moradias que já se distanciavam do centro da cidade.

A década de 1970 inicia-se ainda pela crise vivida pelas agroindústrias do algodão, da oiticica e da cera de carnaúba e pelo excedente de mão de obra das atividades salineiras. Entretanto, os esforços inicialmente realizados na década de 1960 começam a mudar as características econômicas da cidade, caracterizando-a como prestadora de serviços. Apesar da característica predominante de prestação de serviços, em 1972 se instala em Mossoró a Itapetinga Agro-Industrial S/A, empresa de capital pernambucano, a primeira fábrica de cimento do RN – esse empreendimento merece destaque nesta Tese, por ter sido a primeira empresa em Mossoró a certificar-se com a ISO 9001 (na época a empresa foi certificada ISO 9002). Também nessa década inicia-se o projeto da agroindústria Mossoró Agro Industrial S/A (MAISA), de capitalistas fortalezenses/cearenses e natalenses, das famílias Rola e Sá, no regime de *plantations* exportadoras, caracteristicamente vertical de acordo com Santos (2010). O governo Cortêz Pereira, nos anos de 1971 a 1975, realiza o maior assentamento agrário do RN entre os municípios de Mossoró, Carnaubais, Areia Branca e Assu, objetivando absolver a mão de obra excedente da indústria salineira, na produção de caju e castanha para exportação, projeto Serra do Mel. Esse projeto pode ser caracterizado como a tentativa de desenvolvimento econômico horizontal, buscando integrar várias atividades produtivas num espaço concreto comum, muito embora pudesse atender, com suas produções, mercados externos (verticalização), notadamente pela produção e exportação da amêndoa da castanha do caju.

Pelo exposto, podemos perceber que a história econômico-territorial de Mossoró até fins da década de 1970 havia se baseado em baixo desenvolvimento

tecnológico e sistemas de produção baseados em mão de obra intensiva e de baixa qualificação, “*Es preciso que tal proceso histórico sea tenido en consideración para comprender y explicar las transformaciones y las continuidades territoriales.*” (SAQUET, 2015, p. 77). Assim, as conexões econômico-produtivas de Mossoró com outros mercados até então se deram pelo oferecimento de matérias primas de baixo valor agregado (sal, gipsita, algodão, cisal, oiticica, peles de animais, silvestres e domésticos, dentre outros).

Contudo, em fins da década de 1970, durante a construção do hotel *Thermas* e na perfuração de um poço para abastecer de água as suas piscinas, surgiu petróleo em terras mossoroense, não sendo a primeira vez que ocorria no município de Mossoró, mas sendo desta vez em maior quantidade, viabilizando a exploração comercial. O poço foi denominado de Mossoró 13 (MO-13), e no início de 1980 foi perfurado o poço Mossoró-14 (MO-14), a partir do qual se iniciou comercialmente a exploração e produção de petróleo em terras mossoroense. Assim, dava-se início a instalação em Mossoró da Petrobras, empresa atuante no segmento do petróleo, trazendo perspectivas de maior desenvolvimento horizontal e vertical das atividades econômicas locais.

Requerendo as atividades do segmento de prospecção e extração (produção) de petróleo conhecimentos técnicos, com a chegada da Petrobras potencializa-se também uma nova etapa do desenvolvimento econômico-territorial em Mossoró. Com os aumentos de produção se intensificam os negócios ligados diretamente a esse segmento, bem como outros por efeitos colaterais. A necessidade da aplicação de técnicas, conhecimento técnico e científico, demandou postos de trabalho mais qualificados e também melhor remunerados. A interação dos profissionais ligados ao segmento do petróleo com outros profissionais da cidade provavelmente aumentou o nível médio de qualificação profissional local. Negócios passaram a ser realizados a partir de especificações técnicas, o que deveria exigir qualificação para os que não a possuíam. Passou a haver uma maior exigência pela técnica na dinâmica local.

Entretanto, de forma geral, as empresas locais não tinham capacidade técnica de atendimento a essas novas demandas, havendo a fixação de inúmeras empresas “estrangeiras”, quer de outros lugares do Brasil, quer mesmo internacionais, como por exemplo Schlumberger, Skansas, Halliburton, dentre

outras empresas. Em algumas áreas, notadamente as ligadas ao fornecimento de mão de obra pouco qualificada, como transportes, serviços de desmatamento e terraplenagem, serviços de limpeza e segurança, dentre outros, empresas mossoroenses tornaram-se fornecedoras da Petrobras.

Embora as atividades desempenhadas por empresas locais fornecedoras da Petrobras não tenham se caracterizado predominantemente pelo fornecimento de equipamentos ou de serviços de alto valor agregado, ainda assim a Petrobras, por atuar num segmento que adota normas e padrões tecnicamente mais elevados, exigia desses fornecedores melhor qualificação. Implicitamente, por adotar explicitamente muitos dos requisitos da Norma ISO 9001, a Petrobras forçava as empresas locais a adotarem essa norma. Isso possibilitou, ou até trouxe, mais qualificação para as empresas participantes desse segmento, refletindo também, embora não tão amplamente, em outros segmentos locais. Novos desafios foram postos para os tomadores de decisão (elite empresarial local), e responsáveis pelas empresas atuantes no território mossoroense, oportunizando atingir padrões nunca antes atingidos nesse território.

Dessa forma, é possível se constatar que as possibilidades de desenvolvimento técnico, científico e de padrões de trabalho de maior valor agregado passaram a fazer parte da economia mossoroense a partir da década de 1980, com intensificação notadamente a partir dos anos 2000, com a instalação da Petrobras na economia local. Não afastado desse contexto, a transformação da ESAM em Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), em 2005, no Governo Lula da Silva, com a instalação de diversos cursos, notadamente na área tecnológica, também passou a apresentar perspectivas localmente favoráveis, embora certamente tardia.

Por outra parte, para o poder público local, a exploração do petróleo trouxe *royalties* (estabelecidos na Lei No. 9.478, de 6 de agosto de 1997), que proporcionaram ao município de Mossoró uma nova fonte de receita/arrecadação. Dado que o pagamento dos *royalties* está ligado à quantidade produzida no território, se pode perceber, na Tabela 1, que houve um crescimento quase contínuo da produção de petróleo, entre os anos de 2009 e 2014, com grande declínio nos anos de 2015 e 2016, e ligeira recuperação no ano de 2018. Esse fato, foi em parte devido às decisões estratégicas da Petrobras de investir no Pré-sal e em parte

devido à crise que assolou o país e o segmento do petróleo em particular, a partir do ano de 2016. Esse declínio foi sentido além das empresas que trabalhavam diretamente nesse segmento, ou seja, afetou toda a economia mossoroense, sobremaneira, bem como a brasileira.

Em razão da diminuição das atividades ligadas ao petróleo, a partir de 2015, e do surgimento de empresas e parques de produção de energias renováveis, eólica e fotovoltaica, instalados próximos ao território mossoroense, e em razão de sua centralidade, em Mossoró passou haver um direcionamento de atividades econômicas a esses novos segmentos. Em parte, as empresas que atuavam no segmento do petróleo passaram a ocupar esse novo espaço, via prestação de serviços e locação de mão de obra operacional e especializada – o que será exposto nas análises dos resultados.

Ou seja, além da atividade econômica mais tradicional em Mossoró, o segmento salineiro, da fruticultura irrigada a partir da década de 1970, do petróleo a partir do final da década de 1970 e início da década de 1980, e do também tradicional comércio e prestação de serviços às populações de cidades circunvizinhas, em Mossoró ensaia-se também se estabelecer atividades econômicas ligadas às energias renováveis (eólica e fotovoltaica). Como o segmento de energias renováveis é um segmento relativamente novo, fundamentado em tecnologia para sua geração, espera-se que o seu uso mais intenso venha a contribuir para a vinculação à outras atividades também com base no desenvolvimento técnico/tecnológico.

**Tabela 1- Crescimento da produção de petróleo, entre os anos de 2009 e 2018**

<b>Ano</b>	<b>Valor corrente pago, em R\$</b>
2009	17.004.869,64
2010	18.095.308,42
2011	23.364.161,02
2012	30.234.229,72
2013	37.676.153,81
2014	37.330.820,14
2015	21.206.878,49
2016	12.834.943,68
2017	19.246.218,36
2018	26.188.485,20

Fonte: Dados extraídos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

Pelo exposto neste tópico, percebe-se que a formação econômico-territorial de Mossoró sempre teve baseada numa economia local atrelada à produção de bens com baixo valor agregado, baseado em sistemas de produção de mão de obra intensiva e de baixa qualificação e remuneração, bem como fornecedora para mercados distantes e que utilizam os produtos fornecidos ou como matéria prima para outros produtos ou como alimentos (algodão, óleo de algodão, oiticica, amêndoas de castanha de caju, sal e petróleo cru e gás natural), além de centro comercial e de serviços regional. Praticamente, todas as atividades desenvolvidas no território mossoroense se caracterizam como de baixa ênfase tecnológica. Nas palavras de Saquet (2015, p. 77) *“De ese modo, el estudio de los territorios es comprendido a partir del proceso histórico (periodización de los elementos y momentos más significativos y análisis de los principales agentes productores del territorio y de los principales cambios-permanencias ocurridos) en unidad con el tiempo coexistente, relación presente en nuestra vida diaria, condicionándola y siendo influida por ella en el movimiento de apropiación y producción de los territorios.”* Com efeito, acreditamos haver exposto os principais processos históricos que condicionaram e condicionam o território e a territorialidade estudados nesta tese.

### **2.1.2 A centralidade de Mossoró na dinâmica produtiva do petróleo norterio-grandense**

Dado que a atividade do petróleo não se praticava desde sempre sobre o território mossoroense, a partir do surgimento dessa, no final da década dos anos de 1970, sobretudo por sua escala, a mesma repercutiu diretamente sobre os modos de funcionamento da sociedade mossoroense, notadamente sobre os trabalhos realizados. Para isso foram estabelecidas novas especializações nas atividades produtivas e conseqüentemente na capacidade técnica da força de trabalho. Também houve repercussão no deslocamento de pessoas, havendo migração tanto de profissionais mais especializados, quanto de menos especializados para atividades mais operacionais ou de infraestrutura. Assim, as interações entre profissionais que se deram no mesmo espaço foram intensificadas e ampliadas, tanto na velocidade quanto na complexidade das mesmas.

Além da modificação do espaço pelo surgimento de novos empreendimentos técnicos, inerentes à prospecção, produção e transporte da atividade petrolífera, não é menos significativo os movimentos migratórios, intermitentes e/ou por vias difusas, quanto os “definitivos”, por meio de concursados da Petrobras, que vieram de outras regiões e se instalaram em definitivo em algumas cidades do RN. Esses fluxos interferiram em muito nas várias esferas das especializações desse território, desde o comércio às infraestruturas de hospedagem, até especializações nas Universidades e Centros de pesquisa, dentre tantas outras.

A instalação da unidade administrativa de Mossoró em 1980 foi a última unidade instalada das três que a Petrobras mantém no Estado do RN (a unidade de Natal foi instalada em 1978 e a de Alto do Rodrigues em 1979). Essas três unidades são agrupadas no que a empresa chama ativos de produção. É nos ativos de produção que se agrupam as atividades de operação dos campos de produção de petróleo e gás. As três unidades administrativas no RN compõe o que a Petrobras denomina Unidade de Operação do RN e CE, que compreende as atividades realizadas no RN e no CE, ou Unidade de Operações de Exploração e Produção do RN e CE (UO-RNCE).

As atribuições dessas três unidades estão distribuídas com a unidade administrativa de Natal como responsável pelo ativo de produção das atividades marítimas; com a unidade administrativa de Alto do Rodrigues como responsável pelo ativo de produção nos municípios de Açu, Afonso Bezerra, Alto do Rodrigues, Guamaré, Macau, Pendências e Porto do Mangue; e, com a unidade administrativa de Mossoró como responsável pelo ativo de produção dos municípios potiguares Apodi, Areia Branca, Caraúbas, Felipe Guerra, Governador Dix-Sept Rosado, Mossoró, Serra do Mel e Upanema, bem como dos municípios cearenses de Aracati e Icapuí.

Sendo que o território mossoroense já contava com uma certa infraestrutura, ou meio construído (FELIPE, 1980, 2001), e que a produção do petróleo potiguar ocorre em sua maior parte *onshore* (sobre a terra, ou em terra), em 15 municípios num certo entorno geográfico de Mossoró, foi em Mossoró que se instalou a maioria das empresas terceirizadas da Petrobras. Além das empresas terceirizadas da Petrobras, também se incrementaram na cidade, em parte em função dessas, atividades comerciais, de serviço, industriais e de construção civil. Ou seja, as empresas participantes do circuito produtivo do petróleo no RN, na sua maioria estabeleceram Mossoró como o centro geográfico de suas atividades. Nesse sentido, Alves (2012), num levantamento a partir dos dados da Federação das Indústrias do RN, feito pela autora em janeiro de 2012, entre empresas relacionadas ao processo produtivo do petróleo no RN, indicou que de 25 empresas, 1 estava instalada em Galinhos, 1 em Parnamirim, 4 em Natal e 19 em Mossoró.

Ou seja, se percebe que a partir da instalação da unidade administrativa de Mossoró, que dentre as três unidades administrativas do RN é a que tem maior centralidade em relação com a produção em terra, várias empresas terceirizadas, subsidiárias, de comércio e prestação de serviços também se instalaram nessa cidade. Contudo, é também necessário que se descreva que, além da centralidade geográfica, Mossoró é a cidade desse raio que já possuía melhor estrutura prévia, possivelmente facilitadora do desenvolvimento posterior. Também na cidade, comparativamente falando em relação às cidades do entorno das áreas produtivas do petróleo, tinha uma melhor infraestrutura urbana, pois já existiam hospitais, público (o Hospital Regional Tancredo Neves, depois denominado Hospital Regional Dr. Tarcísio Maia, foi inaugurado em 10 de maio de 1986) e particulares,

maternidades, ESAM, UFERSA e a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) [então Fundação Universidade do Rio Grande do Norte (FURN)], mantida pela prefeitura de Mossoró e que posteriormente, em 1987, foi incorporada pelo Estado do RN como UERN. É de se destacar o crescimento da população de Mossoró e das cidades do entorno das áreas produtivas do petróleo a partir da década de 1970, quando se pode observar o maior crescimento de Mossoró em relação ao conjunto das cidades desse entorno, ver Tabela 2.

**Tabela 2 – População dos municípios do RN de áreas produtoras de petróleo, dos censos de 1970 a 2010**

Cidade – ano/população	1970	1980	1991	2000	2010	Crescimento 1970-2010
<b>Açu</b>	25.038	34.398	43.591	47.904	53.227	28.189
<b>Afonso Bezerra</b>	8.977	8.601	10.733	10.867	10.844	1.867
<b>Alto do Rodrigues</b>	4.804	5.446	8.247	9.499	12.305	7.501
<b>Guamaré</b>	2.822	3.262	6.082	8.149	12.404	9.582
<b>Macau</b>	25.800	24.078	25.985	25.700	28.954	3.154
<b>Pendências</b>	8.659	9.383	11.055	11.401	13.432	4.773
<b>Porto do Mangue</b>	*	*	*	4.064	5.217	
<b>Mossoró</b>	97.245	145.981	192.267	213.841	259.815	162.570
<b>Apodi</b>	21.056	27.540	31.175	34.174	34.763	13.707
<b>Areia Branca</b>	15.600	17.228	21.216	22.530	25.315	9.715
<b>Caraúbas</b>	15.545	18.786	20.248	18.810	19.576	4.031
<b>Felipe Guerra</b>	3.762	4.751	6.042	5.534	5.734	1.972
<b>Governador Dix-Sept Rosado</b>	8.768	9.052	10.447	11.772	12.374	3.606
<b>Serra do Mel</b>	*	*	8.016	8.237	10.287	
<b>Upanema</b>	6.530	7.460	8.642	10.991	12.992	6.462
<b>Total</b>	244.606	315.966	403.746	443.473	517.239	272.633

\* Município não existia nesse período.

Fonte: Dados extraídos do IBGE

Os quantitativos da população apresentados na Tabela 2, são talvez melhor compreendidos em relação à centralidade e maior evolução de Mossoró que a média dos demais municípios do entorno das áreas produtivas de petróleo quando vistos em percentuais, como pode ser visto na Tabela 3. Ou seja, Mossoró no período de 1970 a 2010 teve sua população aumentada em 267%, variação superada apenas por Guamaré, cidade onde a Petrobras instalou a Refinaria Clara Camarão e um polo industrial da indústria do petróleo. Com relação a todas as demais cidades, Mossoró aumentou a sua participação no total da população desses municípios, fundamentando a sua característica de cidade polo, ou de influência sobre os demais municípios desse entorno.

Tendo Mossoró uma infraestrutura prévia maior e melhor que os municípios do entorno produtivo do petróleo e tendo aumentado ainda mais durante o período de expansão da exploração dessa atividade, Mossoró se consolidou não somente entre essas cidades, mas também como cidade polo do desenvolvimento regional brasileiro. Ou, nesse sentido, como descreve Alves (2010, p. 4),

Para fazer funcionar a atividade econômica de extração e beneficiamento do petróleo implantou-se no espaço geográfico, um conjunto complexo de objetos técnicos repletos de ciência, tecnologia e informação. Por ser uma atividade que possui toda a sua cadeia produtiva atrelada ao atual meio técnico científico-informacional, dota os lugares onde se instala de infraestrutura, construindo nesses lugares grandes sistemas de objetos, visando atender ao escoamento da produção, seja por vias rodoviárias, seja pelo transporte marítimo, onde é escoada a produção.

**Tabela 3 – Percentuais das populações das cidades do RN de áreas produtivas de petróleo em relação com o conjunto das mesmas cidades, dos censos de 1970 a 2010**

Cidade	1970	1980	1991	2000	2010	Varição 2010/1970
Açu	10,24%	10,89%	10,80%	10,80%	10,29%	213%
Afonso Bezerra	3,67%	2,72%	2,66%	2,45%	2,10%	121%
Alto do Rodrigues	1,96%	1,72%	2,04%	2,14%	2,38%	256%
Guamaré	1,15%	1,03%	1,51%	1,84%	2,40%	440%
Macau	10,55%	7,62%	6,44%	5,80%	5,60%	112%
Pendências	3,54%	2,97%	2,74%	2,57%	2,60%	155%
Porto do Mangue	*	*	*	0,92%	1,01%	
Mossoró	39,76%	46,20%	47,62%	48,22%	50,23%	267%
Apodi	8,61%	8,72%	7,72%	7,71%	6,72%	165%
Areia Branca	6,38%	5,45%	5,25%	5,08%	4,89%	162%
Caraúbas	6,36%	5,95%	5,02%	4,24%	3,78%	126%
Felipe Guerra	1,54%	1,50%	1,50%	1,25%	1,11%	152%
Governador Dix-Sept Rosado	3,58%	2,86%	2,59%	2,65%	2,39%	141%
Serra do Mel	*	*	1,99%	1,86%	1,99%	
Upanema	2,67%	2,36%	2,14%	2,48%	2,51%	199%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

\* Município não existia nesse período.

Fonte: Dados extraídos do IBGE

Assim, se pode identificar que de forma mais ampla os dados descobertos e gerados e, com esses dados, as informações e conhecimentos produzidos pela atividade petrolífera em Mossoró e no RN não se restringem a esses espaços geográficos. Levando, pois, também, pelas vias técnicas dos sistemas de comunicação, a um intenso e complexo fluxo informacional global, haja vista que muitas das empresas que passaram a atuar nesse espaço geográfico são empresas multinacionais.

Também, Elias, Pequeno e Romcy (2012), destacam a posição de centralidade de Mossoró sobre a região do seu entorno:

Mossoró possui uma clara e evidente posição de centralidade para a grande maioria dos indicadores utilizados, com destaque para os seguintes aspectos: o produto interno bruto municipal equivale a mais de 43% do total de municípios que compõem sua região de influência; do total de impostos arrecadados pelos municípios que compõem o PIB, mais de 65% são apurados em Mossoró; de um total de 72 tipos de atividades comerciais indicados pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), 67 encontram-se presentes em Mossoró, assim como 104 tipos de serviços do total de 158 possíveis; o volume de ativos bancários contabilizados em Mossoró, ao final de 2004, correspondeu a quase 60% do total da região; mais de 80% dos domínios com internet na região encontram-se em Mossoró. (ELIAS; PEQUENO; ROMCY, 2012, p.128)

De outra forma, Silva e Araújo (2015), analisando os dados das Regiões de Influência das Cidades (REGIC), em relação à centralidade de Mossoró sobre os 39 municípios que estão sobre sua influência, destacaram que em Mossoró há presença de 67 tipos de comércio dos 72 existentes no REGIC; apenas um município tem mais da metade dessas tipologias; dois municípios apresentam entre 28 e 36 classificações comerciais; e, mais de 90% desses municípios têm menos da metade dos tipos de atividades comerciais existentes. Também, os autores descrevem que dos 158 tipos de serviços que podem ser prestados de acordo com o REGIC, dos 39 municípios sob a influência de Mossoró, mais de 80% possuem menos de 20 tipos de serviços; um possui entre 61 e 100; cinco entre 21 e 60 e apenas Mossoró entre 101 e 158. Nas palavras dos autores:

A densidade da atividade comercial e a quantidade (diversidade) dos serviços ofertados na cidade de Mossoró, [...], nos permitem entender que a centralidade urbanorregional da cidade de Mossoró, configurada historicamente, é mantida nos dias atuais em função do somatório dos elementos (atrativos) e das funcionalidades que essa urbe possui em relação aos seus espaços (urbanos) adjacentes. A carência ou ausência dessas funções nos espaços vizinhos atraem e dinamizam constantes fluxos dessas áreas para a cidade de Mossoró, fazendo sua economia e o seu espaço urbano manter-se em constante dinâmica. (SILVA; ALVES, 2015, p.164)

Pelo exposto, é possível se compreender sobre a centralidade de Mossoró nas atividades de exploração do petróleo em terras potiguares. Entretanto, embora essa centralidade venha se desenvolvendo desde bastante tempo, a partir de finais

do século XIX, a mesma não é fixa e determinada, mas sim se dá a partir da maior facilidade de congregar a lógica da produção e reprodução do capital, estabelecida muitas vezes além dos limites da própria Mossoró. Portanto, possíveis mudanças no conjunto de interesses que fazem parte das atividades desenvolvidas em Mossoró, podem estabelecer novas relações da cidade com o seu entorno, ou até mesmo sobre sua centralidade.

## 2.2 NORMA ISO 9001 COMO ELEMENTO TÉCNICO CAPAZ DE MODIFICAR A SOCIOECONOMIA DE UM TERRITÓRIO

Para a escolha dos locais de produção as empresas tomam por base dois aspectos principais: custo mínimo e área de mercado (SAMPAIO, 1975). Relacionado ao aspecto custo mínimo, às empresas capitalistas o que interessa é a eficiência do sistema produtivo; ou dito de outra forma, dada a produção em um determinado local, qual é o menor custo global que se pode obter neste local. Para isso, independentemente do espaço/local/território onde se esteja produzindo, é necessário se “racionalizar” o sistema produtivo – encontrar a melhor maneira de realizá-lo, sob a ótica da agregação de valor e do lucro. Essa racionalização pode, e em muitas das vezes ocorre, se transformar em uma normatização. Assim uma normatização pode ser entendida como a busca por uma racionalização econômica de um sistema produtivo.

Todavia, ver a Norma para SGQ ISO 9001 de forma isolada pode não representar grandes possibilidades para as empresas ou para outras empresas dos seus entornos. Essa concepção estaria apenas de acordo com a imposição de segmentos hegemônicos às empresas locais, em qualquer localidade possível. Contudo compreender essa norma como um sistema, dentro de um sistema maior, um SGQ, pode trazer implicações absolutamente diferentes. Assim, nesta tese defendemos que é preciso que o significado da Norma seja compreendido de forma mais ampla, a partir de um significado de sistema. Ou, do significado de SGQ, conectado a sistemas maiores de gestão da qualidade.

Deming (1990) descreve que o sucesso econômico do Japão após a Segunda Guerra Mundial se deu devido aos dirigentes empresariais daquele país terem compreendido o que ele (Deming) teria lhes passado: a qualidade deve ser entendida e praticada como resultante de um sistema. Para Deming, a gestão da

qualidade deve ser uma filosofia assimilada e praticada pelos principais dirigentes das empresas e a partir destes, por todos os demais integrantes da mesma. O resultado da assimilação e prática dos japoneses é por demais conhecido e por isso não é necessário ser exposto nesta tese. Contudo, qual o significado de sistema é utilizado nesta tese? O proposto por Deming (1997, p. 41-42), o qual é:

**O que é um sistema?** Um sistema é uma rede de componentes interdependentes que trabalham em conjunto para tentar realizar o objetivo do sistema. Um sistema deve ter um objetivo. Sem um objetivo, não existe sistema. O objetivo do sistema deve ser claro para qualquer pessoa que se encontra no sistema e incluir planos para o futuro. O objetivo é um julgamento de valor. (Estamos, é claro, falando sobre um sistema criado pelo homem.)

Não é necessário que os componentes sejam claramente definidos e documentados: as pessoas podem fazer apenas aquilo que precisa ser feito. A administração de um sistema, portanto, exige conhecimento da inter-relação entre todos os componentes existentes no sistema e as pessoas que nele trabalham.

Um sistema deve ser administrado. Ele não se auto-administra. Abandonados a si mesmos, no mundo ocidental, os componentes tornam-se centros de lucro independentes, competitivos e egoístas, e assim destroem o sistema.

O segredo é a cooperação entre os componentes em direção ao objetivo da organização. Não podemos nos dar o luxo do efeito destrutivo da competição.

**O trabalho da administração.** A administração deve direcionar os esforços de todos os componentes para o objetivo do sistema. A primeira etapa é o esclarecimento: todos da organização devem compreender o objetivo do sistema e como direcionar seus esforços em direção a ele. Todos devem entender o perigo e a perda para a organização toda que advêm de uma equipe que tenta tornar-se um centro de lucro independente e egoísta.

**Objetivo recomendado.** O objetivo proposto aqui para qualquer organização é que todos saiam ganhando – acionistas, funcionários, fornecedores, clientes, comunidade e meio ambiente – no longo prazo. Por exemplo, no que diz respeito aos funcionários, o objetivo pode ser oferecer-lhes uma boa administração, oportunidades de treinamento e educação para um crescimento maior, e ainda outras contribuições para terem alegria no trabalho e uma boa qualidade de vida.

Ou seja, o significado de sistema refere-se, ou restringe-se, ao campo organizacional, ou empresarial. Embora não esteja completamente desvinculado não se refere aos sistemas naturais, ou biológicos, expostos por Von Bertalanfy.

Compreender a qualidade, e a gestão da qualidade, a partir de Deming é fundamental. Essa abordagem sistêmica contempla bem mais que apenas os resultados para os produtos/serviços e benefícios para os proprietários dos negócios.

Ainda, nessa sequência, vamos apresentar conceitualmente os significados de qualidade, gestão da qualidade e, ISO 9001, pelos principais autores dessa área. Tais conceitos e definições serão adotados implicitamente ao longo de todo este trabalho e principalmente nas análises e conclusões deste.

Começamos pelo o que significa qualidade? Embora muitos autores relatem que a palavra qualidade é empregada de diversas maneiras por distintas áreas do conhecimento humano, bem como na própria ciência da administração não haja um consenso, adotamos uma definição clássica de Juran (2001, p. 27), “qualidade é adequação ao uso.” Para essa definição, Juran (2001) ainda esclarece que a qualidade de qualquer produto e/ou serviço é precedida por dois fatores distintos, que a compõe. Um produto e/ou um serviço tem qualidade, ou seja, é adequado ao uso, quando apresenta: 1) características que são agradáveis ao cliente; como também quando 2) não apresenta deficiências. Esses dois fatores, 1) características agradáveis/desejadas e 2) ausência de deficiências, combinados, embora não necessariamente sejam percebidos pelos clientes de forma explícita, mas sim implicitamente, são proporcionadores da satisfação pela aquisição de qualquer produto/serviço, “eu conheço quando vejo”. Assim, a qualidade de um produto e/ou serviço pode ser representada pela definição de adequação ao uso.

Já a gestão da qualidade, para Juran (2001), é realizada pelo exercício do: a) planejamento da qualidade; b) controle da qualidade; e, c) melhoramento da qualidade. O planejamento da qualidade “é a atividade de desenvolvimento dos produtos e processos exigidos para a satisfação das necessidades dos clientes.” (JURAN, 2001, p. 15). O controle da qualidade envolve avaliar o real desempenho da qualidade; comparar o desempenho real com as metas estabelecidas; e, agir em relação às diferenças apresentadas. O melhoramento da qualidade consiste em elevar o desempenho da qualidade a parâmetros sem precedentes.

Deming (1990, 1997), para o gerenciamento da qualidade, propõe: a) a adoção do ciclo Planejar, Desenvolver, Conferir e Agir/Ajustar (PDCA), proposto por Shewart, b) o sistema de saber profundo, e c) a adoção dos seus 14 princípios para a transformação. O PDCA, sigla original do inglês, *plan, do, check, e action*, significa que a realização de qualquer atividade deve ser muito bem Planejada, Realizada de acordo com o planejado, Verificada (no sentido de uma verificação cuidadosamente estudada – Deming chega a propor a substituição do *check* por

*study*) o resultado da realização, e, Ação subsequente, a partir do que foi verificado (quando o resultado foi de acordo com o planejado, deve-se padronizar o mesmo. Quando o resultado foi em desconformidade ao planejado, deve-se identificar a causa da falha e eliminá-la, ou, quando o erro foi do projeto, alterar o projeto). Deming defende que o gerenciamento da qualidade deve ser precedido pelo Saber profundo, o qual ele descreve como sendo composto de quatro partes, inter-relacionadas: o conhecimento dos sistemas; o conhecimento da psicologia; o conhecimento das teorias da variabilidade; além disso, para pôr o Saber profundo em prática, Deming ainda elenca um conjunto de 14 princípios, que ele chama de princípios para a transformação do gerenciamento para a qualidade. Os quais são: 1) estabelecer a constância da finalidade para melhorar o produto e o serviço; 2) adotar a nova filosofia; 3) acabar com a dependência da inspeção em massa; 4) cessar a prática de avaliar as transações apenas com base no preço; 5) melhorar sempre e constantemente o sistema de produção e serviço; 6) instituir o treinamento e o retreinamento; 7) instituir a liderança; 8) afastar o medo; 9) eliminar as barreiras entre as áreas e o meio; 10) eliminar slogans, exortações e metas para os empregados; 11) eliminar as cotas numéricas; 12) remover as barreiras ao orgulho da execução; 13) instituir um sólido programa de educação e retreinamento; e, 14) agir no sentido de concretizar a transformação. Ou seja, para a gestão da qualidade, Deming propõe a utilização de uma filosofia sistêmica, que aborde todas as áreas da organização e inclua as partes interessadas, fornecedores, funcionários, acionistas e clientes.

A Norma ISO 9001, na sua versão brasileira atual, NBR ISO 9001:2015, é a norma que estabelece requisitos para um SGQ. Essa norma é complementada diretamente por outras três normas da sua série, ISO 9000:2015 – fundamentos e vocabulário; ISO 9004:2010 – diretrizes para a melhoria contínua do SGQ; e, ISO 19011 – diretrizes para auditoria em sistemas de gestão da qualidade ou ambiental. A ISO 9001 estabelece mais de 150 requisitos, expressos na norma pela imposição do dever (expostos no texto da norma como deve).

A ISO 9001:2015 está dividida em dez partes, sendo as três primeiras de informações introdutórias para o uso e aplicação da mesma. Da quarta à décima parte estão estabelecidos os requisitos, agrupados da seguinte forma: 4) Contexto

da organização; 5) Liderança; 6) Planejamento; 7) Apoio; 8) Operação; 9) Avaliação de desempenho; e, 10) Melhoria; os quais serão descritos sucintamente a seguir:

- 4) Contexto da organização – essa sessão estabelece os requisitos para a organização definir e acompanhar o contexto interno e externo, que afeta o SGQ, por meio da clara identificação das partes interessadas no seu negócio e para o estabelecimento de um direcionamento estratégico que norteie as ações dos membros da própria organização. Por meio da boa definição e aplicação dessa sessão a organização tem a oportunidade de profissionalizar a sua gestão;
- 5) Liderança – essa seção estabelece os requisitos que implicam à alta direção da organização de assumir a responsabilidade e prestar contas sobre os resultados do SGQ. À alta direção é exigido um maior entendimento e envolvimento especificamente com a gestão da qualidade, sobretudo pelo apoio às demais lideranças da organização, com o estabelecimento e manutenção do foco no cliente e com o estabelecimento da política da organização para o SGQ;
- 6) Planejamento – essa seção trata das ações para o planejamento e abordagem dos riscos e oportunidades, bem como do estabelecimento dos objetivos da qualidade e do planejamento das mudanças. Nesse sentido a organização deverá avaliar os riscos envolvidos nas suas atividades, sejam riscos operacionais, táticos e/ou estratégicos, riscos que possam afetar o seu SGQ e as oportunidades que possam ser incorporadas para melhorias do sistema de gestão;
- 7) Apoio – nessa seção são determinados e definidos os recursos que são necessários para o SGQ da organização. Assim é requerida a determinação dos recursos em termos de pessoas, infraestrutura, ambiente para operação dos processos, recursos de monitoramento e medição (a necessidade de informação documentada, sua distribuição, atualização e controle), e, conhecimento organizacional (competência, comunicação e conscientização). Ou seja, todos os recursos necessários para a operação do SGQ;
- 8) Operação – nessa seção são tratadas as questões referentes ao planejamento e controle operacional para o projeto e a realização de produtos e serviços, e para o controle das mudanças que possam ocorrer nos mesmos, tanto para atividades realizadas diretamente pela organização quanto pelas atividades realizadas por terceiros, em seu nome (realizadas interna ou externamente).

Essa seção, operação, compreende todo o ciclo produtivo do produto e/ou serviço, desde a sua concepção até as atividades de pós-entrega, estabelecendo, inclusive, os critérios de liberação e de controle de saídas não conformes;

- 9) Avaliação de desempenho – essa seção define os critérios para monitoramento, medição, análise e avaliação de diversos aspectos dos processos da organização. Dentre esses se incluem a conformidade dos produtos e serviços; a eficácia do SGQ; a eficácia do planejamento; a avaliação e desempenho dos provedores externos; e, a satisfação do cliente. Também estabelece a necessidade e a definição de requisitos para a realização de auditorias internas e análises críticas pela direção sobre assuntos pertinentes ao SGQ, ambas as atividades estão previstas de serem realizadas a intervalos planejados;
- 10) Melhoria – essa seção estabelece os requisitos que determinam a seleção de oportunidades para as melhorias contínuas da adequação, suficiência e eficácia do SGQ, bem como para o aumento da satisfação do cliente. Também estabelece os mecanismos para o tratamento de não conformidades no âmbito do SGQ.

Nessas seções; 4) contexto da organização; 5) liderança; 6) planejamento; 7) apoio; 8) operação; 9) avaliação de desempenho e, 10) melhoria; a norma estabelece requisitos para um SGQ, abrangendo todos os aspectos que direta ou indiretamente impactam na qualidade da realização do produto ou na prestação dos serviços pela organização. Portanto, a norma oferece oportunidade para uma gestão da qualidade de forma sistêmica. Ou, mais especificamente, é uma norma para o SGQ.

Em várias partes do mundo são muitos os estudos realizados para verificação dos motivos e resultados encontrados a partir da implementação da ISO 9001 pelas organizações. A seguir, serão apresentados alguns desses estudos e os resultados encontrados pelos mesmos, que têm relação com os objetivos desta tese.

Com relação à participação da força de trabalho na aplicação da Certificação, segundo Abicht et al. (2008), é necessário que essa participação se dê de forma plena. Para isso é necessário que a Norma tenha sido adotada como

estratégia de desenvolvimento interno da organização e que seja apoiada por seus líderes. Ou seja, a aplicação deve se dar como sugere Barney (1991), consistente com a visão baseada em recursos e capacidades, a qual estabelece que a vantagem competitiva das organizações vem de recursos valiosos, capazes de criar diferenciação com maior valor.

No caso da adoção da Norma os recursos valiosos podem estar na forma dos procedimentos e rotinas que são utilizados ao longo do tempo. Assim, empresas impulsionadas por motivos internos consideram suas capacidades competitivas, tais como de alta qualidade, entrega confiável e de custo competitivo, como o objetivo principal, bem como o valor real da adoção da norma ISO 9000. Intrinsecamente ligada aos motivos internos está a crença de que a real vantagem competitiva deve ser adquirida pela construção de capacidades únicas. Nesse sentido, o processo de internalização irá produzir um conjunto de rotinas e procedimentos (tácitas e explícitas) das operações internas que funcionam como um fator único que não pode ser facilmente imitado por outras empresas que simplesmente buscam obter a certificação (MANDERS, 2015). Também, Srivastav (2010) descreve que se a ISO 9001 for implementada da maneira certa, resulta em maior bem-estar humano e melhoria da cultura e do clima organizacional. Assim, a adoção da ISO 9001 facilita o desenvolvimento organizacional, pois pressupõe a necessidade do claro estabelecimento das responsabilidades para os papéis desempenhados dentro da organização. Promove a formação contínua dos empregados para manter o nível de competência necessário para o desempenho das atividades de forma eficaz. Além disso, a ISO 9001 promove a delegação de poderes, levando ao *empowerment*, diminuindo o clima do controle pelo chefe na organização. Srivastav (2010), no seu estudo ainda conclui que como consequência da implementação da ISO 9001 há uma modificação do clima organizacional dominante, de disfuncional (por controle) para funcional (por realização).

Contudo Kafetzopoulos, Gotzamani e Psomas (2014) identificaram que os resultados alcançados com a implementação da ISO 9001 são fortemente dependentes das alterações que devem ser levadas a cabo por toda a força de trabalho da organização. De acordo com esses autores, para se conseguir os melhores resultados, os funcionários devem ser totalmente motivados e envolvidos nas atividades de melhoria de qualidade, contribuindo assim para a mudança da

cultura organizacional. Ainda destacam os autores, que colaboradores motivados são mais produtivos, por isso é necessário funcionários motivados para implementar práticas efetivamente de qualidade e ajudar as organizações a desempenharem bem o seus papéis. A cultura organizacional deve ser propícia para a aceitação da mudança. Por exemplo, nas empresas com cultura “pró-mudança”, a força de trabalho acredita que é sua responsabilidade inovar e contribuir criativamente. Assim, os funcionários veem estas responsabilidades refletidas no desenvolvimento de novos e melhores produtos e processos.

Por sua vez, Ataseven, Prajogo e Nair (2014), em uma pesquisa com 321 empresas na Austrália e Nova Zelândia, identificaram que a fonte da vantagem competitiva sustentada está nos conhecimentos incorporados nas organizações. Para esses autores, a gestão da qualidade e a importância da gestão do conhecimento na internalização das normas ISO 9000 em particular, não são exceções. Assim, o capital intelectual desenvolvido a partir da internalização da ISO 9001, atua como o mecanismo subjacente que melhora a gestão por processos na organização. Consequentemente, os processos são melhorados, e eles resultam em maior desempenho operacional. Com base na visão baseada em recursos e capacidades e do quadro de capital intelectual, esses autores identificaram que a internalização da ISO 9001 influencia o capital intelectual, que por sua vez melhora o processo e tem impacto no desempenho operacional. Portanto, embora a Norma ISO 9001 em si não seja única para cada empresa, ela ajuda as empresas na sua construção única de recursos internos e operacionais que podem produzir diferenças no desempenho contra os seus concorrentes (PRAJOGO, 2011).

Como resultados práticos da implementação da ISO 9001, Poli et al. (2012) encontraram em sua pesquisa que todos os funcionários são incluídos no plano de formação anual. Todas as atividades de formação são registradas e monitoradas regularmente, e questionários de avaliação são utilizados para avaliar a eficácia das formações propostas.

Sob outro aspecto, é comum encontrar na literatura que as principais motivações para a Certificação podem ser internas ou externas. Os motivos internos normalmente referem-se a decisões de melhoria da organização, em busca de maior produtividade e melhor ambiente de trabalho. Os motivos externos normalmente estão relacionados a questões de mercado, podendo ser por

solicitações de clientes diretamente (organizações), para exportação. Maekawa, Carvalho e Oliveira (2013) descrevem que pesquisas indicam que os benefícios internos podem estar relacionados às questões de eficiência e a questões gerenciais. Os benefícios relacionados com a eficiência seriam: “redução de custos; melhoria da produtividade; redução de setup; redução de tempo de ciclo e tempo de parada de equipamentos; menores tempos de entrega; menores taxas de defeitos; redução de etapas desnecessárias de processos; eliminação de movimentações desnecessárias de produto/pessoal; e redução de reclamações dos consumidores” (p. 3). Por sua vez, os benefícios que teriam relação com a natureza gerencial seriam: “melhoria do ambiente de trabalho; melhoria do sistema de documentação; e clareza na distribuição de responsabilidades” (p. 3-4). Prajogo (2011) identificou que dentre os benefícios internos há o de melhorar o desempenho operacional.

Também, quando se fala em organizações humanas, ou organizações sociais, o papel da liderança é fundamental para o desempenho das mesmas. De acordo com Deming (1991, 1997), os dirigentes das organizações são os que possuem a maior responsabilidade por seus destinos e resultados, pois são os que têm condições de dispor dos recursos das mesmas formalmente. Wahid e Corner (2009), em um estudo com dirigentes e gerentes de organizações certificadas ISO 9001, identificaram como principais fatores críticos de sucesso da Certificação o compromisso da Alta direção com todo o processo. Boiral (2011), em um estudo realizado no Canadá, identificou que o principal fator para o sucesso da implementação da ISO 9001 foi a demonstração de convicção e o apoio da alta gestão. Jain e Ahuja (2012), em um estudo realizado com 96 empresas indianas, também revelam que a alta direção pode contribuir eficazmente para a realização de melhorias de desempenho da organização, fornecendo a estrutura eficaz para a implementação da ISO 9001, por meio da institucionalização de mecanismos de recompensa e reconhecimento efetivos e da disponibilização de recursos para a gestão da mudança na organização. Wahid (2012), em um estudo com duas empresas na Malásia, também encontrou como fator crítico de sucesso para a manutenção da ISO 9001 o comprometimento da Alta direção, bem como que é da mesma a responsabilidade por encaminhar as soluções para os problemas dessas empresas. No mesmo sentido, em um estudo com empresas no Iraque, Al-Najjar e

Jawad (2011) identificaram a falta de compromisso dos principais dirigentes como principal barreira para a implementação da ISO 9001. Kuncoro (2013), em um estudo sobre gestores de escolas profissionais, relaciona algumas habilidades pessoais que influenciam o desempenho do dirigente. Como descreve esse autor, pessoas diferentes têm estilos e habilidades diferentes, entretanto, para o bom exercício da atividade de gestão, é necessário que os dirigentes tenham autodisciplina, bom relacionamento pessoal, responsabilidade, sociabilidade, saibam falar e ouvir, tenham tolerância, empatia, honestidade e integridade, pois esses fatores influenciam muito o desempenho do gestor, da própria equipe e da organização. Manders (2015) também identificou que o compromisso e o apoio da alta direção além de aumentar a motivação interna também torna mais fácil ligar a política da qualidade da empresa com os princípios da norma. Ou seja, a participação e comprometimento e estilo da alta direção parece ser fator fundamental para o sucesso da implementação da ISO 9001 nas organizações. Entretanto, apesar de enfatizarem a importância, os autores não descrevem efetivamente como ocorreu a participação da alta direção nas empresas certificadas ISO 9001, por eles pesquisadas.

Contudo, apesar da explicitação, tanto dos principais autores da gestão da qualidade quanto da Norma ISO 9001, nem sempre há a compreensão e, portanto, o desenvolvimento de um SGQ nas organizações. Assim, a adoção da Norma, em muitas organizações, se faz apenas pelo “modismo”, por pressão de cliente ou do mercado, ou pelo uso da mesma apenas como um elemento de marketing. Essas limitações, ou mesmo distorções, do significado da Norma para um SGQ também limitam, e muito, os resultados da mesma para as organizações que a adotam. Assim, se faz necessário a realização desta investigação, para a verificação da realidade em algumas empresas mossoroenses.

### 2.3 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

É possível perceber, pelo que foi apresentado no capítulo, que a cidade de Mossoró historicamente teve suas atividades econômicas predominantemente ligadas ao extrativismo e ao comércio, sem um desenvolvimento tecnológico ou mais fundamentado no conhecimento. Embora tenha tido alguns momentos e vários

fatos eminentemente progressistas; como por exemplo a antecipação da libertação de todos os escravos mossoroenses (30/09/1883) à Lei Áurea (13/05/1888); os mesmos foram sucumbidos e até apropriados pelos grupos dominantes, que em diversas ocasiões se quer os queriam. Esse domínio de grupos conservadores predominante perpetuou nesse território a si mesmos. Educação para todas as classes não foi em nenhum período prioridade desses grupos. Por isso, se pode constatar que não houve em nenhum momento um significativo desenvolvimento tecnológico, fato bem representativo do próprio Brasil e mais agravado ainda no interior do nordeste brasileiro. Enquanto o mundo se desenvolvia industrialmente a partir do Século XVIII e a gestão da qualidade ganhava forte impulso a partir da metade do Século XX, Mossoró, em pleno Século XXI, já caracterizado pelo surgimento da indústria 4.0, ainda carece de acompanhar essas tendências. Suas principais atividades econômicas continuam girando em torno do comércio, prestação de serviços de baixo valor agregado e exploração extrativista (sal, fruticultura e petróleo). O desenvolvimento tecnológico fundamentado numa educação continuada e numa apropriação por diversos segmentos da sociedade ainda não faz parte das práticas desse território. Pelo contrário, as ações dos grupos dominantes são realizadas para se perpetuar, apesar de limitar os seus próprios possíveis benefícios, via maiores ganhos advindos da participação vertical dos negócios. Como afirma Harvey (2013, p. 547), “A produção de configurações espaciais pode então ser tratada como um ‘momento ativo’ dentro da dinâmica temporal geral da acumulação e da reprodução social.” Portanto, essa trajetória das territorialidades mossoroense tem pouca afinidade com técnicas mais modernas de produção e é nesse sentido que destacamos a norma ISO 9001. Essa norma estabelece requisitos para o estabelecimento de um SGQ e necessita ser compreendida nesse sentido. Utilizar a norma apenas como uma burocracia imposta por algum(uns) cliente(s) é limitar o seu potencial, ou até torna-la um “cavalo de Tróia”. A quebra a essa limitação se faz com práticas efetivas de educação, em todos os níveis e abrangências.

### 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será feita uma apresentação, descrição e análise de oito das empresas mossoroense que eram fornecedoras da Petrobras, direta ou indiretamente, e que foram certificadas ISO 9001. Das oito empresas, cinco ainda mantêm e três já não mantêm a certificação. Serão apresentados alguns aspectos referentes as expectativas, realidades e perspectivas das empresas participantes desta tese.

#### 3.1 EMPRESAS MOSSOROENSES CERTIFICADAS ISO 9001

Por levantamento empírico do autor para a execução desta tese, no município de Mossoró, em janeiro de 2019, estão certificadas ISO 9001:2015 dezessete empresas, apresentadas em ordem alfabética no Quadro 2:

**Quadro 2 – Empresas mossoroenses certificadas ISO 9000:2015, em janeiro de 2019**

<b>Segmento de atuação</b>	<b>Organismo certificador</b>
Laboratório de análise	Direct Assessment Services - DAS certification
Indústria salineira	TÜV Reinland
Atividades de perfuração, produção e cimentação de poços de petróleo, gás natural e água	ABS Quality evaluations
Prestação de serviços à Petrobras	Bureau Veritas Certification – BV certification
Indústria salineira	Direct Assessment Services - DAS certification
Indústria salineira	Direct Assessment Services - DAS certification
Serviços de manutenção mecânica	Bureau Veritas Certification – BV certification
Banca de advocacia	Bureau Veritas Certification – BV certification
Construção civil	Bureau Veritas Certification – BV certification
Construção de estruturas e serviços industriais	Bureau Veritas Certification – BV certification
Fabricação de blocos e pré-moldados	Fundação Vanzolini
Gestão de recursos naturais	Bureau Veritas Certification – BV certification
Construção civil	Bureau Veritas Certification – BV certification
Serviços industriais	Bureau Veritas Certification – BV certification
Serviços de engenharia	Bureau Veritas Certification – BV certification
Venda de veículos, motores e peças - caminhões e máquinas	Instituto da Qualidade Automotiva – IQA
Construção civil	Bureau Veritas Certification – BV certification

Fonte: Dados da Pesquisa (2018-2019)

Do total de 17 empresas mossoroenses certificadas ISO 9001:2015 de diversos segmentos, como apresentadas no Quadro 2, 7 trabalham, dentre outras

atividades e serviços, diretamente em atividades produtivas ligadas ao segmento do petróleo, ou podem ser consideradas ligadas à Petrobras. Dessas 7 empresas, 5 participaram desta pesquisa, sendo o critério de escolha apenas aceitar participar, o que foi entendido como suficiente para a finalidade desta pesquisa qualitativa.

As outras 10 empresas certificadas ISO 9001, três são indústrias salineiras e três são empresas da construção civil, há também um laboratório de análises clínicas, um escritório de advocacia, uma fábrica de blocos pré-moldados, uma empresa de serviços de engenharia e uma de revenda de veículos, motores e peças. Ou seja, existe um estrato relativamente diverso dos segmentos adotantes da ISO 9001 em Mossoró.

Outro dado apresentado no Quadro 2, é referente aos organismos certificadores com atuação nas empresas em Mossoró. Há uma clara predominância da Bureau Veritas Certification, com dez certificados emitidos, dentre os dezessete. Dos outros organismos certificadores, a Direct Assessment Services certificou três empresas, sendo duas empresas salineiras e o laboratório de análises clínicas. As outras quatro certificações foram realizadas pelos organismos Fundação Vanzolini; Instituto da Qualidade Automotiva; ABS quality evaluations; e, TÜV Rheinland. A escolha do organismo certificador é prerrogativa da empresa adotante da ISO 9001 e normalmente está relacionada a representação que o organismo certificador tem no mercado em que a empresa atende. Ou seja, sendo o certificado também um selo de garantia, esse selo deve ser emitido por um organismo que o mercado conhece e confia. Embora não seja o único, esse é o principal critério para a escolha do organismo certificador.

Ainda, sobre empresas mossoroenses certificadas ISO 9001, de acordo com informações relatadas por membros da REDEPETRO, no período de maior dinâmica e presença da Petrobras em Mossoró, e da própria atuação da REDEPETRO, somente nesse segmento existiram mais de 50 empresas certificadas ISO 9001 em Mossoró. Ou seja, houve uma diminuição considerável, tanto do número de empresas atuantes nesse segmento como também de empresas certificadas ISO 9001. Devido a essa informação, foram incluídas nesta pesquisa tanto empresas que mantêm a certificação, cinco empresas, como empresas que estiveram certificadas, mas já não são mais, três empresas, para melhor atingir os objetivos propostos.

Nos tópicos seguintes apresentamos os resultados das entrevistas com os dirigentes das empresas mossoroenses participantes desta pesquisa. Relacionados com os objetivos deste trabalho, serão apresentadas as expectativas, realidades e perspectivas das empresas participantes, bem como análises sobre esses significados.

### 3.2 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Identificamos nesse tópico as empresas participantes da pesquisa. Para tanto, serão apresentadas a partir das informações obtidas, 1) os segmentos específicos em que cada empresa atua; 2) o status atual quanto a certificação ISO 9001; 3) o nível de escolaridade da força de trabalho; 4) a média salarial da empresa; 5) o período da certificação – mês e ano da primeira auditoria externa e se cancelou, mês e ano, ou até os dias atuais; 6) se a empresa é certificada por outra norma? Se sim, qual?; 7) qual o sexo, idade e escolaridade do(a) principal tomador(a) de decisões da empresa; 8) se após adulto o(a) principal tomador(a) de decisões na empresa teve experiência profissional fora de Mossoró? Se sim, aonde e o que fazia?; 9) se o(a) cônjuge trabalha na empresa? Se sim, qual função?; 10) se outros familiares trabalham na empresa? Se sim, qual(is) função(ões)?; 11) se a empresa tem filial(is) em outro(s) locais? Se sim, aonde? Essas informações coletadas serão apresentadas para uma melhor caracterização e entendimento dos objetivos e resultados da empresa, os mesmos estão relacionados ao processo de territorialidade mossoroense.

Por questão de compromisso com alguns dos participantes, que solicitaram a não identificação da empresa nesta pesquisa, as empresas serão apresentadas nomeadas pelas letras gregas: Alfa, Beta, Delta, Gamma, Omega, Sigma, Theta e Zeta, seguindo uma ordem alfabética correspondendo a ordem das entrevistas realizadas. Embora todas as empresas tenham sido participantes da REDEPETRO, as mesmas atuavam em segmentos distintos, ainda que direta ou indiretamente ligados à Petrobras. O que pode ser observado no Quadro 3 – características das empresas participantes da pesquisa.

**Quadro 3 – Características das empresas participantes da pesquisa**

<b>Empresa</b>	<b>O segmento que atua</b>	<b>Status da certificação</b>
Alfa	Meio ambiente, geologia, geoprocessamento e serviços de engenharia	Mantida
Beta	Fabricação e manutenção de peças e equipamentos mecânicos de precisão para indústria do petróleo e indústria em geral	Mantida
Delta	Prestação de serviços de engenharia e manutenção mecânica e elétrica em equipamentos de petróleo e gás natural e energia eólica	Mantida
Gamma	Fabricação de grandes estruturas metálicas, reparos em sondas de petróleo e fabricação de containers e galpões	Mantida
Omega	Prestação de serviços de mão de obra de operações de atividades de produção de petróleo e gás	Mantida
Sigma	Serviços de manutenção rápida em veículos - troca de óleos, filtros e similares	Não mantida
Theta	Confecções industriais e uniformes	Não mantida
Zeta	Serviços de terraplenagem; pavimentação; locação de máquinas; gerenciamento de resíduos de construção civil; transportes de máquinas pesadas; e, venda de agregados	Não mantida

Fonte: Dados da Pesquisa (2018-2019)

Como pode ser visto no Quadro 3 – Características das empresas participantes da pesquisa, as empresas mossoroenses participantes da REDEPETRO e que seguiram os requisitos da ISO 9001 e foram certificadas (umas permanecendo e outras já não mais), atuam em segmentos bastante distintos, indústria de confecções de roupas; serviços rápidos de manutenção veicular; serviços de terraplenagem, locação de equipamentos e venda de agregados; serviços de manutenção e fabricação de peças mecânicas de precisão, dentre outros.

Ainda, a partir do Quadro 3, embora no território mossoroense não predominam atividades econômicas de maior desenvolvimento tecnológico, aspecto característico até mesmo da territorialidade nacional, regional e local, ou de uma economia periférica (FURTADO, 1998), também se pode perceber que entre as empresas pesquisadas nesta tese as empresas que mantêm a certificação ISO 9001, em comparação com as que já não mantêm, atuam em segmentos tecnicamente superiores. Esse nível de aprimoramento técnico foi estabelecido em Mossoró a partir das demandas da Petrobras ocorrerem em atividades de exploração de petróleo e gás, principalmente em atividades que exigem precisão e segurança. Para ser fornecedor da Petrobras, seja de produtos ou serviços, a conformidade na realização das operações é imperiosa e isso se consegue mais adequadamente adotando um padrão de gestão, ou o sistema de gestão ISO 9001.

Como mostrado no Quadro 3, as cinco empresas que mantêm a certificação têm suas atividades praticamente fundamentadas em engenharia, enquanto das três que não mantêm apenas uma (a empresa Zeta, em serviços de terraplenagem e pavimentação), tem parte de suas atividades nesse segmento, sendo as outras duas em segmentos tradicionalmente mais simples. Com base nesses aspectos lançamos mão das seguintes indagações: a) as atividades baseadas nas engenharias requerem um padrão normativo de qualidade maior? b) para atividades de maior precisão há maior necessidade de um padrão normativo de qualidade? c) a Petrobras mudou a territorialidade mossoroense em razão de ter instalado atividades que necessitam um maior desenvolvimento técnico?

Quanto ao número de funcionários, as empresas têm em média 58 funcionários, tendo a menor 14 e a maior 200. Contudo, a partir desses dados não se pode constatar e/ou inferir relações com a certificação ISO 9001, seja para sua continuidade ou não.

Com relação à média do nível de educação formal, entre os funcionários das empresas, se percebe que predomina o nível superior entre os participantes das áreas administrativa e o nível médio nas áreas operacionais. As exceções são as empresas Alfa e Sigma, sendo a primeira por ser uma empresa que requer um nível profissional mais especializado e elevado (realizando trabalhos de apresentação, acompanhamento e avaliação de projetos de meio ambiente, geologia, geoprocessamento e engenharia), tem um nível maior de formação superior e a segunda por ser uma empresa de operações mais simples (serviços de manutenção rápida em veículos - troca de óleos, filtros e similares) tem como média o nível médio de formação. Verificando entre os grupos das empresas que mantêm a certificação e as que já não mantêm, há uma indicação mais clara sobre uma maior formação entre o primeiro grupo em relação ao segundo grupo. Nas empresas que permanecem certificadas ISO 9001, todas declararam ser integradas por profissionais graduados nas áreas administrativas e nas áreas operacionais por pessoal com nível médio de escolaridade. Já entre as empresas que não permanecem Certificadas além da empresa Sigma, que no seu quadro não tem nenhum funcionário com formação superior, as empresas Theta e Zeta são constituídas na sua força de trabalho por operários com ensino fundamental. Ou seja, nesse aspecto, de acordo com as empresas participantes, foi identificado que

as empresas certificadas ISO 9001 possuem a sua força de trabalho formalmente mais qualificada que as que não são certificadas. Novamente, essa constatação não pode ser extrapolada, contudo a partir da mesma é possível se fazer as seguintes indagações: a) ser certificada ISO 9001 leva as empresas a incentivar sua força de trabalho para uma maior educação formal? b) a maior educação formal da força de trabalho implica em mais facilidade para a compreensão e aplicação correta dos requisitos da norma ISO 9001? c) quais mais fatores interferem no nível da educação formal em empresas certificadas ISO 9001?

Analisando a média salarial das empresas participantes da pesquisa encontramos uma média de R\$ 1.980,00, ou aproximadamente dois salários mínimos em média, com uma variação de R\$ 1.300,00 a R\$ 2.500,00. Verificando em separado as médias salariais das empresas que mantêm a certificação e das que já não são mais certificadas, foram encontrados os seguintes valores, R\$ 2.120,00 e R\$ 1.750,00, respectivamente. Ou seja, nas empresas que mantêm a certificação o valor médio dos salários pagos é superior em cerca de 20% às que não mantêm a certificação. Desses dados se pode buscar ainda esclarecimentos para as seguintes questões: a) em empresas certificadas ISO 9001, independente do segmento em que atua, os salários são mais altos que nas concorrentes não certificadas? b) os salários mais altos são uma compensação das empresas certificadas ISO 9001 por melhor desempenho dos seus funcionários? c) haveria ganhos salariais generalizáveis se mais empresas fossem certificadas ISO 9001? d) salários mais altos melhorariam as condições territoriais?

Em relação ao sexo dos(as) tomadores(as) de decisões nas empresas, dentre as oito empresas, apenas três têm mulheres entre os(as) tomadores(as) de decisões. Na empresa Alfa é uma sócia, mulher e dois sócios, homens; na empresa Beta e Gamma os dirigentes e sócios proprietários são cônjuges. Nas demais cinco empresas, Delta, Omega, Sigma, Theta e Zeta, todos os tomadores de decisões são homens. Considerando que nas três empresas onde as mulheres participam das tomadas de decisões há também homens, ou seja, em nenhuma das empresas pesquisadas as tomadas de decisões são realizadas apenas por mulheres, e que há cinco empresas em que os tomadores de decisões são apenas homens, identificamos um perfil predominantemente masculino como tomador de decisões nas empresas pesquisadas. Entre as cinco empresas que mantêm a certificação,

três têm a participação de mulheres no nível de tomadas de decisões. Entre as três empresas que não mantêm a certificação, todas são exclusivamente dirigidas por homens. Do perfil exposto e pelo método de pesquisa utilizado não se pode tirar conclusões generalizáveis, contudo a partir dos mesmos é possível se fazer, de forma coerente, as seguintes indagações: a) quando as mulheres participam das tomadas de decisões nas empresas, essas empresas têm mais propensão à qualidade? b) quando as mulheres participam das tomadas de decisões nas empresas, essas empresas mantêm suas decisões e compromissos por mais tempo? c) quando as mulheres participam das tomadas de decisões nas empresas, essas empresas valorizam mais as suas relações com os *stakeholders*, notadamente com os funcionários?

O resumo dessas questões apresentadas encontra-se no Quadro 4 – características sócio econômicas das empresas.

**Quadro 4 – Características sócio econômicas das empresas**

<b>Empresa/característica sócio econômica</b>	<b>No. de funcionários</b>	<b>Nível de escolaridade – médio</b>	<b>Nível de remuneração - média</b>
Alfa	35	Superior	2.300,00
Beta	21	Superior, na área administrativa e médio na área operacional	2.000,00
Delta	19	Superior, na área administrativa e médio na área operacional	2.000,00
Gamma	113	Superior, na área administrativa e médio na área operacional	2.500,00
Omega	38	Superior, na área administrativa e médio na área operacional	1.800,00
Sigma	14	Médio	1.900,00
Theta	27	Superior na área administrativa e fundamental na área operacional	1.300,00
Zeta	200	Superior e médio, na área administrativa e fundamental na área operacional	2.250,00

Fonte: Dados da Pesquisa (2018-2019)

Com relação a idade dos(as) tomadores(as) de decisões nas empresas, considerando todas as empresas, a idade média dos(as) tomadores(as) de decisões é de 47 anos, num intervalo de 30 a 62 anos. A média de 47 anos indica um perfil de maturidade para esses(as) tomadores(as) de decisões. Quando separado entre os dois grupos, o das empresas que mantêm a certificação e o das que não mantêm a certificação, se observa que no primeiro grupo a média de idade

é de 49 anos e no segundo de 43 anos. Dos(as) nove tomadores(as) de decisões das empresas que mantêm a certificação cinco têm mais de 50 anos de idade; dos três tomadores de decisões das empresas que não mantêm a certificação, nenhum tem mais de 50 anos. Da mesma forma que na análise quanto ao sexo na tomada de decisões, não podemos fazer afirmações a partir desses resultados. No entanto, também da mesma forma, podemos levantar algumas hipóteses: a) quando os tomadores de decisões nas empresas têm mais idade, essas empresas têm mais propensão à qualidade? b) quando os tomadores de decisões nas empresas têm mais idade, essas empresas mantêm suas decisões e compromissos por mais tempo? c) quando os tomadores de decisões nas empresas têm mais idade, essas empresas valorizam mais seus colaboradores, por meio de salários e incentivos à educação?

Das oito empresas participantes, dentre as cinco que mantêm a certificação apenas duas, sendo que uma é parcial e a outra é total, têm dentre os seus dirigentes apenas a formação de nível médio. Já dentre as três que não se mantêm certificadas, duas são dirigidas por dirigentes que apenas têm nível médio e uma é dirigida por um administrador, pós-graduado. Ou seja, sem levar em consideração outros fatores que possivelmente também podem interferir, os resultados sugerem uma relação entre o nível de formação dos(as) tomadores(as) de decisões e a continuidade da certificação se deu com maior frequência. A partir desses resultados, podemos seguir investigando sob as seguintes questões: a) quando os tomadores de decisões têm nível de formação mais elevado a possibilidade de compreensão e a continuidade da ISO 9001 é maior? b) quando os tomadores de decisões têm um nível de formação mais elevado há mais valorização dos funcionários da empresa? c) quando os tomadores de decisões têm um nível de formação mais elevado há um maior incentivo para a elevação do nível de formação também dos funcionários? d) quando os tomadores de decisões têm um nível de formação mais elevado quais são as vantagens que podem ser incorporadas ao território onde as empresas atuam?

Uma síntese dessas questões apresentadas está no Quadro 5 – características dos tomadores de decisões e das empresas pesquisadas.

**Quadro 5 – Características dos tomadores de decisões e das empresas pesquisadas**

<b>Empresa/perfil do(a) tomador(a) de decisões</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade (em anos)</b>	<b>Formação escolar (grau e área/s)</b>
Alfa	Três sócios, 1 mulher e 2 homens	34; 44 e 60	Todos pós-graduados: administradora, geógrafo e geólogo
Beta	Feminino e masculino	56 e 54	Graduados: Engenheiro mecânico e economista
Delta	Masculino	37	Pós-graduado, administrador
Gamma	Feminino e masculino	30 e 60	Nível médio e pós graduada, administradora
Omega	Masculino	62	Nível médio
Sigma	Masculino	50	Nível médio
Theta	Masculino	44	Pós-graduado, administrador
Zeta	Masculino	36	Nível médio

Fonte: Dados da Pesquisa (2018-2019)

Ainda, para melhor compreensão das relações que ocorrem nas empresas a partir dos tomadores de decisões das mesmas, buscamos identificar as seguintes questões: se após adulto o principal dirigente/tomador de decisões, já morou, estudou, ou trabalhou, em alguma outra cidade além de Mossoró (se sim, onde? Por quanto tempo? Em que período? O que fazia?); se o(a) cônjuge trabalha na empresa (se sim, qual função exerce?); se outros familiares trabalham na empresa (se sim, quantos? Qual o parentesco? Que função exerce?). O objetivo dessas questões foi identificar se o tomador de decisões sofre algum tipo de influência direta de outros locais, por sua experiência em vivência nesses lugares, ou se o(a) mesmo(a) tem uma experiência apenas “nativa” a Mossoró. Também, se a empresa apresenta algumas características de empresa familiar, onde os laços de família se envolvem nas relações com o negócio.

Em relação a experiências de vida em outra(s) cidades após adulto, experiências de vida que podem ter implicações na formação e ações profissionais, o dirigente da empresa Alfa declarou haver trabalhado em vários locais: na cidade de Patrocínio em Minas Gerais (MG), (2,5 anos, de 1993 a 1996, trabalhou em empresa de pesquisa mineral); em Patos de Minas/MG (2 anos, de 1996 a 1998, trabalhou em empresa de pesquisa mineral); em Jacobina, Bahia (3 meses, em 1999, trabalhou em empresa de pesquisa mineral); em Recife (3 anos, de 1999 a 2002, trabalhou na Votorantim Cimentos Norte Nordeste). Os dirigentes, tomadores de decisões, da empresa Beta são cearenses, tendo vivido naquele Estado até após

suas formações. Ambos cursaram faculdade em Fortaleza, ele engenharia mecânica e ela economia. Além dos cursos superiores ambos informaram que tiveram experiências, de estágios curriculares durante as faculdades e de empregos, ele em uma grande empresa do segmento metal/mecânico e ela em uma empresa do segmento de confecções de roupas. O dirigente da empresa Omega declarou que quando era funcionário da Petrobras trabalhou nos estados do Rio de Janeiro e Bahia, tendo tido contato com outros profissionais da empresa e de outras empresas prestadoras de serviço à Petrobras durante esses anos de sua vida profissional. Ou seja, devido a essas experiências, muito provavelmente, esses(a) dirigentes têm percepções e ações diferentes daquelas dos apenas nativos, pois de certa forma as experiências forjam as pessoas bem como suas ações. Os demais dirigentes, das empresas Delta, Gamma, Sigma, Theta e Zeta, embora tenham tido interações e negócios com pessoas e empresas além do território mossoroense, não tiveram experiências de viver em outros lugares além de Mossoró.

Analisando sob o aspecto da continuidade ou não da certificação ISO 9001 pelas empresas, das cinco que deram continuidade e mantém a certificação, três têm entre suas dirigentes pessoas que tiveram experiências de ter tido vivência após adulto em outras cidades e/ou regiões além de Mossoró. Dentre as três empresas que não mantêm a certificação, as experiências de vivência após adultos de todos os seus dirigentes resumem-se a Mossoró. Relativo a esse aspecto, podemos ainda fazer as seguintes indagações: a) experiências profissionais dos tomadores de decisões em territórios diferentes levam a um maior compromisso com sistemas de gestão da qualidade e com a certificação ISO 9001? b) experiências profissionais dos tomadores de decisões em territórios diferentes levam a uma maior continuidade das decisões das empresas, notadamente no que se refere a certificação ISO 9001? c) experiências profissionais dos tomadores de decisões em territórios diferentes levam a relações melhores com os funcionários, sobretudo em salários e formação educacional mais altos?

Sobre se o(a) cônjuge trabalha na empresa, dentre as empresas pesquisadas em quatro, Beta, Gamma, Theta e Zeta, ou a metade, sim. Em três dessas, Beta, Gamma e Theta, das quatro empresas, os cônjuges são sócios e dirigentes das empresas. Na empresa Zeta a cônjuge exerce o cargo de engenheira civil. Nas outras quatro empresas os(as) cônjuges não trabalham nas empresas.

Devido ao fato que na metade das empresas haver a participação de cônjuges e a outra metade não, não se encontram suposições oportunas com relação a esse aspecto.

Referente a se outros familiares trabalham na empresa, apenas na empresa Zeta a resposta foi sim. Nessa empresa, além dos cônjuges, trabalham pais, irmãos/ãs e sobrinhos, em funções diversas. Havendo nessa empresa, caracteristicamente, um ambiente familiar. As demais empresas, exceto para os cônjuges, não há outros familiares trabalhando nas mesmas. Embora a empresa Zeta esteja entre as que não mantêm a certificação, as empresas Sigma e Theta que também não mantêm têm sobre esse aspecto características semelhantes às empresas que permanecem certificadas, portanto não percebemos questões plausíveis a esse respeito.

O resumo dessas questões apresentadas está no Quadro 6 – características de vivências e de familiaridades nas empresas

**Quadro 6 – Características de vivências e familiaridades nas empresas**

<b>Empresa</b>	<b>Se após adulto o principal dirigente/tomador de decisões, já morou, estudou, ou trabalhou, em alguma outra cidade além de Mossoró (se sim, aonde?; por quanto tempo?; em que período?; e, o que fazia?)</b>	<b>Se o(a) cônjuge trabalha na empresa (se sim, qual função?)</b>	<b>Se outros familiares trabalham na empresa (se sim, quantos, qual o parentesco e que funções exercem?)</b>
Alfa	Sim, em vários locais, no sudeste e nordeste, entre 1993 e 2002.	Não	Não
Beta	Sim, de origens cearense formaram-se em Fortaleza entre 1986 e 1991	Sim, diretores	Não
Delta	Não	Não	Não
Gamma	Não	Sim, diretores	Sim, filha, gerencia de qualidade e engenharia
Omega	Sim, RJ e Bahia, entre 1991 e 2005	Não	Não
Sigma	Não	Não	Não
Theta	Não	Sim, diretores	Não
Zeta	Não	Sim, engenheira civil	Sim, vários: Pais, Irmão, irmã, sobrinhos. Várias: engenheira, comercial, financeira, oficina

Fonte: Dados da Pesquisa (2018-2019)

### 3.3 EXPECTATIVAS COM A CERTIFICAÇÃO ISO 9001 DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

A seguir apresentamos os elementos indicados na pesquisa empírica nas empresas certificadas ISO 9001, e nas que já não mantêm a certificação, baseados nas questões centrais desta tese, que se relacionam às expectativas das empresas em relação a certificação ISO 9001. São tomadas como base as motivações voltadas aos fatores internos (redução de custos, aumento de produtividade, melhoria na comunicação interna, dentre outros) e externos (ampliação de mercado, atendimento a exigências de clientes, melhoria da imagem da empresa, dentre outros) das empresas para a certificação ISO 9001. Essas expectativas podem ser relacionadas aos fatores integradores horizontais e verticais dos sistemas de produção, haja vista que os fatores internos podem ser relacionados com as lógicas endógenas às organizações e aos seus meios atuantes. Por sua vez, os fatores externos podem estar relacionados a lógicas exógenas tanto locais e/ou externas. Dessa forma, as motivações ou as expectativas se relacionadas com os fatores já citados podem vir a ajudar no desenvolvimento do território mossoroense por meio de melhores integrações verticais e horizontais.

De acordo com o dirigente, respondente da empresa Alfa, não havia motivação interna. A empresa não buscou a ISO 9001 por percepção e/ou necessidade de melhorar os seus processos internos, mas sim para atender ao principal cliente, vejamos seu depoimento:

A visão não era essa. Não tinha motivos internos, foi para atender ao principal cliente. Os dirigentes da empresa na época da certificação não entendiam que a empresa poderia melhorar seus processos internos a partir da Norma. Havia a compreensão que a Norma iria apenas burocratizar as atividades internas da empresa e isso, no início, até certo ponto aconteceu. As melhorias nos processos internos em decorrência da implantação da Norma passaram a ocorrer principalmente a partir das auditorias de manutenção da Certificação, quando os próprios auditores, além de fazerem as auditorias, davam sugestões de melhorias para a empresa. Somente a partir dessas auditorias de manutenção que a empresa percebeu que há motivos internos para a manutenção da certificação, por meio das melhorias e eficiência dos processos.

Ou seja, a empresa passou a adotar os requisitos da ISO 9001 sem ter a consciência de que os mesmos poderiam facilitar a gestão e melhoria de seus processos. Somente com a continuidade, ou manutenção, do SGQ foi que os

dirigentes da empresa passaram a perceber que os requisitos da Norma poderiam proporcionar “melhorias e eficiências dos processos”.

Por sua vez, de acordo com o dirigente da empresa Beta já havia uma sensibilidade na empresa para as questões ligadas a necessidade de precisão e segurança dos processos. Contudo, a empresa precisava fortalecer a sua cultura interna e os dirigentes perceberam na Norma essa possibilidade. Também a Norma ISO 9001 era seguida pela Petrobras, que utilizava os requisitos da mesma como critérios de seleção de seus fornecedores. Assim, fortalecer a cultura da empresa e atender a Petrobras foram os principais motivadores para a empresa Beta, eis o depoimento:

Nós sempre estivemos inseridos num mercado que é muito criterioso, o mercado de óleo e gás. Quando há alguma falha em algum equipamento essa falha pode envolver danos a pessoas, é um segmento que normalmente trabalha com pressões elevadas e temperaturas elevadas, então falhas nesse sistema podem comprometer a integridade das pessoas. Então nós percebemos que empresas que nos demandavam, nessa área de petróleo e gás, dividiam um mesmo pensamento, que era um pensamento de certa forma baseado na Norma ISO 9001, e para que a gente pudesse se aproximar desse pensamento, ter uma cultura parecida, nós precisávamos adotar a Norma. Então vendo isso aí e vendo que aqui em Mossoró havia um grande apoio do SEBRAE, que fornecia parceria em treinamentos e consultorias, isso nos encorajou a entrar, conhecer, estudar o processo e solicitar a auditoria de certificação, isso foi entre abril e maio de 2003, quando veio o auditor externo para a auditoria de Certificação. Então dentro de um mercado competitivo e criterioso, para melhorar a cultura da organização era necessário adotar a Norma ISO 9001. Por exemplo, o sistema de cadastro da Petrobras tinha alguns condicionantes que basicamente estão na Norma. Assim, se a empresa já tem o entendimento e a prática da Norma, fica mais fácil ela atingir os condicionantes da Petrobras. Portanto os motivos internos foram muito relacionados ao estabelecimento de uma cultura interna que soubesse entender a Norma e com isso bem atender aos principais clientes.

Pelo exposto, a empresa Beta queria consolidar uma cultura maior de garantia e segurança, em face do segmento que a empresa atuava, bem como atingir de forma mais sistematizada os requisitos do principal cliente, a Petrobras.

De acordo com o dirigente respondente da empresa Delta, que já era conhecedor da Norma, por ser qualificado como Auditor Líder (curso de capacitação na Norma ISO 9001, ministrado por organismos certificadores. Esse curso capacita a pessoa para o exercício de auditorias na ISO 9001, portanto a habilita no conhecimento dos requisitos da Norma), a adoção da ISO 9001 iria ajudar na diminuição das falhas internas, por meio da melhoria dos procedimentos e uma

gestão mais profissionalizada. A empresa também buscou a Norma para obtenção de benefícios de mercado, benefícios externos. Contudo, apesar desse conhecimento e motivações, o fato determinante para a Certificação foi o benefício oferecido pela REDEPETRO em parceria com o SEBRAE, por meio de subsídio dos valores pagos para consultoria e auditoria de certificação, eis o depoimento do mesmo:

A empresa foi fundada em 2011, nós já tínhamos essa visão da ISO 9001, por que nós [eu] já éramos auditor líder na Norma. Inicialmente nós não sabíamos se iríamos chegar a certificação, mas nós queríamos ter os nossos procedimentos, o nosso código de conduta e tínhamos até alguns desses procedimentos. Aí veio a parceria, REDEPETRO, SEBRAE e Petrobras, que oferecia um benefício, um auxílio para a certificação, desde os custos com consultoria até a certificação e nós entramos nesse grupo por acharmos que seria bom para nós. Nós queríamos que a certificação nos trouxesse benefícios com relação ao mercado, benefícios externos. Internamente nós queríamos também que a ISO 9001 nos ajudasse a diminuir nossas falhas, nossos erros, melhorando nossos procedimentos, uma gestão mais profissionalizada, baseada nos conhecimentos da norma.

Nesse depoimento percebemos que apenas as motivações talvez não tivessem sido suficientes para a empresa certificar-se. Os dirigentes da empresa necessitaram de um apoio, via subsídio, para efetivamente buscarem a certificação da empresa. Assim, se pode perceber que o que os levou a buscar a certificação foi a combinação das expectativas de benefícios aliadas a condição facilitadora dada pelo SEBRAE e REDEPETRO.

Na sequência, para o gerente, respondente da empresa Gamma, a empresa buscou a Certificação ISO 9001 para atender às demandas da Petrobras. Não havia expectativa de benefícios internos. Em suas palavras: “No início foi mais para atender às demandas da Petrobras. Após a certificação a gente começou a atender a clientes que a gente nunca imaginou, como a Weg, no segmento de energia eólica”. Até mesmo uma melhor posição para a empresa no mercado não era percebida pela direção como possibilidade a partir da implantação da ISO 9001. Conseguir atingir outros clientes, de grande porte, como a empresa Weg, não fazia parte dos planos/expectativas/motivações da empresa.

Por sua vez, para o dirigente respondente da empresa Omega não havia expectativa por melhorias internas pela adoção da ISO 9001. Como ele, o dirigente, era ex-funcionário da Petrobras e já conhecia a implantação da Norma, na

Petrobras, sabia que haviam benefícios, contudo não os percebia como vantajosos à empresa. A empresa só buscou certificar-se a partir da exigência da Petrobras no cadastramento de fornecedores, segundo ele:

Sinceramente não [havia motivos internos para a adoção da Norma ISO 9001]. Nós sabíamos que era uma grande ferramenta, por que eu sou ex-funcionário da Petrobras e participei em 1993 da implantação do Sistema de Gestão da Qualidade da Petrobras, da elaboração dos procedimentos. Então nós sabíamos que era interessante, mas nós acreditávamos que já tínhamos os nossos procedimentos de acordo, então não acreditávamos que nos traria melhorias naquele momento. Contudo, quando o cadastramento na Petrobras passou a exigir, nós tivemos que buscar.

Ou seja, a adoção da Norma pela empresa Omega se deu por mero cumprimento de uma formalidade, atender a uma exigência do “cadastramento na Petrobras”. A empresa acreditava que já trabalhava com procedimentos semelhantes ao que a Norma estabelece, sem expectativas de grandes mudanças.

Já, segundo o dirigente respondente da empresa Sigma, a adoção da ISO 9001 na empresa se deu devido a mesma está em início das operações, os proprietários já possuíam outras empresas, e tinham o entendimento de que a ISO 9001 ajudaria a empresa a iniciar de forma organizada. Nas palavras do dirigente:

Nós estávamos começando a empresa, e como nós queríamos a empresa moderna, nós queríamos ter tudo. Nós buscamos licença ambiental, que ninguém tinha, nós fomos a primeira empresa a atender as exigências ambientais... Como nós queríamos ficar tudo organizado, tudo nos padrões, produção mais limpa, elevadores de carro,... a gente optou pela ISO 9001. A ISO agregou mais isso daí.

Também, na época, não havia o entendimento/expectativa de que a Norma poderia melhorar a produtividade, contudo esses resultados foram percebidos, dentre outros, com as melhorias e controle sobre os retrabalhos:

Embora não houvesse essa expectativa de redução de retrabalho, retrabalho sempre tem. O que a ISO 9001 fez, a gente ficou mais seguro. Quando o cliente retorna dizendo que houve um problema com os serviços prestados, nós sabemos o que fizemos e temos mais segurança se a falha foi realmente nossa ou não. Recentemente um cliente trocou o óleo do carro aqui e depois voltou com um vazamento dizendo que havia sido em função dos serviços prestados, nós levamos o carro para um mecânico, da confiança do cliente, e o mecânico passou uma semana para dizer, e disse, que o problema não tinha nada a ver com a troca de óleo, foi uma peça que estourou, que não tinha nada a ver com a troca de óleo, e derramou o óleo todinho e amarrou o motor. Ou seja, nós passamos a ter processos

mais seguros para os nossos serviços. Se fosse antes, talvez ao cliente chegar com essa demanda nós propuséssemos logo um acordo, “vamos dividir o prejuízo do seu motor”, entendeu? Então a ISO nos deu mais essa segurança, uma verificação mais precisa do que fizemos e de como verificar e corrigir. Identificamos de forma mais precisa as causas dos problemas e possíveis reclamações. Nos nossos controles, dos serviços que prestamos, tem as datas das realizações dos serviços, tem as quilometragens dos carros, o nível de combustível do carro no momento dos serviços. Por exemplo, antes da ISO, o cliente trocava um filtro de combustível e se desse vazamento ele voltava e ao perguntarmos como estava o nível do combustível ele dizia: tava cheio. Agora não, como temos o registro, sabemos como estava o nível de combustível do veículo, para repormos, caso necessário.

Pode-se perceber, no depoimento do dirigente da empresa Sigma, que não havia grandes expectativas em relação à ISO 9001. A principal expectativa era de que facilitaria a organização de um novo empreendimento. Embora essa expectativa tenha sido atendida, e até superada por haver tido benefícios não previstos, não houve a continuidade da Certificação.

De acordo com o dirigente entrevistado da empresa Theta a expectativa pela adoção da ISO 9001 na empresa era a de melhorar o produto e com isso o preço no mercado. O dirigente também buscou capacitação, além da oferecida pelo SEBRAE e pela consultoria, queria entender o que estava fazendo e obter melhores resultados para a empresa. Em seu relato:

O principal motivo interno foi melhorar o produto, fazer um melhor produto, eu sempre fui um sonhador. Eu queria colocar o melhor produto no mercado, é tanto que eu fui estudar, eu fui cursar uma especialização em administração de sistemas da qualidade na UERN<sup>3</sup>, para entender o que a gente estava fazendo. Então nós pensávamos na época, nós éramos sonhadores, que o mercado iria remunerar bem o nosso produto, nós fomos pioneiros inclusive, talvez tenhamos sido a primeira empresa de uniformes certificada no Nordeste, então isso de certa forma foi o elo motivador, a vontade de empreender.

---

<sup>3</sup> Aqui quero fazer uma crítica à Universidade, mas mais que isso uma *mea culpa*: o curso ao qual o dirigente se refere foi idealizado e aprovado na UERN a partir de minhas ações como professor do curso de administração da mesma. Idealizei a disseminação do conhecimento em sistemas de gestão da qualidade em um curso de pós-graduação. O meu ideal era o compartilhamento e absorção do conhecimento por gestores de empresas sobre a gestão da qualidade. Contudo, durante o período da vigência do curso, me afastei da UERN e o curso foi conduzido por pares que não conheciam e nem se dedicavam a essa área do conhecimento – inclusive chegando a colocar professores pouco qualificados. Assim, percebo que a UERN reproduziu o erro que Deming tanto combate: um aprendiz treinado por um mestre deficiente se tornará um “profissional” deficiente, apesar das melhores intenções de ambos, inclusive. Também o que Juran denuncia: a gestão da qualidade em muitas empresas é deficiente, por que tem sido feita por amadores. Assumo a responsabilidade por desvios que tenham ocorrido, inclusive na capacitação não eficiente do gestor, e me penitencio por isso.

Observa-se que havia uma grande expectativa por parte da empresa em relação a Certificação ISO 9001. Fazer o melhor produto. O dirigente sonhava que a melhoria da qualidade significaria mais prosperidade para a empresa (expectativa correta, mas que precisa ser bem definida para se concretizar). Contudo, não viu as expectativas concretizadas em relação à valorização do produto comparado com os concorrentes, o que além de frustrar, prejudicou a empresa na competitividade e nos negócios.

Para a empresa Zeta, de acordo com o depoimento de seu dirigente, a expectativa só surgiu a partir da demanda da Petrobras. A empresa para atender a Petrobras precisou crescer muito e esse crescimento se viesse a ocorrer sem a estruturação da empresa poderia comprometê-la. Portanto, a empresa esperava que a partir da adoção de um sistema de gestão estruturado ela se estruturaria, o que foi confirmado com a adoção do sistema ISO 9001. A empresa cresceu exponencialmente e apesar desse crescimento não se desestruturou, pelo contrário, melhorou sua estrutura e gestão. Atualmente o gerenciamento da empresa é mais profissionalizado e estruturado, devido a adoção de um sistema de gestão. Nas palavras do seu dirigente:

Na época se cogitou haver a contratação de uma consultoria externa, para organizar a empresa, dividir os setores, fazer mapeamento de processos, porque não havia como crescer sem uma estrutura adequada. Mas a decisão foi a contratação de um funcionário, conhecedor da Norma ISO 9001 e não a da contratação da consultoria. Essas expectativas com relação a certificação foram totalmente atendidas, apesar da empresa não manter a certificação, ainda hoje ela está organizada a partir da norma e mantém o seu sistema de gestão de acordo com a Norma. A empresa cresceu e se desenvolveu com esse padrão.

Embora não existissem expectativas anteriores ao contrato de fornecimento à Petrobras, a partir desse a empresa sentiu a necessidade de crescer e de que esse crescimento fosse estruturado. Essa estruturação poderia vir de diversas formas, mas como a ISO 9001 era uma dessas formas e além disso ajudava na relação com a Petrobras a opção foi pela Norma. A empresa declara ter suas expectativas atendidas pela adoção da Norma, apesar de não está mais adotando-a formalmente.

Pelo exposto, as expectativas das empresas pesquisadas, em relação aos fatores internos, eram, de certa forma, distintas, mas também semelhantes. As

empresas Alfa, Gamma e Omega não adotaram a Norma por ter motivos internos para isso. A empresa Beta queria estabelecer uma cultura interna para bem atender aos clientes. A empresa Delta esperava que pelo uso dos requisitos da Norma iria diminuir suas falhas e profissionalizar a sua gestão. A empresa Sigma estava iniciando suas operações e já queria fazer isso de forma estruturada. A empresa Teta queria ter maior qualidade e atingir um mercado mais rentável. A empresa Zeta precisava crescer e melhor se estruturar internamente. Embora não se possa dizer que seja tão significativa, mas se percebe alguma diferença nas expectativas entre as empresas que se mantêm certificadas até hoje e as que já não se mantêm. As empresas que não se mantêm certificadas, de forma geral, tinham expectativas maiores que as que se mantêm. Ou, como Rutherford e Gertler (2002) identificaram, diferenças de expectativas levam a diferenças de percepções e à satisfação ou à frustração, a partir do que se esperava. Dadas essas maiores expectativas, pode ter havido conseqüentemente maior frustração e com isso a não continuidade da Certificação. Tais achados são compilados no Quadro 7 – Motivos internos para implantação da ISO 9001.

**Quadro 7 – Motivos internos para a implementação da ISO 9001, informações fornecidas pelos gestores**

<b>Empresa</b>	<b>Motivação interna</b>
Alfa	Não havia motivos internos
Beta	Estabelecer uma cultura interna para bem atender ao cliente
Delta	Diminuir as falhas e profissionalizar a gestão
Gamma	Não havia motivos internos
Omega	Não havia motivos internos
Sigma	Ajudar na estruturação da empresa
Theta	Melhorar o gerenciamento da empresa e proporcionar maior valor ao produto
Zeta	Melhorar a estrutura e a gestão

Fonte: Dados da Pesquisa (2018-2019)

Quanto às motivações por fatores externos para a implantação da ISO 9001, em parte até já descritos nos parágrafos anteriores, se percebe claramente que estavam predominantemente vinculadas às exigências do principal cliente, a Petrobras. Foi a partir das exigências da Petrobras, seja por vinculação expressa como cláusula de barreira para participar dos processos licitatórios, seja por melhor classificação nos mesmos, que as empresas realmente se dispuseram a empreender esforços no sentido de atender aos requisitos e conseqüentemente ser

certificada em conformidade com a ISO 9001. Nesse sentido, observa-se que as empresas hegemônicas tendem a impor suas condições para obtenção do que lhes interessa (SANTOS, 2012; CARLOS, 2018; FERNANDES, 2016; SAQUET; SPOSITO, 2008). Contudo, apesar da condição (ser Certificada ISO 9001) ser imposta pela Petrobras essa condição poderia possibilitar às próprias empresas adotantes, bem como a outras a elas direta ou indiretamente vinculadas, ampliação de negócios, seja por melhor concorrência com outras empresas locais, seja por concorrência com empresas além do território mossoroense, ou até atingir o mesmo nível para concorrer “globalmente”.

Para o dirigente da empresa Alfa, o motivo externo, na verdade o único motivo, foi por uma questão de mercado, para atender ao principal cliente. Na renovação do cadastro dos fornecedores a Petrobras solicitava que a empresa atendesse a vários requisitos da Norma ISO 9001. Somente devido a essa exigência a empresa, na época, passou a buscar a Norma. Nas palavras do entrevistado:

Primeiro foi uma parceria com o SEBRAE. O SEBRAE estava dentro de um projeto da cadeia de petróleo e gás e o SEBRAE fomentava a implantação de várias normas nas empresas que atuavam nessa cadeia, juntamente com a REDEPETRO. Havia uma exigência da Petrobras devido a implementação de um formulário de cadastramento e recadastramento de empresas fornecedoras o qual era muito baseado na própria Norma ISO 9001. A parceria com o SEBRAE era dentro de um programa de qualificação dos fornecedores. Então a empresa entrou nessa seara da certificação não propriamente porque entendeu que isso seria melhor para ela, mas por uma questão de mercado, como se a Petrobras dissesse “você precisa ter” então nós fomos buscar ter, para de certa forma atender as exigências formais da Petrobras. [...] Embora a Petrobras já viesse incorporando nas suas exigências requisitos da ISO 9001 há cerca de cinco anos (anteriormente), essas exigências, a quantidade de requisitos que ela passou a exigir foram aumentando ano a ano, chegando ao ponto da necessidade da empresa pela compatibilidade da norma com as exigências feitas, “se tinha que atender tudo, por que não se certificar?” Foi nesse contexto que a empresa aderiu e adotou a norma. Porque estava ficando difícil atender ao cadastro sem ter a ISO 9001, toda renovação de cadastro se incorporavam mais requisitos e o não cumprimento tornaria inviável permanecer como fornecedor. Nesse sentido a parceria com o SEBRAE foi fundamental.

Fica claro que o motivo externo foi a crescente incorporação dos requisitos da Norma ISO 9001 pela Petrobras às exigências dos contratos. Dado esse aumento progressivo e o apoio, via subsídio e disponibilização de consultores pelo SEBRAE, a empresa passou a adotar a Norma. Ou seja, fica claro, que a empresa

Alfa não visava nenhum outro(s) fator(es) externo(s) apenas o atendimento à exigência da Petrobras.

O dirigente da empresa Beta atenua a exigência da Petrobras e a coloca como uma sinalização feita para as empresas fornecedoras. Para a empresa Beta havia outra empresa cliente que também exigia a Certificação. Portanto para a empresa Beta certificar-se era condição, seja por sinalização ou por exigência, nas palavras do seu dirigente:

Não havia uma imposição, mas sim uma sinalização, a própria Petrobras, pouco antes d'agente certificou a sua oficina de manutenção na unidade de Mossoró. Ou seja, "nos disse: isso é possível!" Para isso, organizou, limpou, sistematizou a gestão da atividade, nos indicando a necessidade e possibilidade de fazer. Assim, nós fomos encorajados a seguir o mesmo caminho. Também havia uma empresa francesa que para nos licenciar fornecedores deles a ISO 9001 é condição, desde 2003 (ano de obtenção da certificação pela empresa Beta).

Como exposto, essa empresa já participava do circuito de fornecimento global, fornecendo também a uma empresa francesa, e para se consolidar e reforçar essa sua participação certificar-se ISO 9001 era fundamental.

Para a empresa Delta, como já descrito anteriormente, como motivo externo a empresa desejava atingir melhores mercados, concorrer até com empresas maiores. Atingir clientes ainda não atingidos pela empresa e aumentar seu poder de concorrência. Nas palavras do dirigente:

Sim, entendíamos que com a ISO 9001 nós poderíamos chegar a clientes maiores, competir com outros fornecedores até maiores que nós. Trazer o mercado de empresas maiores, reduzir os custos. Com melhor planejamento consequentemente você reduz os seus custos, menos desperdícios, menos retrabalhos, menos perdas e com isso menor custo.

Ou seja, como motivação externa, a ISO 9001 representaria para a empresa uma oportunidade de expandir seus negócios, de tornar-se mais competitiva e também conhecida por ser certificada. A competitividade, além dos fatores citados, viria em decorrência do seu melhor planejamento e consequente redução de custos.

Já para a empresa Gamma a Certificação proporcionaria a empresa o atendimento a uma exigência do cliente, ou atender a "uma cláusula de barreira." A empresa não tinha a expectativa de conseguir outros clientes, contudo isso ocorreu.

Nas palavras do respondente: “Não, foi uma surpresa! Dado que a empresa não imaginava que atingiria certos clientes, que passou a ter, como por exemplo a Weg”.

Para essa empresa a ISO 9001 iria apenas possibilitar a continuidade do atendimento à Petrobras. Contudo, a partir da Certificação a empresa passou a atender outros clientes, inclusive além de Mossoró, com contratos de atuação nos estados da Bahia e do Maranhão, no segmento de petróleo e gás e no Rio Grande do Norte e Ceará nos segmentos de energia eólica e solar. Ou seja, embora não fizesse parte das expectativas da empresa a partir da Certificação houve uma ampliação considerável dos negócios da empresa.

Para a empresa Omega, que tinha como único cliente a Petrobras, ser certificada ISO 9001 significava, na prática, manter-se funcionando por meio da manutenção dos contratos com a Petrobras. A empresa considerava que já tinha um bom sistema de gestão, entretanto o mesmo “não era, por si só, reconhecido”. Ser certificada ISO 9001 significava possuir esse elemento, “garantia”, tangível para a empresa cliente. Nas palavras do respondente:

Realmente, nós já tínhamos um sistema que nos ajudava a termos uma boa gestão. Mas para atender a Petrobras, no cadastramento da Petrobras, quando você tinha a ISO 9001, ela facilitava muito para a empresa ter o seu cadastro aprovado. E mantê-lo sempre aprovado. Naquela época a participação nas licitações eram com base em convites, feitos pela Petrobras, então quem tinha a certificação já era convidado diretamente e tinha alguns pontos na frente de outros concorrentes. Então a busca pela ISO 9001 foi para aparecer melhor na “fita” para a Petrobras.

Ser convidado a participar das licitações e ainda com “pontos na frente de outros concorrentes” era fundamental para a continuidade da empresa, haja vista que essa empresa só tinha como cliente a Petrobras. Portanto, esse motivo externo era mais que suficiente para a empresa buscar atender aos requisitos da Norma ISO 9001 sobre SGQ. Sem essa adesão, possivelmente a empresa não teria a continuidade dos seus negócios.

Para a empresa Sigma, de acordo com seu dirigente, embora a empresa tivesse adotado a ISO 9001 sem expectativas externas, a empresa se beneficiou das relações com o mercado, seu público externo. A empresa passou a utilizar em suas publicidades a Certificação ISO 9001 e com isso favorecer a sua imagem e

atrair clientes mais conscientes e em busca de fornecedores mais qualificados, de acordo com o dirigente:

A ISO 9001 nos ajudou porque só nós do nosso mercado fomos certificados, então em todas as nossas publicidades nós enfatizávamos isso. Nós tínhamos isso para divulgar. Todos os nossos comerciais nós divulgávamos que tínhamos o controle de qualidade e que éramos certificados ISO 9001. Então a probabilidade de um cliente que quer mais qualidade é buscar um fornecedor mais qualificado. Então agrega bastante.

O objetivo, na época nós não achávamos que isso iria acontecer. Mas com o tempo você vai percebendo, vai selecionando a clientela que conhece, essa passa a participar porque dizem: “ali tem qualidade”, tem produção mais limpa, tem licença ambiental. Então quem é mais consciente vai procurar essas empresas que tem mais esses diferenciais. E hoje para o comércio qualquer diferencial vale, que seja para melhora. Que agregue valor para o cliente. Se o cliente não sabe o que é licença ambiental, ele não dá valor. Mas quem sabe o que é, busca comprar das empresas que atendem a isso. Isso vem do nível de conscientização do cliente.

Pelo relato, o uso das publicidades pela empresa, referindo-se a ser certificada ISO 9001, atraiu para a empresa novos clientes, clientes mais conscientes sobre a importância das práticas da empresa.

Por sua vez, a empresa Theta tinha expectativas que a ISO 9001 iria possibilitar uma melhor lucratividade da empresa, por meio da valorização dos seus produtos. A Petrobras, segundo o dirigente da empresa, havia indicado essa possibilidade de lhe dar alguma preferência. No seu depoimento:

Então nós queríamos na época, nós éramos sonhador, que o mercado iria remunerar bem o nosso produto, nós fomos pioneiros inclusive, talvez tenhamos sido a primeira empresa de uniformes certificada no nordeste, então isso de certa forma foi o elo motivador, a vontade de empreender. Mas não houve esses benefícios, externamente nós não conseguimos visualizar nenhum benefício.

Já para o dirigente da empresa Zeta, a empresa adotou a ISO 9001 devido à necessidade de fornecer à Petrobras. A empresa na época atendia basicamente ao mercado local e a pequenos clientes, a partir do contrato de fornecimento à Petrobras a empresa se qualificou também para atender a outros grandes clientes, inclusive além de Mossoró, aproveitando-se da verticalização dos negócios. O seu dirigente assim relatou:

A Petrobras foi o nosso primeiro maior cliente, então foi essa empresa que abriu os olhos. A partir do contrato com a Petrobras a empresa passou a buscar também outros clientes grandes. Então, sempre que se chegava a um cliente grande havia a exigência de um sistema de gestão. Se não tem um sistema de gestão certificado, que tenha pelo menos implementado, que esteja rodando. Muitas empresas vinham fazer auditorias aqui na empresa para nós prestarmos os serviços para eles. Então surgiram essas exigências por parte dos clientes, a Petrobras exigia a certificação, para a gente pontuar mais. Internamente, pelo crescimento muito rápido da empresa, na época, a empresa tinha que optar por um sistema de gestão. Poderia até não ser o baseado na ISO 9001, mas tinha que ser um sistema de gestão estruturado, para poder melhorar os controles.

E hoje para qualquer cliente que queira fazer um orçamento, uma cotação, solicitar uma proposta, nós temos a capacidade plena de atender com relação a organização, a gestão, aos processos, não há dificuldade de atender a qualquer cliente. É tanto que o perfil dos nossos clientes mudou muito, atualmente nós temos pouquíssimos pequenos clientes, nossos clientes hoje são praticamente só clientes grandes e empresas clientes também fora de Mossoró.

Ou seja, a partir da certificação a empresa mudou o seu mercado, saindo de clientes pequenos e locais e passando a atender grandes clientes e clientes além do território local.

Pelo exposto, percebe-se que as expectativas das empresas mossoroenses certificadas ISO 9001, participantes nesta tese, estavam sobremaneira ligadas a condição de ser ou permanecer fornecedora da Petrobras. Conseguir expandir seus negócios e atingir outras empresas e também mercados não foi expectativa dominante entre as empresas participantes. Assim, apesar de estarem atuando em um mercado e ambiente competitivo, as empresas tinham baixas expectativas e ambições, possivelmente resultado da história econômico-social do próprio território mossoroense. Um resumo pode ser visto no Quadro 8 – Motivos externos para implantação da ISO 9001.

**Quadro 8 – Motivos externos para a implementação da ISO 9001**

<b>Empresa</b>	<b>Motivação externa</b>
Alfa	Para atender ao principal cliente, a Petrobras
Beta	Atender a demandas, local e global
Delta	Atingir melhores mercados
Gamma	Para atender ao principal cliente, a Petrobras
Omega	Para atender ao principal cliente, a Petrobras
Sigma	Atender a demandas de empresas locais, ligadas a Petrobras
Theta	Para atender ao principal cliente, a Petrobras
Zeta	Para atender ao principal cliente, a Petrobras

Fonte: Dados da Pesquisa (2018-2019)

### 3.4 REALIDADES DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Nesta seção apresentamos algumas situações/matizes descritas pelos informantes, que indicamos como realidades das empresas pesquisadas. Essas situações foram obtidas na pesquisa empírica nas empresas, norteadas pelas questões centrais desta tese. Iniciamos descrevendo a) o significado da ISO 9001 para as empresas; b) como a ISO 9001 modificou as relações da empresa; c) como ocorreu o processo de implantação da Norma na empresa; d) quais benefícios internos e externos a ISO 9001 proporcionou à empresa; e, e) como se dá o processo de manutenção da Certificação.

Essas questões dão certo direcionamento a respeito da compreensão e ação dos dirigentes das empresas (que em alguma medida representam a elite local – empresarial) numa perspectiva territorial que está relacionada à formação e ao exercício do poder (SAQUET; SPOSITO, 2008). Assim, é preciso que seja entendido que as compreensões e aplicações das técnicas, no caso da ISO 9001 como técnica, se dão de forma diferentes e próprias em cada local, a partir da sua geografia, ou história localizada/contextualizada.

Assim, inicialmente descreveremos e analisaremos o significado da ISO 9001 para as empresas. Para o informante da empresa Alfa, a empresa entende a ISO 9001 “como um mecanismo de ajuste das ações internas”. A Norma ajuda a empresa a entender que os seus processos internos são interligados, ou conectados, e que essas interligações facilitam o desempenho dos processos e da própria empresa. Também merece ser destacado que ocorre a melhoria contínua, um dos princípios fundamentais da Norma. Contudo, como reconhece o dirigente da empresa, essa percepção não foi desde o início, quando da certificação da empresa. Esse entendimento só passou a ocorrer pelo uso da norma e amadurecimento da gestão com relação a mesma, por meio inclusive de ajuda e esclarecimentos dos auditores que acompanham a empresa, como pode ser observado nas palavras do mesmo.

Atualmente a empresa entende claramente que a Norma funciona como mecanismo de ajuste das ações internas da empresa, melhorando o desempenho de seus processos. Mas esse entendimento só ocorreu após alguns anos da empresa ser certificada. Hoje é percebido que a norma ajuda no ajuste dos processos internos e os conecta uns aos outros, em

benefício da eficiência dos mesmos. Os ajustes dos processos atualmente ocorrem de forma contínua, diferente de antes ou até mesmo do logo após a certificação, quando tudo ocorria quase sempre como “apagando incêndios”, antes a gente “empurrava muito com a barriga”. Hoje os processos vêm melhorando continuamente.

Pelo descrito, percebe-se um amadurecimento da empresa quanto ao entendimento e uso da norma, pois atualmente ela serve de maneira muito mais positiva para a empresa.

Já para o respondente da empresa Beta, o entendimento é que a norma ajuda a empresa a padronizar seus processos de trabalho, bem como melhorar continuamente os mesmos. Também destaca o aspecto global da Norma, haja vista que a mesma estabelece requisitos genéricos (referentes ao estabelecimento e implementação para um SGQ) a qualquer tipo de atividade e/ou empresa, e a especificidade da sua adoção por cada empresa, sendo que cada empresa se adapta a norma de forma única. Tais apontamentos podem ser observados em sua fala:

A certificação significa uma padronização dos sistemas de trabalho. Essa padronização é global, pelo caráter da Norma, mas cada empresa formula sua padronização específica, seus procedimentos, de acordo com os conceitos padrões da Norma. Por exemplo, atividades dentro da empresa como aquisição e relacionamento com o cliente, a Norma especifica alguns critérios que devem ser seguidos e a empresa adota esses critérios de acordo com a sua realidade, sendo específica mas de acordo com os requisitos da Norma. A Norma ajuda a empresa a estabelecer métricas, objetivos bem definidos, que possam trazer acompanhamento e melhoria contínua ao processo da empresa. A idéia é essa, a melhoria contínua e isso é fechado com a Análise Crítica pela Direção, sempre buscando a melhoria contínua. Basicamente é isso que a gente entende pela governança por meio da ISO 9001.

De acordo com o dirigente da empresa Delta, o significado é que a Norma é um padrão internacional de excelência e traz a possibilidade de participação e conquista de novos mercados, até além da região, uma possibilidade de participação dentro da lógica da verticalização dos negócios. O mesmo destaca que apesar da empresa ser pequena há a visão de crescimento e conquista de novos clientes e mercados. Ele acredita que baseada na Norma a empresa crescerá de forma ajustada, por já seguir um padrão internacional. Destaca ainda a diferença entre o cliente Petrobras e os demais clientes, sendo que a Petrobras valoriza os serviços executados por empresas que seguem um padrão de qualidade certificado,

enquanto que as demais empresas, no mercado mossoroense, não percebem e não dão o devido valor a esse atributo, pois valorizam sobretudo o preço praticado, em detrimento da qualidade que possa ser prestada pelo fornecedor. Em suas palavras:

A certificação ISO 9001 é uma conquista e além disso é adequar a empresa em um padrão internacional, é adequar os processos que certificamos a esse padrão. É demonstrar para o mundo/para o mercado, que a nossa empresa é competitiva e pode competir com grandes empresas e até internacionais, porque a ISO 9001 dá essa imagem até às pequenas empresas. Quando nós fomos certificados, em 2015, nosso quadro era apenas de três colaboradores, e a auditora perguntou por que nós havíamos decidido nos certificar? E nós respondemos, mas um dia nós vamos crescer e eu quero que nós cresçamos já dentro de um padrão internacional. Nós nos destacamos em todo o mercado nacional. No cadastro de fornecedores da Petrobras é estabelecido um mérito para as empresas certificadas ISO 9001, para algumas das atividades que eles exigem, para outras não. Contudo as outras empresas, as produtoras independentes, isso não é valorizado. O que eles mais valorizam é o custo, ou o preço baixo. Mesmo eles sabendo que correm o risco de fazerem serviços fora de padrão, sem procedimentos, mas ao preço mais baixo. Entretanto, a certificação continua sendo um padrão de excelência internacional.

Na continuação, segundo o respondente da empresa Gamma, a ISO 9001 é concebida como uma facilitadora para a execução dos trabalhos na empresa, tanto em relação a materiais quanto às pessoas que na empresa trabalham. Ele entende como uma forma de facilitar o seu trabalho, utilizando da melhor forma os materiais e o pessoal.

Por sua vez, de acordo com o dirigente da empresa Omega, o significado da Norma está relacionado à facilitação da gestão da empresa. A ISO 9001, segundo o mesmo, direciona melhor a gestão para a busca por resultados, bem como significa um elemento tangível para a imagem da empresa diante da Petrobras. Embora descreva que a empresa já praticava ações semelhantes à Norma, a Certificação trouxe para a empresa uma condição de consolidação de fornecimento à Petrobras. Em suas palavras:

É um mecanismo de facilitação para a gestão da organização. Facilita para que a gestão acompanhe e apenas cobre sobre os resultados do processo. Ajuda a estruturação da empresa e melhora a imagem da empresa perante o cliente principal (a Petrobras). Nós já tínhamos um processo parecido com a certificação, inclusive a pessoa que implantou trabalha hoje a frente do S.G.I. da empresa, mas suscitado pela Petrobras para facilitar nosso cadastro nós resolvemos nos certificar [ISO 9001].

De acordo com o dirigente da empresa Sigma, a certificação ISO 9001 significava uma melhoria nos serviços prestados pela empresa, bem como um maior e melhor controle do processo produtivo pela direção da empresa. No período da implantação da Norma foram oferecidos treinamentos e isso criou um clima bom na empresa, por maior motivação dos colaboradores. De acordo com o dirigente:

Para a empresa significava melhorar os serviços, os serviços em geral, melhorar a qualidade dos serviços e a direção poder acompanhar melhor o processo produtivo. Os serviços serem melhor acompanhados. Houve muito treinamento no início, durante uns seis meses antes da certificação houve bastante treinamento das diversas funções na empresa. Todos os meses tinham vários treinamentos e isso, inclusive, motivou muito os colaboradores. Contudo, com o passar do tempo não houve mais isso, não houve a manutenção. Aí começou a ficar parado. Isso tudo aconteceu na época dos contatos com a REDEPETRO e o SEBRAE, depois tudo ficou mais parado. O correto seria ter havido uma continuidade, mas não houve. Houve muita coisa no começo, depois começou a ficar parado.

Entretanto, possivelmente devido a não assimilação das reais potencialidades e benefícios da ISO 9001 pela direção da empresa, com o passar do tempo essas ações foram diminuindo e houve um esfriamento, o que levou posteriormente a não continuidade da Certificação. Talvez a empresa, por não ter de fato assimilado o que seria um SGQ ISO 9001, tenha ficado dependente de ações externas, promovidas pela REDEPETRO, SEBRAE e Petrobras.

O significado da Certificação ISO 9001 para a empresa Theta, segundo o seu dirigente, era o de que a Norma iria ajudar a empresa a padronizar os seus processos e suas rotinas. Contudo, pelo relato do seu dirigente e dos resultados para a empresa, mais que fixar-se e buscar obter resultados a partir da norma a empresa a adotou para obter melhor condição de negociação com a Petrobras, seja pela possibilidade de poder praticar um preço mais elevado na venda dos seus produtos, seja pelo impedimento de outras empresas concorrerem por não serem certificadas, o que não ocorreu. Eis o seu depoimento:

Com relação a Norma em si, ela é muito bacana porque você consegue padronizar as suas rotinas. A gente adotou a Norma para mapear os processos e descobrir algumas não conformidades. Mas o objetivo maior, na época da certificação, na época nós éramos fornecedores da Petrobras, e a Petrobras vendeu uma coisa como se a empresa ao ter a certificação teria um diferencial competitivo para fornecer à Petrobras, no processo de licitação. Isso foi o chamariz para nós nos certificarmos, embora eu já fosse conhecedor de gestão de processo, embora eu fosse especialista em

sistema de gestão da qualidade, mas o objetivo maior era esse que a Petrobras dizia que a empresa ao ser certificada teria um diferencial para lhe fornecer. Mas isso infelizmente não foi verdade. Na verdade, essa preferência nunca houve. Na prática prevalecia o menor preço na licitação. A Petrobras não colocou um critério de barreira: a empresa só vai participar dessa licitação se for certificada. Seria uma habilitação inicial, foi isso que ela passou para todo mundo, contudo isso não foi verdadeiro.

Talvez o desvio do foco, da Norma como um mecanismo de melhoria interna e contínua para o da Norma como mecanismo para aumentar o valor no mercado, ou até de lhe reservar um mercado, tenha sido o principal fator que levou a empresa a não manter o certificado. Embora isso seja de certa forma comum entre algumas empresas, está mais relacionado à perda de foco do que significado distorcido da norma.

Para a empresa Zeta, segundo o seu respondente, a Norma significa um mecanismo para organização e gestão dos processos da empresa, pois ela traz a exigência de definições que levam a isso. Segundo o mesmo a empresa não teria buscado certificar-se se não fosse devido a ter formulado um contrato de fornecimento para a Petrobras, em terraplenagem, pavimentação e locação de máquinas. A partir desse contrato, desse fornecimento à Petrobras, a empresa mudou seu portfólio de clientes e teve que reestruturar-se em função disso, de acordo com o mesmo:

A certificação surgiu a partir de uma demanda vinda da Petrobras, a gente iniciou um contrato com a Petrobras entre 2012 e 2013 e embora a Petrobras não exigisse a certificação ela pontuava se tivesse a certificação e exigia um sistema de gestão implantado. Como a gente não tinha esse sistema implantado a gente começou a trabalhar e levamos cerca de seis meses. A ISO 9001 é basicamente uma Norma para a organização e gestão dos seus processos. Ela pede que você tenha um escopo para a certificação, ou seja eu tenho uma empresa que atua em locação de máquinas, terraplenagem, venda de agregados, locação de caminhão, eu posso decidir implementar a certificação só a um desses processos ou a todos, por exemplo. Então na época nós decidimos certificar só os escopos dos serviços que nós prestávamos à Petrobras, no caso terraplenagem, pavimentação e locação de máquinas, nosso escopo foi esse. Para a gente significava basicamente isso: atender a um requisito de um cliente e reorganizar os nossos processos. Quando a empresa passou a atender a Petrobras, praticamente ela triplicou de tamanho, do dia que assinou o contrato para o outro dia. Era uma empresa bem menor quando assinou o contrato com a Petrobras. Era uma empresa que tinha pouca estrutura e quando você cresce muito, principalmente se for muito rápido, se você não tiver um padrão, ou uma boa gestão dos seus processos, praticamente você não consegue mais administrá-los. Então surgiu pela Petrobras, mas a gente já precisava daquilo dali. Como a Petrobras tem um certo *know how* então ela já sabia o que poderia acontecer e passava para nós, se

you não tiver um sistema de gestão você não consegue tocar o contrato. Mas a empresa não tinha a dimensão da ISO 9001, tecnicamente falando, não conhecia a Norma.

Embora posteriormente não tenha dado continuidade à certificação, a empresa Zeta, segundo o seu dirigente, procura manter a gestão com base na estrutura da Norma, embora não seja mais auditada por organismo externo.

No Quadro 9 – Significado da ISO 9001 para a empresa, está apresentado o resumo do significado para cada empresa.

**Quadro 9 – Significado da ISO 9001 para a empresa**

<b>Empresa</b>	<b>Significado da ISO 9001</b>
Alfa	Mecanismo de ajuste interno, melhorando o desempenho dos processos
Beta	Ajuda a padronizar os processos de trabalho e melhoria contínua dos mesmos
Delta	Padrão internacional de excelência
Gamma	Facilitadora dos trabalhos na empresa
Omega	Mecanismo de facilitação da gestão
Sigma	Melhora dos serviços e mecanismo facilitação da gestão
Theta	Facilitadora dos trabalhos na empresa
Zeta	Mecanismo de facilitação da gestão

Fonte: Dados da Pesquisa (2018-2019)

A gestão da qualidade nas organizações não pode ser concebida de forma isolada, tem que ocorrer a partir da compreensão de um sistema (DEMING, 1990), ou como a própria ISO 9001 estabelece, um Sistema de Gestão da Qualidade. Entretanto, nem sempre essa é a concepção adotada nas organizações, muitos dirigentes veem a Norma apenas como uma lista de requisitos a serem minimamente adotados e para ser utilizada devido a adoção pelos concorrentes diretos, por “imposição” do cliente, ou como elemento de marketing. Assim, sem se aprofundarem, acreditando que há outras questões mais importantes a serem tratadas no âmbito de suas empresas, contratam profissionais externos, consultores externos, ou “delegam” para gerentes de nível inferior ou até mesmo para seus auxiliares, definir como deve ser a gestão da qualidade na organização, ou como deve ser implementada a ISO 9001. Nesses casos, a implementação da certificação ocorre de maneira deficiente, pois sem a efetiva participação da alta direção os efeitos sobre a empresa sempre serão limitados (WAHID; CORNER; TAN, 2011; WAHID, 2012).

Esta tese se alicerça na concepção que quando a Norma ISO 9001 é entendida e utilizada como um conjunto de princípios e requisitos que representam o “estado da arte” para sistemas de gestão da qualidade o seu valor se multiplica, pois esse “estado da arte” é fruto de contribuições de especialistas de diversos países para a gestão da qualidade, portanto capaz de contribuir para o desenvolvimento de qualquer organização e até mesmo de outras organizações e do território que a mesma está inserida. A partir dessa concepção, é possível oportunizar relações orgânicas e sistêmicas no espaço em que as empresas adotantes estejam inseridas e criar formas autônomas de integração entre as mesmas e com outras de níveis econômico e espaciais mais amplos. Assim, a Norma ISO 9001 pode ser tanto “uma coisa”, como “outra coisa” e vir a proporcionar, com isso, resultados absolutamente diferentes. Portanto, é com esses questionamentos que analisamos o significado, ou a “forma”, como a ISO 9001 foi implementada em empresas mossoroenses fornecedoras da Petrobras.

Pelas informações dadas, observamos que os dirigentes das empresas pesquisadas, sejam as que mantêm a certificação ou as que já não são mais certificadas, não compreendem a Norma ISO 9001 como um sistema para melhoria da gestão da qualidade e que a partir disso pode proporcionar à empresa sua consolidação no mercado local bem como abrir oportunidades em mercados além desse território. A exceção dentre as empresas pesquisadas foi a empresa Delta, possivelmente devido a formação e conhecimentos prévios de seu dirigente, ser Auditor Líder ISO 9001, o mesmo percebe a ISO 9001 dentro de um contexto mais positivo.

De forma geral, não foi explicitada a relação da ISO 9001 com o fortalecimento das empresas, tanto no âmbito da economia local como da possibilidade para negócios com outras localidades e regiões – exceto com os negócios realizados com a Petrobras. Ou seja, não houve a percepção que a ISO 9001, como técnica, pode ser utilizada para o fortalecimento da empresa, dos negócios e do território em que ela está localizada. A esse respeito, Fernandes (2015) defende que as técnicas devem ser utilizadas para facilitar e incorporar melhorias [para as empresas e] aos sujeitos que vivem no território.

Para Deming, a qualidade deve significar que a direção/administração assuma a liderança oferecendo ao mercado produto/serviço “sustentável e positivo”.

Então, nesse sentido, a ISO 9001 deve significar para a direção/administração a oportunidade do estabelecimento de um sistema de gestão que busque o desenvolvimento e a manutenção da qualidade, que leve a um produto/serviço sustentável e positivo. Deming assim coloca: **“Onde é feita a qualidade?”** A resposta é: na alta administração. A qualidade do resultado de uma empresa não pode ser melhor do que aquela determinada pela alta administração”. (DEMING, 1997, p.14)

Sob outro aspecto, sendo a ISO 9001 uma Norma que estabelece uma grande quantidade de requisitos, que provavelmente interferem nas relações da empresa com vários dos seus *stakeholders*, é de se supor que as empresas que a adotem sintam modificações dessas relações. Nesse sentido, buscamos também identificar **como a ISO 9001 modificou as relações da empresa com seus colaboradores, fornecedores e clientes locais e não locais?** De acordo com os relatos, houve quase unanimidade sobre as modificações, de forma positiva, das relações com os colaboradores, sobretudo no período de implantação, quando as empresas tiveram que realizar muitas atividades de treinamento e conscientização para o sistema da qualidade a ser implantado. Foram comuns os relatos que “a força de trabalho se sentiu mais motivada” devido aos treinamentos. Isso é explicado pelo fato de que quando as pessoas realmente são envolvidas nas atividades que realizam elas passam a gostar mais do que fazem, pois identificam sentido no que fazem e isso se relaciona muito com o sentido da vida de cada indivíduo. Também as empresas relatam passarem a selecionar melhor seus fornecedores, pois isso é um requisito da Norma, e a buscarem até mesmo fornecedores além de Mossoró, se inserindo na cadeia vertical da produção, via aquisição. Quanto aos clientes, embora não seja unanimidade, as principais diferenças se deram com a própria Petrobras e com a conquistas de novos clientes, obtida muito pelo fato da empresa está certificada ISO 9001. Ou seja, os relatos são de que as relações com os *stakeholders*, sobretudo os principais, funcionários, fornecedores e clientes, foram modificadas e, de forma geral, sob aspectos positivos.

Para reforçar, de acordo com o dirigente da empresa Alfa as principais diferenças se deram pela assimilação de conhecimentos referentes a gestão e a gestão da qualidade por parte de sua força de trabalho, pois essa já era tecnicamente qualificada, contudo com pouco conhecimento sobre gestão. Pelo o

tipo de serviço da empresa há poucos fornecedores, mas ainda assim o mesmo relatou uma melhor definição e seleção dos mesmos. Quanto ao aspecto clientes, a empresa conseguiu atingir clientes além de Mossoró, melhorando o portfólio de clientes da empresa. Entretanto, quanto aos clientes locais, a Norma pouco alterou, pois muitos desses clientes se interessam apenas pelo preço praticado. Eis o relato do dirigente:

Embora nossa força de trabalho sempre tenha sido relativamente bem qualificada, quase todos os nossos colaboradores são formados, desenvolvem atividades que requerem conhecimentos técnicos especializados, houve assimilação do conhecimento referente a qualidade e a gestão. Entender quem é o cliente, o que o cliente deseja, etc. Isso foi o principal para os nossos colaboradores. Os nossos fornecedores, nós só tivemos que ajustar alguns, temos poucos fornecedores na nossa atividade e quase todos são grandes empresas, pelos equipamentos que trabalhamos. Compramos aqui os nossos veículos e passamos a definir melhor com base nos trabalhos executados pelo pessoal de campo. Já quanto aos clientes, parte dos nossos clientes valorizaram o nosso aumento de garantias, pelo uso da ISO 9001, mas parte das empresas locais não valorizam isso e não estão dispostos a pagar por isso, por uma maior garantia. O que vale é o menor preço. Para esses a ISO 9001 não faz diferença.

Ou seja, sob a maioria dos aspectos a ISO 9001 impactou positivamente as relações da empresa. Contudo, para alguns clientes locais, não faz diferença, a diferença para realização de negócios está no preço mais baixo, apenas.

Para o dirigente da empresa Beta, considerando que a empresa já buscava seguir padrões de boa qualificação, a Norma ajudou a empresa a abrir os olhos para detalhes que eram imperceptíveis. Segundo o mesmo, a limpeza, a organização a comunicação passou a fazer parte da rotina, não sendo apenas feito de forma eventual. Ou seja, essas mudanças e melhorias básicas foram incorporadas aos padrões já existentes na empresa. Nas palavras do seu dirigente:

Nós já fazíamos um esforço para ter a empresa organizada. Mas a ISO 9001 nos abriu os olhos para muitas coisas, muitos detalhes que nós não percebíamos, é uma Norma internacional para a qualidade. Muitos dos requisitos da Norma nos ajudaram a abrir os olhos e enxergar o que não enxergávamos, isso com todo o pessoal. Todas as empresas que trabalham bem a qualidade de seus processos têm seus ambientes bem cuidados e limpos, bem organizados, uma boa comunicação, isso não de forma eventual, mas sim constante. Tudo isso aí faz parte das relações da empresa, na medida em que você vai aprimorando esses processos isso vai se traduzindo em melhoria contínua. São coisas básicas, mas que são fundamentais para as pessoas envolvidas. Também os nossos

fornecedores foram melhor avaliados, substituímos alguns que tinham menos capacidade e ficamos só com os que tem plena capacidade de nos atender. Os nossos clientes depois da ISO 9001 foram ampliados, pois hoje entendemos que podemos atuar em segmentos além do petróleo. Podemos atender a empresas de geração de energia renováveis, empresas agrícolas da nossa região e empresas do Brasil. Estamos tentando estabelecer uma relação com a Embraer para lhes fornecer alguns componentes. Sabemos que não temos *know how* para fazer uma turbina de avião, por exemplo. Mas para fazermos as bases dos assentos de avião, por exemplo, acreditamos que temos. Por isso estamos fazendo essa tentativa. Isso diversificaria e aumentaria ainda mais a nossa capacidade e a nossa clientela.

Também merece destaque na empresa Beta a ampliação do mercado, tanto pela diversificação, atender a outros segmentos como o de energias renováveis e agrícola, ambos regionais, como também a busca da empresa de atingir a novos mercados, até mesmo extremamente exigentes em qualidade, como o aeronáutico. Ou seja, pelo relatado por seu dirigente, a implementação da ISO 9001 trouxe mudanças efetivas para a empresa Beta.

Para o dirigente da empresa Delta, a partir da certificação ISO 9001 a empresa conseguiu maior respeito no mercado. Segundo o mesmo, “tanto os clientes como os fornecedores” veem a empresa após ser certificada com outros olhos. A Certificação melhorou a organização da empresa, por meio da utilização de procedimentos escritos e bem estabelecidos, isso, por conseguinte melhorou também a percepção dos colaboradores sobre a empresa. No seu relato:

Trouxe respeito. Tanto os clientes como os fornecedores já olham com outros olhos a empresa ser certificada, nos nossos emails há referência a nossa Certificação. Trouxe maior segurança nas relações, tanto com clientes como com fornecedores, locais e não locais. Para os colaboradores trouxe uma nova visão da empresa, quanto a organização, padronização, utilização de procedimentos escritos, bem estabelecidos, e isso dá também uma outra visão da empresa, devido a empresa ter um sistema mais organizado.

Segundo o dirigente da empresa Gamma, a Norma ajudou a empresa a entender a necessidade de comprar de fornecedores melhor qualificados, até mesmo de fornecedores não locais. A empresa também atingiu novos e grandes clientes, empresas nacionais e multinacionais passaram a fazer parte da carteira de clientes da empresa. A empresa passou a selecionar melhor os seus novos funcionários, como também oferecer capacitações para os já existentes, mas que

passaram a cumprir exigências para as quais não tinham a qualificação prévia. Com isso houve uma maior valorização da força de trabalho, via aumento da qualificação.

Internamente, compras por exemplo, antes da ISO a gente só cotava de um fornecedor, depois da ISO a gente viu que era necessário cotar de mais de um fornecedor, escolher o fornecedor com o preço melhor mais também que seja qualificado.

Também a partir da ISO a empresa passou a comprar de fornecedores não locais, e até mesmo distantes, como São Paulo, pois antes só comprava de fornecedores locais ou até Fortaleza. Quando os novos clientes passaram a demandar novos produtos e serviços houve situações que os fornecedores locais não tinham materiais para nos fornecer, aí a empresa teve que buscar em outros locais, de fornecedores que tinham os materiais na qualidade que o cliente estava demandando.

A partir da certificação a empresa passou a oferecer novos produtos e serviços, que foram demandados por novos clientes, devido a empresa ser certificada. Empresas grandes como Halliburton, Weg, passaram a ser clientes a partir da certificação.

A partir da ISO 9001 a empresa também passou a selecionar melhor os seus novos colaboradores, pois para exercer as funções são necessários certos conhecimentos, ter certos cursos. Pois quando o cliente externo vem contratar um determinado tipo de serviço ele diz quais são as qualificações que o nosso colaborador deverá ter para atender a ele [o cliente] lá no campo. Aí, a gente, por isso, já busca um colaborador que tenha essas qualificações para a gente poder contratar. E se for um colaborador que já estiver com a gente e não tiver essas qualificações a gente manda ele para treinamento para exercer a atividade. Recentemente, a gente ganhou um contrato que exigia um tipo de qualificação que os colaboradores não tinham e nós fizemos isso para a atender ao contrato.

A Norma é um cartão de visitas, quando você se apresenta sendo certificado os clientes já começam a ver a empresa com outros olhos e a partir daí para o cliente você já é um fornecedor em potencial, ou diferenciado. Quando você vem para o cliente interno, o colaborador, você começa a disseminar a cultura da racionalização, e acima de tudo do olhar lá na frente, pois a Norma prega muito a visão de você fazer mais com menos, a Norma nos ajuda nesse sentido. Isso vira uma rotina dos processos fabris da empresa, por exemplo: você vai sair num carro, para essa atividade o motorista tem que fazer um *check list*, então o motorista tem a obrigação de fazer o *check*. Caso ocorra algum problema com o carro, devido ao motorista não ter realizado o *check list*, a gente sabe quem falhou. Existe hoje também uma cultura de segurança trazida pela norma internamente.

Isso quer dizer que, segundo o relato do dirigente da empresa Gamma, a ISO 9001 mudou significativamente as relações da empresa com alguns dos seus principais *stakeholders*. A implementação da Norma acarretou modificações concretas nas relações com vários desses segmentos, conforme descrito.

Já conforme o dirigente da empresa Omega, a adoção da ISO 9001 trouxe sim mudanças nas relações da empresa com seus colaboradores, fornecedores e

cliente. Apesar do mesmo destacar que a empresa já possuía um código de conduta que valorizava os mesmos antes da implantação da Norma. No seu relato:

No cômputo geral houve sim mudanças, a gestão de pessoas já é algo inerente a empresa, eu e meu sócio já geríamos a empresa dentro de um código nosso de conduta. Com a implantação do sistema de gestão ficou melhor de rodar. Nós buscamos a Certificação para melhorar a nossa relação com o nosso cliente principal, principal e único, a Petrobras. Houve uma época em que nós pensamos em buscar outros clientes, mas ficamos mesmo só com a Petrobras e para atendê-la a gente buscou a Certificação. Nós também somos associados à REDEPETRO e a REDEPETRO juntamente com o SEBRAE foi quem intermediou a nossa Certificação, inclusive subsidiando-a. Quanto aos fornecedores a empresa melhorou o seu sistema de compras, desde o cadastramento até a aprovação das compras, em função da Certificação.

A ISO não foi preponderante, pois nós já praticávamos sem a Norma, nós já tínhamos o nosso código de conduta que valorizava os nossos funcionários, fornecedores e clientes. Nisso se a Norma não ajudou também não atrapalhou.

De acordo com o relatado por esse dirigente, a empresa tem como cliente apenas a Petrobras e dedica-se somente a este cliente, tendo o seu foco nisso. Também a empresa já se pautava por um código de conduta que contemplava os diversos agentes com quem a empresa interage. Contudo, a implementação da ISO 9001 se não ajudou, também não atrapalhou essas relações da empresa.

Por sua vez, segundo o dirigente da empresa Sigma, a partir da decisão de implantar a ISO 9001 na empresa houve modificações nas relações com os funcionários, que se sentiram mais incentivados sobretudo por suas participações em treinamentos. Como o modelo de negócio implantado na empresa, de prestação de serviços de troca de lubrificantes e agregados, colocava a mesma como tendo apenas como fornecedor outra empresa dos mesmos proprietários, essa de venda desses produtos, as relações com o fornecedor não se alteraram muito. Quanto aos clientes, o dirigente destacou sobretudo as empresas possuidoras de frotas de veículos e que estavam, de alguma forma, ligadas à Petrobras e a REDEPETRO, pois essas utilizavam os serviços da empresa, melhor qualificados. Sobre isso, eis o seu relato:

Mudou que a gente passou a ter mais convivência com os funcionários, a gente passou a ter mais palestras e eles ficaram mais incentivados, por causa das palestras, treinamentos reuniões. Havia treinamento explicando para eles como era que eles tinham que fazer as coisas, por exemplo, quando chegava uma mercadoria, como eles deviam selecionar e conferir.

Quanto aos fornecedores não houve muita diferença porque nós só tínhamos um fornecedor, por isso ficou bem fácil. Atualmente não, a empresa tem vários fornecedores. Mas com relação aos funcionários foi isso, melhorou bastante, mas faltou manutenção. Não há clientes não locais, pois, a empresa só trabalha com serviços diretamente aos clientes no próprio estabelecimento. O que agregou mais valor, na época, era a prestação dos serviços das empresas que vieram para Mossoró por conta da Petrobras. Elas ao chegarem a Mossoró já recebiam o cadastro da REDEPETRO das empresas daqui que eram certificadas ISO 9001 e essas davam prioridade aos nossos serviços por sermos certificados – empresas com frotas de veículos. Então as empresas ao chegarem em Mossoró procuravam a REDEPETRO para saber quais eram as empresas locais que estavam aptas a lhes fornecer e a REDEPETRO já fazia isso.

Como a empresa é uma prestadora de serviços a partir de uma estrutura física fixa, não há a prestação dos mesmos a clientes além de Mossoró, os serviços, todos, são prestados nas instalações da própria empresa. Portanto, embora os clientes possam ser de outras localidades, sendo os serviços prestados em Mossoró, a empresa considera os clientes como locais.

Para o dirigente da empresa Theta, foram modificadas as relações com os colaboradores e com os fornecedores, mas com o cliente, com a Petrobras, as expectativas da empresa não se realizaram, não houve uma valorização pelo fato da empresa está certificada. Com os colaboradores as relações melhoraram, os treinamentos realizados proporcionaram aos mesmos maior autonomia e maior perspicácia em relação aos processos da empresa, condições intrinsecamente desejadas pelos seres humanos. Na sua declaração:

A ambiência interna melhorou bastante, porque os nossos colaboradores foram treinados, absorveram esses treinamentos, compraram a ideia e ao mesmo tempo eles estavam policiando o processo, quando viam algo não conforme eles mesmos identificavam, tratavam quando podiam e quando não podiam passavam para quem de direito. Com relação aos fornecedores, mudou a relação também. Porque nós passamos a olhar o fornecedor com um outro olhar, como um agente também certificado. E no recebimento do produto, como a gente tinha que fazer uma triagem do produto e classificá-lo como conforme ou não conforme isso dava um ar de empresa grande. Porque a empresa começava a colecionar os processos de acordo com o que estava pressuposto. Para o cliente, essa foi a grande frustração, não fazia diferença. Nós tínhamos um produto com certificação ISO 9001, que era o nosso, da entrada até a saída, não era só uma etapa do processo produtivo, nós tivemos a preocupação de certificar toda a linha do produto, desde a entrada do pedido até a embalagem final e a expedição. Só que, para o nosso cliente, as compras se davam apenas com base no menor preço de licitação. Não dá para você implantar um sistema de qualidade, seja ele certificado ou não, sem você ter um custo. Porque você passa a contratar uma pessoa para monitorar o processo, passa a investir em software de gestão e passa a trabalhar somente com produto de primeira linha. E isso engessava o processo. A ideia da

certificação era um olhar mais interno, eu não diria que era um *hobbie*, mas era uma coisa particular da empresa, eu quero fazer com qualidade, o mercado está disposto a pagar por isso? Não. Não estava. Ele estava disposto a pagar por um produto que atendesse a suas necessidades e que lhe oferecesse garantia, com o menor preço.

De acordo com o relatado pelo dirigente da empresa Theta, a grande frustração para a empresa foi o fato de não haver uma valorização tangível pelo fato da empresa estar certificada ISO 9001 por parte do cliente. A empresa não era melhor classificada nas licitações de fornecimento de fardamentos para a Petrobras, concorria de forma igual com outras empresas, por ele consideradas como menos capacitadas.

Conforme relatado pelo dirigente da empresa Zeta, houve muitas modificações das relações da empresa com seus colaboradores, fornecedores e clientes. Com relação aos colaboradores, houve sobretudo um aumento da capacidade dos mesmos, implicando em algumas situações em desenvolvimento e em outras em melhoria na seleção de novos colaboradores. Em relação aos fornecedores, a empresa passou a necessitar de fornecedores de maior capacidade e confiança, dado requisitos específicos da norma, para isso precisou selecionar melhor os fornecedores, qualificando apenas aqueles mais aptos. Ou, por necessidades específicas, fornecedores únicos. Os clientes foram impactados, sobretudo pelas maiores garantias fornecidas pela empresa, via controle assegurado de seus processos de produção. Foi esse o seu relato:

Modificou e modificou muito, porque a norma tem requisitos específicos para isso. Por exemplo, recursos humanos, há requisitos específicos para isso, a Norma determina o que deve ser feito com relação aos recursos humanos. Que os funcionários têm que ser competentes, ter treinamento e educação. Ou seja, para atender a certos tipos de demandas os funcionários devem ter um certo tipo de educação ou treinamento. O que antes da Norma não havia na empresa. Por exemplo, a gente tinha operadores de máquinas que eram praticamente analfabetos, mas a partir do momento que você tem que ter procedimentos, que a Norma exige, você não pode ter um funcionário que não saiba ler. Ou a empresa tem que fazer uma forma para que o funcionário consiga compreender aquele procedimento. Então isso foi uma mudança drástica, no início foi muito complicado, justamente pelo nível de instrução do pessoal, já que o pessoal não tinha um boa qualificação em relação a escolaridade, então isso teve que ser rearranjado. Então para o processo de admissão de novos funcionários nós passamos a ter um processo seletivo mais rigoroso, com relação a escolaridade, conhecimento técnico, experiência. Com relação aos fornecedores, idem. Tem requisitos específicos para a gestão de suprimentos. Por exemplo, a Norma exige que nós tenhamos rastreabilidade de um produto, para isso eu preciso que o meu fornecedor

já me entregue aquela rastreabilidade pronta, porque pode ter sido fornecido nem por mim, nem por ele, mas por um fornecedor dele, então a gente teve assim que fazer uma seleção, que a gente chamou de qualificação de fornecedores. A gente tinha, por exemplo, algo em torno de 500 fornecedores e nós reduzimos para cerca de 100, porque cerca de 400 não atendiam aquilo que a norma dizia. Outros fornecedores a gente não podia deixar de ter, que eram mão de obra única, a Catterpillar por exemplo, para máquinas Catterpillar só a Catterpillar poderia fornecer. Fornecedores menores a gente teve que requalificar, que qualificar o fornecedor para poder nos atender de acordo com os requisitos da Norma e assim foi. Com relação aos clientes também, como a gente estava certificado a gente tinha que atender ao padrão e havia clientes que achavam que era muito burocrático. Por mais que a gente tenha se certificado para atender ao contrato Petrobras, a certificação não era para um contrato. Então, quando o auditor vinha ele pegava qualquer contrato nosso de fornecimento e o mesmo tinha que estar adequado à norma. Então nós tivemos que trabalhar também com vários de nossos clientes.

Ver resumo no Quadro 10 – Como a ISO 9001 modificou as relações da empresa.

**Quadro 10 – Como a ISO 9001 modificou as relações da empresa**

<b>Empresa</b>	<b>Principais impactos</b>
Alfa	Melhorias nas relações com os colaboradores e fornecedores
Beta	Melhoria na organização e comunicação interna; melhor seleção de fornecedores e ampliação dos clientes
Delta	Melhorias nas relações com os colaboradores, fornecedores e clientes
Gamma	Melhorias nas relações com os colaboradores, fornecedores e clientes
Omega	Melhorias nas relações com os colaboradores, fornecedores e clientes
Sigma	Melhorias nas relações com os colaboradores e clientes
Theta	Melhorias nas relações com os colaboradores e fornecedores
Zeta	Melhorias nas relações com os colaboradores, fornecedores e clientes

Fonte: Dados da Pesquisa (2018-2019)

Como exposto, a implementação de uma técnica pelas empresas mossoroenses (e a ISO 9001 é também uma técnica, embora uma técnica pertencente ao sistema filosófico da gestão da qualidade, não sendo por si só a própria gestão da qualidade), inovadora e sofisticada, trouxe modificações nas relações das empresas com os seus *stakeholders* (RUTHERFORD; GERTLER, 2002). Os relatos das empresas pesquisadas, que adotaram a ISO 9001, demonstram que houve modificações consideráveis e positivas nas relações com os seus funcionários, e com os fornecedores e clientes no âmbito local ou além. Essas melhores relações foram relatadas independente da empresa permanecer ou já não mais certificada. Ou seja, de forma geral, percebe-se que houve melhorias consideráveis a partir da ISO 9001.

Com relação aos benefícios advindos da certificação, tendo as empresas aderido aos requisitos estabelecidos pela ISO 9001 e sido certificadas, é de se esperar que essa adesão tenha ocasionado ganhos para essas empresas. Os ganhos, ou benefícios, podem ser nas condições internas ou externas. Internamente as empresas podem ter seus processos trabalhando mais eficientemente, relacionados a fatores tais como: redução de retrabalho; diminuição de desperdícios de matéria prima e insumos; melhoria nas relações entre as pessoas; maior motivação das pessoas no trabalho; melhor comunicação na organização; dentre outros. Enquanto que os benefícios externos estão relacionados com o mercado e com os clientes, sendo alguns deles: aumento da participação no mercado; conquista de novos mercados e clientes; aumento da confiança na empresa; melhora da rentabilidade do negócio, dentre outros. Assim, buscamos identificar das empresas participantes desta tese sobre quais os principais benefícios internos e externos a ISO 9001 proporcionou à empresa.

De acordo com o dirigente da empresa Alfa a partir da certificação ISO 9001 a empresa se estruturou melhor e atingiu novos clientes. O mesmo enfatiza que inicialmente os benefícios internos demoraram a surgir, em função de terem sido implementados procedimentos burocráticos que ao invés de ajudar os processos da empresa os disfuncionavam. Contudo, com o passar do tempo, sobretudo pelas experiências adquiridas durante os processos de auditorias de acompanhamento e recertificação, a empresa foi entendendo melhor os requisitos da Norma e os utilizando a seu favor, ou de maneira mais inteligente. Outro benefício relatado, foi o da conquista de novos clientes, principalmente ampliando geograficamente a atuação da empresa. Assim ele nos descreve:

Foram a melhor arrumação da casa e a conquista de clientes que estão além de Mossoró. Como eu já disse, de início cometemos muitos erros, pelas orientações das consultorias, burocratizamos muito os processos e isso não era bom. Mas serviu de aprendizado, amadurecemos com as sucessivas auditorias de acompanhamento e recertificação. O sistema hoje está servindo para nos ajudar e não para nos escravizar. Então cumprir os requisitos da ISO 9001 hoje permitem a empresa uma maior organização interna, melhor estabelecimento e acompanhamento de metas e resultados e mais respeito diante de alguns clientes.

Isso significa que, de forma objetiva, atualmente a empresa Alfa obtém benefícios por haver adotar a ISO 9001, seus critérios/requisitos e manter-se

certificada. Embora jamais se possa reduzir os resultados de uma empresa a um determinado fator, ou explicar os resultados apenas por um fator, é possível relacionar os mesmos. Portanto, há evidências que a ISO 9001 melhorou os resultados da empresa Alfa.

Segundo o dirigente da empresa Beta a adoção da Norma ISO 9001 pela empresa trouxe para a mesma mais segurança, mais padronização e formalização. A empresa já se esmerava no exercício de suas atividades, contudo perderia parte dos esforços por pequenos descuidos e comprometeria os seus resultados. Em suas palavras:

Acho que se a empresa não fosse certificada ela poderia realizar o mesmo trabalho, mas ela teria o que eu chamo de “perda de carga” para conseguir os resultados. Ou seja, a ISO 9001 nos ajuda a padronizar e formalizar todas as atividades, por exemplo, a calibração dos equipamentos de medição e monitoramento. Ou seja, se nós não fossemos certificados, poderíamos realizar muitas atividades bem feitas, mas poderia haver falha em algumas e isso vir a comprometer todo o resultado. A ISO 9001 é uma norma facilitadora, porque a empresa trabalha os seus processos de acordo com parâmetros mundialmente estabelecidos e aceitos e isso credencia a empresa a fornecer para qualquer cliente, seja local, nacional ou internacional. Esses são os principais benefícios da ISO 9001, padronizar as atividades e se credenciar a ser um fornecedor global.

O dirigente da empresa Beta não relatou concretamente alguma situação de conquista de cliente relacionada diretamente com o fato de a empresa está certificada ISO 9001, contudo, de forma genérica, explicitamente deixa claro que existe essa relação.

Em adição, para o dirigente da empresa Delta o fato da empresa ser certificada ISO 9001 proporcionou a conquista de um grande cliente, que possivelmente não teria se tornado cliente sem a Certificação. Ele acredita que foi por meio da explicitação da Certificação que a empresa passou a figurar como possível prestadora de serviços de manutenção para grandes empresas. Pela forma como a empresa trabalha, com seus processos bem definidos e executados, a empresa conseguiu reduzir em 75% os custos de manutenção de outro cliente e esse resultado tem servido para mantê-lo, ou para o mesmo manter-se cliente da empresa. Ele também destaca que a ISO 9001 proporcionou a sensação de orgulho por um trabalho bem feito, para os membros da empresa, no seu ambiente interno.

Também relacionados com os benefícios internos estão a redução dos custos, a mensuração de resultados e metas. O mesmo assim se expressou:

Nós conseguimos um grande cliente por que nós temos a Certificação. É uma empresa grande e que tem muitos equipamentos e estava tendo problemas de manutenção nesses e eu acredito que se eles não tivessem vistos que nós éramos certificados eles não teriam nos solicitado o serviço de manutenção. Então esse cliente nós conseguimos por que somos certificados. Outro grande cliente nós conseguimos reduzir os custos de manutenção deles em 75%, e essa empresa permanece nossa cliente ano após ano. Os benefícios internos é o de se orgulhar de fazer um trabalho bem feito. O melhor planejamento. A redução dos custos. A mensuração do lucro. Conseguirmos estabelecer metas e alcançarmos resultados bem definidos.

Esses resultados da empresa Delta talvez sejam mais significativos pelo seu pequeno porte. Além disso, a Certificação possibilitou a prestação de serviços a empresas de grande porte.

De acordo com o relato do dirigente da empresa Gamma a ISO proporcionou a empresa maior reconhecimento externo, a empresa obteve premiações “como melhor fornecedor”, tanto local como nacionalmente e isso é um grande reflexo de benefícios externos possibilitados a partir da Norma. No âmbito interno, a empresa melhorou muito o controle dos seus processos, o que aumentou a garantia dos mesmos, “mas é devido a Norma que esses controles são de fato feitos”. A empresa tem também mais claro que o estabelecimento dos requisitos deve ser feito diretamente com o cliente, especificando-os claramente, para depois atendê-los, haja vista inclusive a incidência dos mesmos sobre os custos de execução. Eis o seu depoimento:

Nós ganhamos alguns prêmios, tanto como melhor fornecedor local como por melhor indústria, tanto em nível local como um prêmio nacional. Também, isso tá muito claro, no sentido de racionalização e economia de produtos, hoje nós temos uma máquina que faz o corte das chapas com maestria. Antes era alavantú, hoje tem um sistema que programa os cortes nas chapas de aço com um mínimo de desperdício, hoje a participação humana é só na alimentação dos dados. Nas soldas, por exemplo, hoje todas as soldas são acompanhadas por um inspetor, seja através de ultrassom, dobragem, ou outros ensaios destrutivos ou não destrutivos. Embora muitos dos processos de fabricação já exigissem certos ensaios, certos controles, mas é devido a Norma que esses controles são de fato feitos.

Talvez se não fôssemos certificados não tivéssemos a aplicação de tantos controles, pela despreocupação. Hoje nos processos de fabricação de tanques, por exemplo, nós fazemos um *databook* de todo o processo de

fabricação e inspeções e o entregamos ao cliente. No ato da contratação do serviço isso é negociado, 'você quer só um rascunho dos ensaios?' 'Você quer um *databook* completo?' 'Você quer o habite ou as biute?' Então tudo isso é negociado e descrito no processo produtivo, nada sai daqui sem o plano de execução, isso é uma forma de amarrar. Até por que isso tem um custo e esse custo é negociado, os tipos de inspeção que serão feitas na elaboração do produto.

Ou seja, como descrito, para a empresa Gamma os benefícios internos e externos são nítidos.

Da mesma forma, a partir do relato do dirigente da empresa Omega percebe-se que a empresa se destaca com relação a qualidade dos serviços que presta, evidenciado também pela obtenção de premiações como “melhor fornecedor da Petrobras, em 2012 e 2013”, o que ocorreu a partir a certificação ISO 9001. Outro ponto destacado é a melhoria na interação com os colaboradores, há uma forte identificação do quadro funcional com a empresa, sendo destacado que tentativas de “pegadinhas” por parte dos engenheiros da Petrobras são prontamente rebatidas pelos colaboradores. Eis o que ele relatou:

A nossa imagem perante a Petrobras melhorou, nós chegamos a ganhar alguns prêmios de melhor fornecedor da Petrobras, em 2012 e 2013, a nossa imagem perante a Petrobras melhorou muito a partir da Certificação. E para os nossos colaboradores foi uma espécie de interação mais organizada. Quanto ao tratamento aos nossos colaboradores nós recebemos muitos elogios, por parte dos que acompanham o nosso trabalho pela Petrobras. Nós já recebemos vários e-mails do pessoal da Petrobras que fiscaliza os nossos contratos elogiando a nossa forma de tratar os nossos colaboradores. Nossos colaboradores falam bem da empresa. Já houve situações que os engenheiros da Petrobras, testando os nossos colaboradores, 'falaram mal' da nossa empresa, mas os nossos colaboradores imediatamente rebateram, 'não, a empresa é boa'.

Como já descrito em outro momento nesta tese a empresa Omega só tem como cliente a Petrobras, presta serviços exclusivamente para a Petrobras, nessa circunstância ser reconhecido pela Petrobras como o melhor fornecedor é um benefício ímpar. Além disso, a empresa também ver com muito orgulho o relacionamento positivo que tem com os seus colaboradores, fruto dos valores dos próprios dirigentes e reforçados pelos requisitos da Norma.

Segundo o que declarou o dirigente da empresa Sigma a Certificação ISO 9001 proporcionou melhor exposição da empresa, pela divulgação que a mesma fazia que era certificada ISO 9001. Como a empresa, além de ter clientes

corporativos, empresas que possuem frotas de veículos e fazem os serviços de lubrificação e trocas de óleos, filtros e peças correlatas, também tem muitos clientes individuais, proprietários de veículos particulares e utilitários, a empresa utiliza bastante os meios de comunicação locais para sua divulgação e consolidação no mercado. Dessa forma, sendo a única empresa mossoroense do segmento Certificada ISO 9001 era uma excelente oportunidade de sua divulgação e a empresa assim fazia. Outro benefício advindo da Certificação ISO 9001 foi com relação aos funcionários, que passaram a conhecer melhor os seus trabalhos. Nas suas palavras:

O que proporcionou primeiro, foi o benefício externo da divulgação, nós passamos a divulgar em todos os nossos *merchandisings* que a empresa tinha o controle de qualidade, que era certificada ISO 9001. E interno foi que nós passamos a acompanhar melhor os nossos serviços, os funcionários passaram a conhecer mais os seus trabalhos, como rodava o sistema da empresa todinho, porque eles participavam dos treinamentos, então eles sabiam de tudo. Agregou nessas duas partes.

Conforme relatado pelo dirigente da empresa Theta a certificação ISO 9001 trouxe benefícios internos para a empresa. Tanto na parte da satisfação e motivação no trabalho, quanto com relação a efetividade na realização do mesmo. As melhorias obtidas no processo produtivo foram significativas. Entretanto, essas melhorias internas não se refletiram em melhores resultados financeiros para a empresa. Não houve efetivamente melhoria nos resultados financeiros da empresa, a sua lucratividade não aumentou, o que causou uma visível desilusão do dirigente com a Certificação. Vejamos como ele declarou:

Benefícios externos nós não conseguimos visualizar nenhum. Agora interno, primeiro os treinamentos do nosso pessoal. Houve uma motivação. Houve um empenho de todo nosso pessoal, tanto da parte gerencial como da parte de piso de fábrica. Então isso foi uma grande vantagem. As pessoas que a gente achava que não iriam encaixar, foram as que mais se encaixaram. Eram justamente as pessoas que não tinham um bom nível de escolaridade, mas elas compraram essa ideia da ISO 9001. No produto a gente conseguia mapear os erros, conseguia tratar os erros, a gente conseguia identificar qual era o equipamento que estava dando mais problemas e a gente conseguia fazer manutenções, preventivas e corretivas naquele determinado equipamento. Também melhorávamos o processo de um modo geral. Sempre estávamos discutindo o processo. As melhorias internas foram indiscutíveis. Mas externos, que empresa não vive de sonho, empresa vive de lucro, não conseguimos enxergar.

Ou seja, o dirigente da empresa Theta declara que houve consideráveis melhorias internas na empresa. Contudo, há uma visível frustração do mesmo com relação aos resultados externos, que segundo ele não ocorreram. Assim, para a empresa Theta, a ISO 9001 ajudou a empresa a melhorar internamente, mas não melhorou os seus resultados externos e, segundo ele, não se pode esquecer que “empresa não vive de sonho, empresa vive de lucro”. Assim, não é de se estranhar que a empresa não tenha mantido a certificação ISO 9001, a tenha abandonado.

A partir do que foi informado pelo dirigente da empresa Zeta, o fato da empresa haver adotado a ISO 9001 como referência para a gestão dos seus processos facilitou sobremaneira as atividades dos dirigentes da mesma. A estruturação da empresa, por setores e processos distintos, indo desde a área técnica de engenharia a todos os demais processos, sejam fins ou de apoio, como RH, financeiro, suprimentos, dentre outros, permitiu uma gestão muito mais efetiva da empresa por parte da direção e isso foi em decorrência da ISO 9001. Também destaca os benefícios advindos da conquista de novos clientes, a partir da empresa ser certificada ISO 9001 a mesma passou a atender a novos e grandes clientes, empresas grandes no segmento civil de infraestrutura. De acordo com o seu relato:

O maior de todos é a visão que a ISO 9001 proporcionou à direção e a facilidade de gerir o negócio. Hoje, por exemplo, a gente tem setores distintos, por processos distintos, há um corpo de engenharia que a gente chama sala técnica, há os recursos humanos, há o setor financeiro, há o setor de suprimentos com compras e almoxarifado, há o setor de manutenção e frota. Então está muito mais fácil dirigir a empresa, quando a direção quer qualquer coisa em relação a um processo há pessoas que cuidam disso e que podem responder. Antes, a direção verificava carro por carro, para saber se estava quebrado, para autorizar a compra de peças. Conferia a folha de pagamento em nome por nome, hoje há pessoas nesses setores que verificam e respondem por essas atividades. Hoje a direção toma decisões sobre o resultado. Então o primeiro e maior benefício foi esse, organizar os processos para as tomadas de decisões da gestão. Outro grande benefício foi a abertura para novos clientes, a gente fez um investimento, mas esse foi suprido 100%. Houve gastos para a certificação, para a manutenção da certificação, mas compensou devido a carteira de clientes que nós adquirimos. Esses são os dois maiores benefícios a partir da certificação ISO 9001.

Embora a empresa justifique a não manutenção da certificação devido à crise vivida no seu segmento a partir do ano de 2014, agravada nos anos seguintes quando a empresa não renovou o contrato com o organismo certificador, nessa parte do seu depoimento o dirigente afirma que o investimento na certificação foi

compensado pelos seus benefícios. Em outro momento, ele declarou que a empresa continua a manter em grande parte o seguimento dos requisitos da Norma, apenas não sendo mais auditada nisso e, portanto, não podendo usufruir de uma certificação.

Ver resumo no Quadro 11 – Benefícios internos e externos a ISO 9001 proporcionou à empresa.

**Quadro 11 – Benefícios internos e externos proporcionados pela ISO 9001 às empresas**

<b>Empresa</b>	<b>Benefícios internos</b>	<b>Benefícios externos</b>
Alfa	Melhor organização interna	Conquista de novos clientes
Beta	Padronizar as atividades	Credenciar-se como fornecedor global
Delta	Melhor organização interna e melhorar os recursos humanos	Conquista de novos clientes
Gamma	Melhor organização interna	Conquista de novos clientes
Omega	Melhor organização interna e melhorar os recursos humanos	Maior confiança do cliente
Sigma	Melhor organização interna e melhorar os recursos humanos	Divulgação dos serviços da empresa como de maior qualidade
Theta	Melhor organização interna e melhorar os recursos humanos	Sem benefícios externos
Zeta	Melhor organização interna	Conquista de novos clientes

Fonte: Dados da Pesquisa (2018-2019)

Com relação a como se deu o processo de implantação do SGQ ISO 9001? As empresas tiveram práticas diferentes, entretanto há dois fatores comuns: 1) o “auxílio”, por meio de subsídio, pelo SEBRAE em convênio com a REDEPETRO e 2) a necessidade para o atendimento à Petrobras ou às empresas da cadeia desta.

Para o respondente da empresa Alfa, devido a Petrobras colocar os requisitos da Norma como itens na renovação de cadastro de fornecedores a empresa teve que buscar alternativas para atender a essa exigência. Foi firmado um convênio/parceria entre o SEBRAE e as empresas participantes da REDEPETRO e a partir dessa parceria as empresas teriam “descontos”, via subsídio pelo SEBRAE, com os custos de treinamento e consultoria disponibilizados pelo SEBRAE. Era estabelecido o preço das atividades de treinamento e consultoria e o SEBRAE pagava 70% e a empresa Alfa 30%. Com isso se tornou financeiramente mais viável a adoção da Norma.

Assim, o SEBRAE contratou os consultores que ministraram treinamentos e consultoria para a empresa se adequar aos requisitos da Norma e poder ser

certificada em conformidade com os requisitos da mesma. Ou seja, ser certificada ISO 9001. A partir desses treinamentos e consultoria e quando a empresa já estava atendendo a todos os requisitos da Norma, houve a auditoria externa, da Certificadora e conferido o Certificado ISO 9001 à empresa. Contudo, os consultores estabeleceram certos parâmetros e procedimentos que não funcionavam bem para a empresa, servindo apenas como procedimento de prateleira, burocracia disfuncional. Somente a partir do amadurecimento do SGQ, em parte devido às próprias auditorias externas, é que parte dessas disfunções burocráticas foi eliminada. Em suas palavras:

O SEBRAE convidava as empresas para conhecer o programa da Certificação ISO 9001, os empresários eram apresentados a esse programa, dentro da parceria do SEBRAE com Petrobras incluindo a REDEPETRO, na cadeia de petróleo e gás. O mecanismo era que os empresários tinham um subsídio de 70% no programa, se o custo fosse de R\$ 10.000,00, o empresário só pagava R\$ 3.000,00. Os consultores do SEBRAE faziam toda a parte de consultoria para a certificação até a certificação propriamente dita, auditoria de certificação pelo órgão auditor. A partir daí as empresas teriam que dar continuidade a Certificação.

[...] No caso da nossa empresa, nós certificamos toda a parte de meio ambiente, da elaboração de relatórios de impactos ambientais, até a comercialização desse serviço, então essa definição do escopo segundo a Norma, era acompanhada pelo consultor. No caso específico da empresa, ela não incluiu todas as suas atividades, todos os seus processos, no escopo da certificação. [...] Os mesmos procedimentos que são usados nos processos de meio ambiente são usados na topografia, mas os clientes da topografia não valorizam a certificação, portanto é apenas um custo obtê-la para tal finalidade.

Os consultores do SEBRAE trabalhavam mais em como fazer para atender a Norma, que em o quê que a Norma estabelece. A Norma tinha os critérios, e os consultores vinham e diziam como fazer. Hoje, com a maturidade, nós reduzimos muitos dos procedimentos e necessidade de papelada que foram estabelecidos inicialmente. O próprio amadurecimento do sistema e as experiências com as auditorias externas possibilitaram esses avanços e modificações. Nós tínhamos vários procedimentos de prateleira, que estavam lá guardados, praticamente nós não os utilizávamos. Só servia para atender as auditorias externas e quando chegava próximo aos períodos de auditorias externas era uma correria para atualizar e atender aos procedimentos. Outra coisa que agente aprendeu é que a ISO 9001 não é feita para travar a empresa, muita gente pensa isso, e ela não trava a empresa, ela garante procedimentos e ações coordenadas que gera burocracia [sic, controle], documentos, formulários. Por exemplo, o requisito controle de equipamento de medição e monitoramento, antes nós fazíamos os controles desses equipamentos de forma esporádica, hoje nós fazemos de forma sistemática e controlada, isso foi um benefício a partir da Norma. Hoje há uma compreensão na empresa que a sistematização não é uma burocracia, mas sim um benefício por um melhor controle. A empresa teve um ordenamento de que se não houvéssemos implementado a ISO 9001 talvez ainda hoje não estívéssemos ajustados. Ainda assim, ainda hoje encontramos situações que precisam ser ajustadas/melhoradas. Os consultores das empresas

certificadoras também nos ajudaram muito nos mostrando que se nós não utilizamos um procedimento na prática é melhor eliminá-lo. Mas isso só veio com a atual maturidade do sistema. Nós eliminamos cerca de 30% dos procedimentos que nós tínhamos no nosso sistema.

De outra forma, para o dirigente da empresa Beta, a conscientização e o comprometimento da alta direção foram fundamentais desde o princípio. A alta direção buscou conhecer a Norma antes de partir para adotá-la. A partir do entendimento da Norma e de que a mesma servia aos propósitos e valores da empresa a alta direção passou a elaborar o SGQ, com o auxílio dos esclarecimentos dos consultores. Assim o SGQ, os documentos e procedimentos, foram desenvolvidos pela própria empresa, em atendimento aos requisitos da Norma, mas com um bom grau de autonomia em relação à consultoria. Na fala do próprio entrevistado:

A primeira coisa é que para a gente possa compreender esse processo é a alta direção estar comprometida. Então, nós, eu e minha esposa, que é minha sócia e diretora da empresa também, fomos participar de um treinamento. Um treinamento longo, de vários meses, sobre a Norma ISO 9001. Esse treinamento foi realizado aqui em Mossoró, com um consultor trazido pelo SEBRAE e nós tivemos vários momentos para o aprendizado da Norma ISO 9001, com essa consultoria. E ele não preparou a empresa para a certificação, mas ele nos ensinou a nos preparar para a certificação. Ele nos dizia, por exemplo, a palavra chave para aquisição é essa, e nós a partir desse entendimento construíamos os nossos procedimentos para aquisição. Depois disso, ele passou o crivo, avaliou se o que tínhamos realizado estava realmente de acordo com a Norma. Se o que havia sido feito na empresa tinha aderência ao que estabelecia a Norma.

Os consultores do SEBRAE passaram o que a Norma estabelecia que deveria ser feito e não como deveria ser feito. A maneira, o como fazer, foi estabelecida pela própria empresa, mesmo que contasse com auxílio e orientação dos consultores do SEBRAE. De acordo com o entrevistado:

Eles, era um consultor e uma consultora, nos passaram o que deveria ser feito, mas nós definimos como deveria ser feito. Eles nunca nos disseram como fazer, mas sim, o que fazer, a partir disso estudávamos e passávamos a tentar aderir a norma. Em nenhum momento eles vieram para cá para montar o sistema, nós é quem fazíamos isso internamente, ainda que com a orientação deles.

Podemos dizer, a partir da literatura, que a empresa Beta implantou a Norma de forma mais acertada, por meio do processo de aprendizagem e visão

crítica da própria diretoria da empresa. Quando o processo de adesão e implantação da Norma ocorre dessa forma, o comprometimento é maior pois as decisões e ações são tomadas com respaldo interno e num nível superior, dando maior confiabilidade e continuidade nas ações.

Na sequência, para o respondente da empresa Delta, a responsabilidade pela implantação da ISO 9001 na empresa foi dividida pelo mesmo com um engenheiro mecânico da empresa. Embora o dirigente tivesse conhecimento da Norma ele reconhece que não tinha experiência em como realizar a implantação, assim recorreu aos consultores do SEBRAE que tinham essa experiência. Destaca também que apesar de ter conseguido a aprovação da Certificação pela auditoria externa da primeira vez, sem emendas ou restrições/follow up, a finalização do processo se deu em um período muito curto, em 15 dias. Nas suas palavras:

Foi eu e o nosso engenheiro mecânico. Também havia uma equipe de consultores que tinham experiência e nos ajudaram a identificar e realizar os procedimentos necessários. Tivemos um apoio forte deles e fomos certificados na primeira auditoria, sem *flow up*.

Nós conhecíamos a Norma mas não tínhamos a experiência em como realizar os requisitos que ela determinava e de como repassar isso para os demais. Eu lembro que 15 dias antes de nós sermos certificados nós enviamos para a auditora e ela disse que nós não seríamos certificados e nós tivemos que refazer tudo, escopo, procedimentos, para poder se enquadrar, para se certificar.

Pelo exposto, embora o dirigente tivesse conhecimento da Norma, fosse auditor líder na Norma, o mesmo não se sentiu preparado para a implantação na empresa. Sendo, portanto, necessário auxílio de consultores externos. Devido ao relato de que 15 dias antes da auditoria para Certificação havia a indicação de que a empresa não estava atendendo aos requisitos da Norma, portanto passível de reprovação na auditoria para Certificação, foram realizadas revisões e correções até mesmo sobre o escopo (abrangência) dos processos aderentes à Norma. Dado essas ações, “em cima da hora”, pode-se inferir que a implantação da norma não se deu de forma madura e consistente na empresa.

Para o respondente da empresa Gamma, o processo de implantação da ISO 9001 na empresa se deu devido a exigência da Petrobras. A partir disso a empresa buscou o SEBRAE que indicou consultores. O processo de implantação durou cerca de um ano, entre treinamentos e consultoria. Durante a implantação da

ISO 9001 havia uma maior participação da alta direção no processo. Nas palavras do entrevistado:

A decisão da alta direção foi devido a empresa precisar ser certificada para atender à Petrobras, por isso a alta direção buscou o SEBRAE que indicou uma consultoria para treinamento e acompanhamento da implantação dos requisitos da ISO 9001 na empresa. Para a implementação houve um período aproximadamente um ano de treinamentos e adequação da empresa aos requisitos da Norma, até chegar a certificar-se. No processo de implantação a alta direção participava bem mais, a alta direção participava diretamente, quase que diariamente nos treinamentos e ações, conduzidos pelos consultores.

Perguntado sobre quais foram os principais responsáveis pela implementação da certificação, consultores ou membros internos? Ele respondeu que são “Consultores, com a participação de membros internos na execução das atividades.”

Por sua vez, para o dirigente da empresa Omega, o processo de implantação da ISO 9001 na empresa se deu a partir dos contatos com a REDEPETRO e o SEBRAE. O mesmo destaca também que o desenho do SGQ da empresa foi feito pelos consultores, sendo estes responsáveis pela implantação dos procedimentos que eles mesmos elaboraram e trouxeram para a empresa. Ou seja, a empresa aderiu à proposta dos consultores e não desenvolveu seu próprio SGQ. De acordo com o entrevistado:

Foi por intermédio da REDEPETRO, eles organizaram com o SEBRAE um subsídio para a certificação, aí nós nos ‘candidatamos’. Nós contratamos uma consultoria que trouxe toda a documentação e nos forneceu treinamento e implantamos. A consultoria foi a principal responsável pela implantação, nós praticamente não conhecíamos nada da Norma ISO 9001. A alta direção só tinha praticamente a vontade de certificar a empresa, mas foram eles quem trouxeram toda a documentação, de acordo com a Norma. Foram realmente membros externos que implantaram a ISO 9001 na empresa.

Questionado sobre quais foram os principais responsáveis pela implementação da certificação (consultores ou membros internos), ele disse que foram os: “Consultores!”

De acordo com o dirigente da empresa Sigma a participação da alta direção foi pouca, o processo foi conduzido pelo consultor externo, acompanhado pelo gerente da empresa. Apesar de a empresa ser nova, a alta direção já estava

iniciando outro negócio, outra empresa. Com isso a interação e aprendizagem do sistema proposto, com os princípios e requisitos da Norma, pode-se dizer que não ocorreu. Eram interações pontuais, onde o consultor passava o “como era para ser” e instruía a alta direção a cobrar, “cobrar toda semana, toda semana”. Nas palavras do dirigente:

A participação da alta direção foi pouca. Na época nós estávamos montando uma outra empresa. Então eu deixei o gerente da empresa na época a frente para ele ficar acompanhando todas as reuniões. Eu acompanhava quando vinha para dentro da empresa, mas quando era externo, quando as palestras eram no SEBRAE dificilmente eu acompanhava, quando vinha para dentro da empresa eu participava e tomava as decisões e passava para eles. Na época o consultor vinha e eu passava para eles. O consultor vinha, a gente conversava, e eu dizia a ele o que eu queria e ele me dizia como era para ser e eu só dava a orientação e ficava cobrando depois. Por que o consultor me dizia que se eu não cobrasse “não iria rodar”. Ele me dizia: isso é uma coisa que você tem que cobrar toda semana, toda semana.

O gerenciamento de sistemas da qualidade pressupõe um acompanhamento contínuo, permanente. A Norma trata como “abordagem factual para a tomada de decisões”. O ciclo da melhoria contínua, PDCA, lembrando que o C significa, *check*, estude, controle, verifique; enfatiza a necessidade de acompanhamento, controle, que é inerente a gestão da qualidade. Contudo, também, de forma inequívoca, deve haver um nível maior de confiança entre as pessoas da organização, não importa o nível hierárquico que cada um esteja. Assim, “cobrar’ toda semana” se aproxima mais a uma doutrinação de autoritarismo por parte da consultoria do que a da necessidade do exercício de uma atividade inerente. Essa diferença parece sutil, porém é profunda e causa resultados completamente diferentes.

De acordo com o dirigente da empresa Theta a implantação da ISO 9001 na empresa foi um trabalho conjunto, entre os membros da empresa e o consultor. O trabalho foi previamente traçado com a definição das atividades a serem realizadas e o estabelecimento de um cronograma de trabalho, a partir disso foram realizados os trabalhos da implantação. No depoimento do dirigente:

O primeiro passo foram as conversas com a consultoria, mostrando como ia acontecer, foi realizado um cronograma de implantação de trabalho. Foram mapeados os processos produtivos. Foram definidos os fluxos produtivos, desde a matéria prima até o fluxo de saída do produto. Cada

processo foi feita cronoanálise. Foi feita uma matriz de balanceamento do processo. Para a gente ter todos os processos definidos e a partir disso criar uma meta, pré-estabelecida. A implantação foi uma relação de 50%, 50%. O consultor fazia juntamente com cada pessoa da área, corte, infesto, etc. O consultor foi importante no momento da certificação, até a implantação.

A implantação da ISO 9001 na empresa Zeta se deu fundamentalmente a partir da necessidade da Petrobras. Mas a forma como a empresa implantou foi distinta das demais empresas mossoroenses pesquisadas. A empresa contratou um funcionário, com experiência na Norma e foi o mesmo quem conduziu o sistema. Eis o depoimento do dirigente:

O agente motivador foi a Petrobras. Mas a gente decidiu contratar um funcionário para conduzir o sistema, ele foi designado como representante da direção e era responsável pelo planejamento e ações para o atendimento aos requisitos da norma. Esse representante da direção fez um diagnóstico da empresa e estabeleceu um cronograma de ações a serem executadas, com total liberdade. Após a estruturação completa de tudo, passou a haver o acompanhamento da alta direção por meio das reuniões de análises críticas, onde a cada seis meses se acompanhavam os resultados obtidos. Na primeira análise crítica nós estabelecemos objetivos e metas e nas seguintes se avaliava o cumprimento das metas estabelecidas e o estabelecimento de novas ações e metas. Eram estabelecidos indicadores para cada área e os mesmos eram gerenciados para a melhoria.

Embora o tipo de prática de contratação de consultores e delegação para esses para estabelecerem e implantarem o SGQ se dê em muitas empresas, na literatura os resultados são que esse tipo de prática não é o mais produtivo para as empresas, posto que dá margem a incoerências no próprio SGQ. A contratação de um funcionário para implantar um sistema de gestão baseado na ISO 9001 pela empresa Zeta foi a exceção das empresas participantes. Embora a empresa Zeta, pelo motivo da forte crise econômica e da diminuição das atividades da Petrobras em Mossoró, não tenha dado continuidade a Certificação, não invalida a efetiva prática correta de implantação do sistema pela mesma, se destacando nesse aspecto das demais empresas locais. Ver resumo no Quadro 12 – Condução da implantação da SGQ ISO 9001.

**Quadro 12 – Condução da implementação do SGQ ISO 9001**

<b>Empresa</b>	<b>Responsável pela implantação da ISO 9001</b>
Alfa	Por consultores externos, com disfunções burocráticas.
Beta	Pela participação direta da Alta direção, que estudou e entendeu a norma e a implantou na empresa
Delta	Com a participação da Alta direção e consultores externos
Gamma	Com a participação da Alta direção e consultores externos
Omega	Por consultores externos, eles trouxeram toda a documentação
Sigma	Com a participação da Alta direção e consultores externos
Theta	Com a participação da Alta direção e consultores externos
Zeta	Pelo representante da direção, com a participação da Alta direção

Fonte: Dados da Pesquisa (2018-2019)

Com respeito a como se dá o processo de manutenção do SGQ ISO 9001, as manutenções, ou continuidade do SGQ pelas empresas, ocorrem duas formas, algumas empresas declaram realizar a manutenção por membros internos, funcionários/equipes da própria empresa e outras ainda mantêm a prática de contratar membros externos/consultorias para verificação e acompanhamento.

De acordo com o respondente da empresa Alfa, atualmente há uma equipe na empresa que cuida da manutenção da Certificação, contudo esse grupo ainda recebe acompanhamento de consultoria externa. O consultor contratado auxilia nas dúvidas e sugestões para a melhoria do processo. Além disso, a equipe interna e a alta direção implementam muitas das sugestões dos auditores externos, quando das realizações das auditorias de manutenção e renovação da certificação. Em suas palavras:

Nós ainda temos uma consultoria externa para acompanhar a nossa certificação. A empresa tem um comitê gestor, pois nós temos um sistema de gestão integrado, ISO 9001 e ISO 14001, esse comitê gestor é composto por cinco pessoas, que se reúnem periodicamente para acompanhar o sistema, vendo se não está tendo desvio, etc, mas mesmo assim nós temos uma consultoria que participa e acompanha e ele nos ajuda na continuidade do processo. Inclusive eles que fazem a nossa auditoria interna, embora nós tenhamos capacidade de fazer, para evitar que haja o conflito interno de interesses. Eles participam das auditorias internas e fazem o fechamento das mesmas com o comitê gestor. Inclusive participando nas análises críticas, a cada três meses. O papel deles é questionar o comitê de gestão.

Ou seja, a manutenção do SGQ ainda se dá com acompanhamento de consultoria, mesmo que a empresa tenha uma equipe, um comitê gestor, para o sistema integrado de gestão, ISO 9001 e 14001. Essa duplicidade de esforços pode se dar em função de uma cultura de não confiança no pessoal próprio, na equipe

interna, fato condizente com gestões não tão profissionais, ou imaturas, haja vista que é a gestão quem é responsável pelo pessoal e se o pessoal não é tão de confiança é a própria gestão a responsável por essa baixa confiança.

Para o respondente da empresa Beta, a manutenção do SGQ é realizada com a participação da Alta direção da empresa, seja na validade e questionamento sobre o próprio SGQ, seja mesmo na renovação para a migração para a nova versão da ISO 9001, da versão 2008 para a versão 2015, quando a empresa recorrerá à consultoria com o objetivo de buscar esclarecimentos sobre o que deve ser feito, mas não definições de como fazer. Conforme o próprio entrevistado:

Eu participo desde o começo, desde a Certificação no ano de 2003, há pessoas que fazem certas atividades, mas a direção está sempre presente. Como nós estamos no período de migração, do atendimento a ISO 9001:2008 para a ISO 9001:2015, nós provavelmente iremos contratar uma consultoria, a mesma consultoria que nos ajudou na implementação, para nos ajudar no entendimento e aplicação dos requisitos da Norma, versão 2015, para a empresa. Mas da mesma forma que anteriormente, nos anos de 2002 e 2003, nos ensinar o que fazer e nós desenvolvermos o como fazer. [...]

Por exemplo, nós atuávamos praticamente apenas no segmento de petróleo e gás, mas em nossa região há atualmente uma forte presença da energia eólica, energia renovável. Então a nossa missão agora está ligada a óleo, gás e energia renovável, já a atualizamos. Outra coisa é o monitoramento dos processos, por exemplo, se sair uma peça não conforme, nós iremos abrir uma não conformidade e verificar o porquê houve essa não conformidade? [...] Por exemplo, você é um construtor e o cliente pediu para pintar uma sala de amarelo, o amarelo que o cliente pediu ele sabe qual é, então se for pintado um outro tom de amarelo diferente do imaginado pelo cliente provavelmente ele não irá gostar. Então, quando o cliente pedir para pintar a sala de amarelo, devemos levar ao cliente um catálogo com todos os tons de amarelo disponíveis e pedir para o cliente escolher e formalizar a sua escolha, a partir daí realizaremos a pintura que o cliente irá ficar satisfeito.

Ou seja, há uma visão da ISO 9001 numa perspectiva abrangente e dinâmica, em que a alta direção participa desde a definição da missão, da visão, até o controle do processo produtivo propriamente. Segundo o dirigente, há um cuidado com a consciência da importância dos requisitos do cliente para bem e corretamente atendê-lo. Assim a manutenção da certificação se dá de forma adequada, pela responsabilização da alta direção com o SGQ.

De acordo com o respondente da empresa Delta, a manutenção do SGQ é feita com acompanhamento de membros externos, mesmo acreditando que haja capacidade na empresa para a realização dessas atividades. Ele acredita que

devido ao número de funcionários na empresa ser pequeno há uma necessidade de um olhar de fora, outra visão. Em suas palavras:

Nós ainda utilizamos membros externos para acompanhamento e manutenção do nosso SGQ. Nossas auditorias anuais são realizadas por uma equipe externa, uma empresa de consultoria vem e faz a auditoria interna. Também para a recertificação nós fizemos do mesmo jeito, nós contratamos uma consultoria e o consultor veio, fez uma auditoria e depois nós chamamos o organismo da recertificação.

Ainda, questionado sobre o porquê que a empresa opta por realizar as auditorias internas por terceiros e qual é a vantagem disso, o mesmo respondeu que:

Porque o quadro é pequeno e o olhar de fora tem outra visão. Olhando apenas internamente nós poderíamos aceitar alguns erros, não apontarmos para corrigirmos aquele hábito e com o externo nós temos um outro olhar, uma visão de um terceiro. Embora nós temos condições de realizar internamente, temos a capacidade técnica para isso, mas optamos por utilizar um externo.

A direção da empresa acredita que há capacidade de realização da manutenção do SGQ por membros da própria empresa, contudo não atribui apenas a esses tal realização. Alega a necessidade de um olhar de fora, por ter outra visão. Talvez essa falta de confiança na capacidade de senso crítico dos membros internos, capazes de identificar e expor, quando haja, seus próprios problemas, seja consequência de uma cultura da não confiança, muito presente em empresas familiares e/ou com menor nível de profissionalização.

Segundo o respondente da empresa Gamma, a manutenção do SGQ ISO 9001 é realizada apenas com membros internos da empresa, com participação direta da alta direção nesse acompanhamento. Todavia, em função da modificação da estrutura da Norma, versão 2008 para a versão 2015, a empresa voltou a contratar consultores para auxiliar nesse trabalho, para a realização de uma auditoria prévia à auditoria da certificadora. Na sua fala:

A empresa conduz só a manutenção, conduz apenas com membros internos, contudo para a recertificação que houve esse ano e migração da versão 2008 da norma para a versão 2015, a empresa contratou uma equipe de consultores para fazer uma auditoria, antes da auditoria externa

da certificadora. O sistema da qualidade hoje na empresa funciona muito bem, flui bem com naturalidade. A alta direção participa diretamente no acompanhamento do sistema de gestão da qualidade.

Embora possa ser atenuada, em função de ter sido informado que a volta de contratação de consultoria por uma situação pontual, migração da versão 2008 para a versão 2015 da norma, há uma contradição no depoimento da empresa, devido a empresa informar que conduz internamente e contratar consultores. Destaca ainda que o SGQ na empresa funciona muito bem.

Por sua vez, para o dirigente da empresa Omega, a manutenção do SGQ é feita na empresa por membros internos. Inclusive tendo os próprios funcionários feitas as interpretações e adaptações no Sistema da versão 2008 para a versão 2015 da norma. Destaca que o quadro interno tem preparação suficiente para a manutenção e adaptações/modificações que sejam necessárias. Como afirmado pelo mesmo:

Hoje a manutenção da certificação é feita por membros internos, funcionários da própria empresa. Nós fomos recertificados, na versão 2015 da Norma, e todo o desenvolvimento e adaptação foi feito internamente, nós temos quadro preparado para isso.

Ter pessoas qualificadas e dar autonomia as mesmas para exercerem suas qualificações, no caso responsabilizar-se pela migração da versão 2008 para a versão 2015 da Norma, mostra um bom grau de desenvolvimento do SGQ pela empresa. Nesse caso, a alta direção, responsável última pelo SGQ, consegue implementar na empresa não apenas uma cultura de desenvolvimento, mas sobretudo de responsabilização.

Segundo o que declarou o dirigente da empresa Sigma, a manutenção da Certificação era dependente de consultoria externa. A empresa continuou durante todo o período, nos dois anos seguintes a Certificação, lançando mão da contratação de consultores para a manutenção da mesma. O consultor auditava internamente os processos e corrigia os que apresentavam falhas, para não serem identificadas pelas auditorias externas de manutenção da Certificação. Também realizava novos treinamentos e dava “uma injeção de ânimo na turma”. Eis o que ele relatou:

Três meses antes da auditoria de acompanhamento da certificação, nós contratávamos novamente o consultor, ele vinha e dava uma geral, em todos os processos, para ver se estava funcionando tudo correto e ajustava o que precisava, dava outras palestras, outros treinamentos, uma injeção de ânimo na turma, e aí marcava a auditoria de acompanhamento da certificadora.

O que eu achei fraco foi que quando foi para acontecer o processo de renovação da certificação, depois de três anos da certificação, deveria ter tido outra movimentação tipo como se fosse a primeira. O pessoal já estava engajado, mas havia alguns que haviam saído e outros entrado na empresa e esses deveriam passar por todo o processo, para poder entender.

O dirigente da empresa Sigma demonstra certa frustração com o SEBRAE e a REDEPETRO, pois coloca nessas instituições toda a responsabilidade pela renovação da certificação, três anos após a mesma. Ou seja, a empresa havia sido certificada mas não adquiriu a maturidade de continuar o sistema por si próprio, por isso permaneceu dependente de ajuda externa, o que não ocorreu por parte do SEBRAE e REDEPETRO e talvez por isso a frustração e a não continuidade da Certificação por parte da empresa.

De acordo com o dirigente da empresa Theta a empresa conduzia internamente o processo de manutenção da certificação, a participação de consultores ocorreu apenas para a implantação. Conforme relatado pelo mesmo:

Por membros internos. A participação de consultores foi apenas na implantação. As auditorias de manutenção foram atendidas somente com pessoal interno.

A partir do que foi informado pelo dirigente da empresa Zeta a manutenção da certificação na empresa também foi realizada por membros internos, tal qual a implantação. Como a empresa havia contratado um funcionário conhecedor da norma e atribuído a ele a função de representante da direção, atribuição estabelecida na própria Norma ISO 9001, foi ele o responsável pela manutenção da certificação, apoiado pela direção da empresa. Assim ele nos descreve:

Da mesma forma que a implantação, foi feita por membros internos, pelo representante da direção apoiando as ações da direção. Não houve a participação de consultorias na manutenção da certificação.

Juran (2001), se referindo ao papel dos altos gerentes (na Norma tratado como alta direção) para o planejamento da qualidade, enfatiza que esse papel não pode ser delegado, pois somente por meio dessa participação direta é que se pode mudar a cultura da empresa, para uma cultura da efetiva gestão da qualidade, em suas palavras:

Durante os anos 80, muitos altos gerentes adotaram estratégias que envolviam a fixação de metas vagas e a delegação, ao restante da organização, da responsabilidade pela realização daquelas metas vagas. Os resultados mais comuns foram a perda de vários anos, um resíduo de dissensão e a perda de credibilidade. (JURAN, 2001, p. 24-25)

Ou seja, a condução/manutenção do SGQ deve se dar pela participação direta da alta direção, para o estabelecimento e o fortalecimento da cultura da qualidade na empresa. Contratar membros externos para essa condução, contratar consultores externos, e delegar aos mesmos a responsabilização por essa manutenção é contraproducente para o desenvolvimento do SGQ da empresa. Não permitir a responsabilização pela condução da manutenção da ISO 9001 pelos membros internos, alegando um relaxamento ou uma criticidade baixa, revela uma descrença/falta de confiança no próprio pessoal. Talvez essa prática, presente em grande medida nas empresas pesquisadas, seja fruto de um processo de desenvolvimento tardio e ainda não amadurecido, característica da territorialidade mossoroense. De acordo com Saquet (2015, p. 72-73)

*Un proyecto de transformación del territorio pasa, necesariamente, por la comprensión de la sociedad [...], por la gestión participativa, por la reunión de los sujetos-objetos y por la construcción de nuevas territorialidades y nuevos territorios que posibiliten la sustentabilidad y la gobernabilidad colectiva en busca de la autonomía, redimensionando las relaciones de poder para valorizar a los sujetos de cada lugar, sus patrimonios y la planificación democrática en detrimento de las tecnologías inapropiadas y de la acumulación intensiva de capital.*

Sem a participação direta da alta administração e do quadro interno, numa gestão participativa, talvez a ISO 9001 seja apenas “uma tecnologia inapropriada, ilusoriamente para acumulação intensiva de capital.” Ver esse resumo no Quadro 13 – Condução da manutenção do SGQ ISO 9001.

**Quadro 13 – Condução da manutenção do SGQ ISO 9001**

<b>Empresa</b>	<b>Responsável pela manutenção da ISO 9001</b>
Alfa	Interna, mas com contratação de consultoria para auditorias internas
Beta	Interna – com contratação de consultoria para a recertificação, ISO 9001:2015
Delta	Interna, mas com contratação de consultoria para auditorias internas
Gamma	Interna – com contratação de consultoria para a recertificação, ISO 9001:2015
Omega	Interna
Sigma	Externa, com contratação de consultores
Theta	Interna
Zeta	Interna

Fonte: Dados da Pesquisa (2018-2019)

A decisão de implementação da ISO 9001 deve ser uma decisão de planejamento da alta direção da empresa, que precisa ser levada a cabo por ações de execução. Com relação a implantação da ISO 9001 nas empresas, na literatura se descrevem como principais características as conduções dessas implantações por consultores ou por membros internos das empresas, pela própria equipe interna de trabalho. Os resultados obtidos nem sempre são equivalentes, pois os perfis e a identificação com a empresa dos principais responsáveis pela condução do processo de implantação deixam marcas consistentes com esses próprios perfis e com as identificações. Os relatos indicam que os resultados tendem a ser mais consistentes quando a Norma é implantada por membros internos, pois esses também darão continuidade ao processo, caracterizando sua implementação. A contratação de consultores externos, embora possa “encurtar o caminho”, em muitas das vezes produz sistemas que não são identificados e reconhecidos na própria organização, resultando em “procedimentos de gaveta”, ou “normas para inglês ver”.

Além da implantação, de passar pela primeira auditoria, auditoria para a certificação, o sistema de gestão da qualidade na empresa deve ser mantido. É a manutenção que caracteriza sua implementação. Ou, de acordo com a Norma, “implementar significa que o sistema foi estabelecido, implantado e mantido”. Ou seja, se pode perceber que a forma como a ISO 9001 foi implementada, por pessoal interno ou externo/consultores, proporciona diferença nos resultados e percepção pela empresa. Sendo que os resultados mais consistentes são esperados a partir de uma condução interna.

### 3.5 PERSPECTIVAS DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Nesta seção apresentamos as questões sobre a perspectiva de continuidade do SGQ ISO 9001 das empresas, apesar da redução da atuação da Petrobras em Mossoró, inicialmente principal “condicionador” da certificação, e sobre o principal motivo para a não continuidade da certificação, por aquelas empresas que não mantiveram a mesma.

Para ser certificada e manter a certificação a empresa precisa contratar os serviços de um organismo certificador. Os organismos certificadores são instituições privadas, embora sem fins lucrativos, que para seus funcionamentos precisam ter receitas. Essas receitas vêm da prestação dos serviços às empresas, via auditorias e recomendações para Certificação. Portanto para a empresa está certificada existe um custo específico, o da contratação e pagamento ao organismo certificador. Esse custo deve ser compensado pelos benefícios da adoção da Norma, por meio do seguimento dos requisitos para melhoria do processo produtivo da organização. Contudo, quando a empresa não consegue melhorar efetivamente seus processos produtivos e conseqüentemente beneficiar-se dos requisitos da Norma, a mesma passa apenas a representar um acréscimo dos seus custos – pelo pagamento ao organismo certificador, já descrito. Dessa forma, se a empresa não obtiver benefícios internos perceptíveis e se não houver uma valorização direta do cliente para o fato da empresa ser certificada essa é apenas um custo excedente. Assim, é possível que venha a ocorrer um desinteresse em manter a certificação, um custo, sem identificação de benefícios que o superem. A partir da percepção que as empresas implantaram a ISO 9001 para atender ao principal cliente, a Petrobras, e a diminuição dos negócios dessa com essas empresas pode não mais significar uma necessidade de manutenção da certificação, pelo motivo de custo, já exposto.

Assim, como uma das questões desta pesquisa, foi perguntado a cada um dos participantes das empresas certificadas se “a empresa pretende manter a certificação apesar da redução da atuação da Petrobras em Mossoró?” A seguir apresentamos as respostas de cada um.

Em resposta à pergunta descrita, o dirigente da empresa Alfa, afirma que sim. Contudo a empresa está buscando, por meio da REDEPETRO, ampliar a

parceria com o SEBRAE, para que os custos de manutenção e renovação da certificação sejam também subsidiados pelo SEBRAE, porque para as pequenas e médias empresas, apesar de valer a pena, o custo de manutenção e renovação da certificação são “um pouco pesados.” Em suas palavras:

A REDEPETRO está trabalhando para que o SEBRAE também participe dos custos da Certificação, subsidiando os mesmos 70% dos custos, como quando da implantação. No SEBRAE existe um programa chamado SEBRAETEC onde os serviços de consultoria são comprados com 70% de desconto, então as empresas estão deixando de lado a certificação pelos altos custos. O custo de manter a certificação não é barato! Então a REDEPETRO está discutindo com o SEBRAE e tentando convencer as certificadoras a se cadastrar no SEBRAETEC para que as empresas da REDEPETRO possam contratar os serviços via SEBRAE, com o subsídio. De qualquer forma, mesmo que não haja evolução nessa parceria com o SEBRAE e organismos certificadores nós iremos manter a certificação. Por que eu acredito claramente que na hora que a gente deixasse de ser certificado existe a cultura interna que relaxaria. Porque ser ‘fiscalizado’ externamente dá uma maior credibilidade ao trabalho. A ISO 9001 funciona para você vender o marketing da empresa, serve para vender a empresa. Eu tenho convicção que se nós não mantivermos a certificação os processos serão relaxados, porque os próprios colaboradores irão relaxar, já que não haveria mais o controle externo. Hoje a “consciência” dos colaboradores se dá devido a essa exigência, se não houvesse essa exigência, diminuiria essa “consciência”. A direção da empresa ver a Certificação hoje como uma necessidade para a continuidade das melhorias do sistema, que traz redução de custos, melhoramentos nos processos, e não como apenas uma questão de custo. A Certificação é tratada atualmente na empresa como uma questão de investimento e não como uma questão de custo.

Ou seja, embora a empresa esteja buscando subsidiar o custo de manutenção da Certificação, via SEBRAE, é percebido que a ISO 9001 é uma questão de investimento e não apenas de custo. Portanto, segundo o dirigente da empresa Alfa a empresa pretende manter-se certificada, devido aos benefícios da Certificação para a empresa, apesar da diminuição da participação da Petrobras na contratação de serviços na economia local.

Para o dirigente da empresa Beta, a empresa deverá continuar com o SGQ ISO 9001, apesar da redução da atuação da Petrobras em Mossoró. Na empresa existe a consciência de que o futuro “está reservado” às empresas mais qualificadas e o SGQ ISO 9001 possibilita isso. Tal interpretação pode ser observada em seu dizer:

Sim. Pensando no futuro, nós não podemos dissociar as coisas, como a atividade de petróleo e gás vem diminuindo, aí é que nós temos que está cada vez mais qualificados. Porque uma hora essa atividade poderá ser retomada, ou nós passaremos a atender a outros segmentos. Por exemplo, o segmento agrícola, que na nossa região é tecnicamente muito bem desenvolvido, nós realizamos trabalhos para o segmento agrícola, há semelhanças entre um poço de petróleo e um de água, embora haja diferenças. Tem muito material que é comum a ambos os tipos de poços e que nós fabricamos aqui. Então a gente não deve deixar de ser certificados, a empresa irá manter a certificação. A Alta direção entende que a atividade de petróleo e gás voltará a ter importância na região, não na mesma importância que teve anteriormente, mas voltará a ter importância sob alguns cenários. Mas também, há outros segmentos que estão se instalando na região e que certamente demandarão fornecedores qualificados, energias renováveis, eólica e fotovoltaicas. Atualmente todas as demandas são significativamente qualificadas, o que reforça a importância da Certificação.

Ou seja, as demandas que a empresa atende, além do segmento de petróleo e gás, como nos segmentos de fruticultura irrigada, energia eólica e fotovoltaica, são significativamente qualificadas, portanto manter a Certificação é questão de sobrevivência. Embora não tenha sido explícito pelo dirigente da empresa Beta, se pode perceber que o mesmo vê a ISO 9001 como um investimento, que apesar do custo apresenta a expectativa de superação pelos resultados trazidos. Talvez, pela melhoria contínua.

Igualmente, para o dirigente da empresa Delta, a mesma deverá manter o SGQ ISO 9001, pois, apesar do período de baixa na economia e da diminuição das demandas da Petrobras na economia local, há vantagens em manter-se certificada. Segundo ele, a ISO 9001 proporciona à empresa benefícios que talvez fossem perdidos sem a continuidade da mesma, compensando o custo da sua manutenção. Em relação a essa questão ele respondeu que,

Sim. Mesmo num período de baixa na economia nós sabemos que vale a pena manter a certificação. Porque é um ciclo a economia vai voltar a crescer e estar inserido nessa continuidade vale a pena. É mais vantajoso a manutenção do que seria um esforço de recertificação. Se o sistema de gestão da qualidade funciona, por que eu vou deixar de vender que minha empresa é certificada ISO 9001? E se eu também tenho benefícios da manutenção desse, se a Certificação faz com que a empresa anualmente se avalie criticamente, para ver suas posições e resultados. Então os benefícios do planejamento inserido pela Norma faz com que valha a pena a sua manutenção. A utilização do PDCA nas avaliações da empresa é um grande benefício. Vale a pena manter a Certificação.

Isso significa que a empresa aposta que para um novo ciclo de crescimento econômico a empresa que já estiver qualificada se beneficiará dessa condição.

Em contrapartida, de acordo com o informante da empresa Gamma, a continuidade do SGQ ISO 9001 não está garantida na empresa. Em princípio está até descartada pela Alta direção, devido o stress nas auditorias de manutenção e recertificação. Contudo, ele pondera que para continuar atendendo ao mercado, empresas clientes que de certa forma exigem certos padrões e garantias, talvez seja necessário manter a certificação. A resposta do entrevistado para essa questão foi que,

Não, segundo a alta direção, devido ao estresse das auditorias de manutenção e recertificação. Dado que a manutenção não ocorre como o devido, o estresse nas auditorias é muito grande, gerando um desgaste que a Alta direção pretende cancelar a certificação. Contudo, talvez devido a uma necessidade de continuar atendendo aos clientes, que são praticamente três, Petrobras, Halliburton e Weg, e mais agora a Siemens, seja necessário manter essa certificação, para não perde-los.

Essa dúvida da empresa Gamma sobre a continuidade da certificação ISO 9001 talvez signifique o comprometimento parcial da Alta direção na condução do processo. Pois o estresse citado é significativo apenas pela falta de cuidado e acompanhamento, sobretudo pela previsibilidade dos requisitos da Norma. Portanto, segui-los não provoca estresse, mas não segui-los e tentar convencer a auditoria desse segmento sim, pode gerar o estresse citado.

O dirigente da empresa Omega declarou que a empresa pretende manter a certificação apesar da redução da atuação da Petrobras em Mossoró. Embora a Petrobras não tenha mais a ISO 9001 como uma exigência, mas ela continua avaliando positivamente as empresas que a possuem. Assim, para a empresa Omega, manter-se certificada é manter a boa imagem perante a Petrobras, como também utilizá-la nos processos de gestão da empresa. Ele enfatiza que,

Sim. A gente até podia pensar em deixar para lá, porque hoje não há mais a exigência da Certificação para os convites de participação nas licitações da Petrobras. Mas a gente continua sendo bem visto, por sermos certificados. Enquanto nós tivermos contrato que a rentabilidade favoreça a manutenção da ISO 9001 a gente vai manter, só se não houver mais contratos nessas condições. Mas a opção pela manutenção da Certificação ainda é a visibilidade perante a Petrobras, bem como que a Norma ajuda na manutenção dos processos de gestão.

Pelo exposto, para a empresa Omega, a certificação continua sendo vista como algo favorável para a empresa, portanto a sua continuidade se manterá diante das condições atuais. Merece destaque o fato da empresa já ter feito a migração da Norma, da versão 2008 para a versão 2015, o que indica uma continuidade de no mínimo três anos.

Contudo, não se percebe o desenvolvimento homólogo das empresas locais, aumentando as suas relações horizontais e seus próprios fortalecimentos. Não é percebido que há o compartilhamento de informações e ações ou de regras localmente desenvolvidas e/ou adaptadas entre as empresas, mesmo elas pertencendo a uma rede local, a REDEPETRO. Embora haja indicação da continuidade da Certificação pelas empresas pesquisadas, a ISO 9001 não é percebida dentro de uma filosofia da gestão da qualidade e da melhoria contínua. Assim, embora tenha sido indicada a continuidade da certificação pela maioria das empresas, pelos próprios argumentos expostos não se percebe segurança para essa continuidade. Pois, talvez, caso não venham a ser concretizadas as expectativas externas sobre novos negócios em novos segmentos, sem benefícios internos efetivos, a continuidade das certificações ISO 9001 esteja comprometida no âmbito das empresas mossoroenses fornecedoras da Petrobras certificadas ISO 9001.

No Quadro 14 – Continuidade da certificação ISO 9001, está apresentado o resumo das decisões das empresas pesquisadas.

**Quadro 14 – Continuidade da certificação ISO 9001, informações fornecidas pelos gestores em 2018**

Empresa Alfa	Empresa Beta	Empresa Delta	Empresa Gamma	Empresa Omega
Sim	Sim	Sim	Talvez	Sim

Fonte: Dados da Pesquisa (2018-2019)

### 3.5.1 Empresas mossoroenses não mais certificadas ISO 9001 – motivos

A seguir apresentamos as razões pela não continuidade da certificação por empresas mossoroenses que já não são mais certificadas. A expectativa de que o principal motivo da não continuidade fosse a diminuição dos negócios gerados pela Petrobras em Mossoró se confirmou, embora que não de forma absoluta. Ou seja,

havia sim uma significativa importância da Petrobras na economia local, mas isso não era exclusivo, outros fatores também afetaram complementando esse.

Para o dirigente da empresa Sigma o principal motivo para a não continuidade da certificação ISO 9001 pela empresa foi a mudança da versão da Norma, a empresa atendia a norma na versão 2008, mas após uma revisão e atualização a empresa precisaria passar a atender aos requisitos da Norma na versão 2015. Também ele alegou a crise econômica atual, a diminuição dos negócios gerados pela Petrobras em Mossoró e a burocracia da Norma. O mesmo assim se expressou sobre os motivos da não continuidade:

A principal razão foi a mudança da Norma para a versão 2015 e nessa época de crise, com a Petrobras saindo de Mossoró, as exigências diminuíram, desmotivou um pouco. A burocracia da norma continua do mesmo jeito, embora eu não saiba se essa versão 2015 diminuiu a burocracia, se tirou mais papel. Porque tem coisas que a gente faz pensando em melhorar, mas só atrapalha, tem coisas que amarram demais e você não pode fazer nada. As vezes trava demais, tudo ter que ter autorização. Mas a gente continua fazendo os procedimentos do mesmo jeito, embora não sejamos mais certificados, continuamos utilizando os mesmos procedimentos da Norma. E ainda tentando aperfeiçoar, melhorar a cada dia. Aprendemos também muito com os clientes.

Como descrito anteriormente, em outros relatos da entrevista com o dirigente da empresa Sigma, a empresa não compreendeu adequadamente a Norma, manteve-se dependente de consultores externos para definir e conduzir o seu sistema de gestão, portanto continua classificando a Norma como burocrática.

Já conforme relatado pelo dirigente da empresa Theta, o motivo da não continuidade da certificação pela empresa foi “a relação desfavorável custo benefício”. O mesmo atribui que a empresa investia mais na manutenção da Norma do que o que recebia pôr adota-la. Ele respondeu ao questionamento de forma muito direta, eis o que ele respondeu: “A relação desfavorável custo benefício.” Sem mais palavras, para o dirigente da empresa Theta a ISO 9001 trazia prejuízo à empresa.

Por fim, de acordo com o relato do dirigente da empresa Zeta os principais motivos foram a redução das atividades da Petrobras na economia local e a própria crise econômica vivida pelo setor da construção civil, principais clientes da empresa. A empresa foi diretamente muito atingida, tendo que reduzir o seu tamanho a

praticamente 1/3 do que era na época. Com isso, dentre os vários cortes que tiveram que ser feitos, a empresa optou por não manter a Certificação, em função de que teria que ser um compromisso contratual. Assim ele nos descreveu:

O grande motivo foi a diminuição das atividades da Petrobras e a recessão geral a partir de 2014 na construção civil. Naquela época a empresa reduziu cerca de 70% da sua estrutura, em termos de funcionários, em termos de infraestrutura, em termos de equipamentos, de ativos, a gente ficou com uma estrutura muito enxuta em função da crise. Então a gente cortou tudo. Todos os nossos fornecedores que nós tínhamos com contrato, que a gente tinha que cumprir o contrato, e a certificadora era um desses fornecedores, a gente cortou todos. A empresa passou a comprar e contratar tudo a partir das necessidades imediatas, sem se amarrar a contratos. Isso foi em função da crise, não houve um outro grande motivo. Como a Petrobras não exigia a certificação ISO 9001, mas sim que você tivesse um sistema montado e funcionando, a gente não perdeu muito, perdeu pontos no cadastro da Petrobras, mas nada que impactasse muito. Foi por questão financeira mesmo, nenhum outro motivo.

Ou seja, para o dirigente da empresa Zeta a empresa continua utilizando o sistema de gestão baseado nos requisitos da Norma ISO 9001, contudo sem está mais condicionada a exigências contratuais e auditada. Dadas todas as condições favoráveis à Certificação pela empresa, descritas e relatadas pelo dirigente da empresa Zeta em outros momentos nesta tese, é possível que a partir de uma recuperação econômica e de mercado da empresa a mesma volte a atender a norma formalmente, por meio da certificação.

No Quadro 15 – Motivos da não continuidade da certificação ISO 9001, está apresentado o resumo das decisões das empresas pesquisadas.

**Quadro 15 – Motivos da não continuidade da certificação ISO 9001**

<b>Empresa Sigma</b>	<b>Empresa Theta</b>	<b>Empresa Zeta</b>
Diminuição da Petrobras e crise econômica	Custo	Diminuição da Petrobras e crise econômica

Fonte: Dados da Pesquisa (2018-2019)

Conforme apresentado, o principal motivo da não continuidade da certificação pelas empresas pesquisadas foi a diminuição das atividades da Petrobras em Mossoró e a crise econômica nacional. Já a empresa Theta indicou que o custo para continuidade da ISO 9001 não era favorável, pela relação custo x benefício.

### 3.6 CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES

Finalizando as análises sobre as formas de implementação da ISO 9001 por empresas mossoroenses fornecedoras da Petrobras, voltamos a esclarecer o marco no qual defendemos que a Norma ISO 9001 se insere para essas novas possibilidades. Destacamos que mesmo que seja exercida para a ampliação do comércio e fortalecimento do sistema econômico capitalista global, defendemos que não pode ser dito que a ISO 9001 é fruto apenas do interesse das economias centrais sobre as economias periféricas. Mas sim, que possibilita também às empresas dos países/regiões/territórios periféricos a inserção de seus produtos e serviços na economia global, por meio do claro atendimento dos padrões previa e internacionalmente estabelecidos. É isso que defendemos que a ISO 9001 possibilita as empresas mossoroenses, tanto no presente como no futuro, participar de uma cadeia global qualificada.

O sentido que defendemos é o de que uma vez estabelecidas as regras e padrões, saber utilizá-las favorece aqueles que as utilizam. Para enfatizar mais esse argumento, recorreremos a didática dos processos para alfabetização e aprendizagem de idiomas: a) a alfabetização de “povos primitivos” por imposição pode ser até considerada uma violência, contudo a alfabetização voluntária por membros das sociedades “não primitivas” traz ganhos expressivos para os que se alfabetizam, por conseguirem decifrar um “mundo mais amplo”; b) a imposição de idiomas por povos dominadores, hegemônicos, também pode ser considerada uma violência/forma de aculturação, contudo, a aprendizagem voluntária de idiomas diferentes possibilita para aqueles que adquirem novos horizontes de compreensões. Ou seja, com efeito, defendemos que uma vez que haja um padrão definido, como a Norma ISO 9001, adotá-la voluntariamente é ter melhores possibilidades, é participar das atividades econômicas em melhor nível.

Essa perspectiva é, de certa forma, equivalente à de Fernandes (2015), contudo diferenciando-se pois a autora trata sobre inovação e aqui tratamos sobre gestão da qualidade, assim “entendo o[s sistemas de gestão da qualidade] por onde também podem circular fluxos de conhecimento estruturadores de convivência e de resistência diante de grandes interesses econômicos, de descoberta e de capacidade de regulação a partir do próprio território, em benefício de agentes locais

estruturadores, portanto, de solidariedades horizontais.” (FERNANDES, 2015, p. 3). Ou seja, também defendemos que a gestão da qualidade e a realização dessa pela implementação da ISO 9001 traz possibilidades de desenvolvimento local e de solidariedades horizontais.

### 3.7 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

Neste capítulo foram apresentados o perfil, as expectativas, as realidades e as perspectivas das empresas participantes da pesquisa, que permanecem ou não certificadas ISO 9001. As interpretações demonstraram diferenças entre as empresas que mantêm a certificação e aquelas que já não mantêm. As cinco empresas que permanecem certificadas apresentam um perfil de empresas mais profissionalizadas, provavelmente por realizarem atividades que dependem mais do uso de técnicas e engenharias. Dentre os fatores que merecem maior destaque estão o maior grau de instrução formal de sua força de trabalho, tanto da parte administrativa quanto da parte operacional; e o maior valor de remuneração para essa mesma força de trabalho. Ademais, merece também significativa atenção os fatos de que entre os(as) tomadores(as) de decisões nas empresas há uma maior participação feminina, uma idade média maior, um grau de formação também mais elevado e experiências profissionais além do território mossoroense. Esses fatores levantados, em seu conjunto, indicam as diferenças perceptíveis entre os dois grupos de empresas pesquisadas. Não há fator que destaque de forma positiva as empresas que já não são mais certificadas diante das que se mantêm certificadas ISO 9001.

Quanto as expectativas das empresas antes de serem certificadas ISO 9001, com relação à Norma, os depoimentos indicam que não haviam tantas expectativas para as melhorias internas, as expectativas que haviam se relacionavam com possíveis melhorias nos processos e na gestão desses nas empresas. Houve uma concordância significativa sobre as empresas terem adotado a Norma para atender a Petrobras, mas apenas algumas pressupunham que seria mais que isso e que a empresa ao ser certificada conseguiria atingir melhores mercados, inclusive mercados fora desse território. De forma geral, essas expectativas reduzidas talvez sejam próprias de uma região e território de

desenvolvimento tardio, constatadas, dentre outros fatores, pela baixa participação na inovação nacional (TUNES, 2015). Como já visto nesta tese, o processo de territorialização mossoroense caracteriza-se por um processo que pouco uso fez de técnicas avançadas, sejam materiais ou humanas e educacionais, possivelmente por isso nas relações empresariais existem poucas expectativas que vinculem as empresas locais às cadeias de produção global.

Com relação aos exercícios praticados pelas empresas em relação a Norma ISO 9001, ou suas realidades, os relatos demonstram que foi unânime a participação da REDEPETRO no início dos processos para as certificações das empresas pesquisadas. Para todas as empresas pesquisadas a REDEPETRO em convênio com o SEBRAE subsidiou os custos de implantação da Norma. A maioria fez uso de consultorias externas em apoio a alta direção para a fase de implantação, com exceções às empresas Beta e Zeta. Para a condução, ou manutenção da certificação, exceto a empresa Sigma, as demais empresas realizavam o processo internamente, com contratação de consultores apenas para o período de recertificação, para a versão 2015 da Norma.

Assim, se pode verificar, a partir dos depoimentos dos seus dirigentes e dos dados das empresas, que as que mantêm a certificação são as que possuem um grau de profissionalismo mais elevado e que vislumbram outras perspectivas para seus negócios. Nesse sentido, a ISO 9001 por possibilitar as conexões das empresas com novos clientes e desafios pode até mesmo ser parte importante para a sobrevivência da empresa no ambiente de acirrada concorrência em que se encontram atualmente.

Todos esses resultados estão apresentados de forma sintetizada no Quadro 16 – Resumo dos resultados da pesquisa.

**Quadro 16 – Resumo dos resultados da pesquisa**

Empresa/ questão da pesquisa	Significado da ISO 9001 para a empresa	Mudança nas relações da empresa	Motivos internos para a implementação da ISO 9001	Motivos externos para a implementação da ISO 9001	Condução da implementação do SGQ ISO 9001	Condução da manutenção do SGQ ISO 9001	Benefícios internos	Benefícios e externos	Continuidade da certificação ISO 9001, informações fornecidas pelos gestores em 2018
Alfa	Mecanismo de ajuste interno, melhorando o desempenho dos processos	Melhorias nas relações com os colaboradores e fornecedores	Não havia motivos internos	Para atender ao principal cliente, a Petrobras	Por consultores externos, com disfunções burocráticas.	Interna, mas com contratação de consultoria para auditorias internas	Melhor organização interna	Conquista de novos clientes	Sim
Beta	Ajuda a padronizar os processos de trabalho e melhoria contínua dos mesmos	Melhoria na organização e comunicação interna; melhor seleção de fornecedores e ampliação dos clientes	Estabelecer uma cultura interna para bem atender ao cliente	Atender a demandas, local e global	Pela participação direta da Alta direção, que estudou e entendeu a norma e a implantou na empresa	Interna – com contratação de consultoria para a recertificação, ISO 9001:2015	Padronizar as atividades	Credenciar-se como fornecedor global	Sim
	Padrão internacional de excelência	Melhorias nas relações com os colaboradores, fornecedores e clientes	Diminuir as falhas e profissionalizar a gestão	Atingir melhores mercados	Com participação da Alta direção e consultores externos	Interna, mas com contratação de consultoria para auditorias internas	Melhor organização interna e melhorar os recursos humanos	Conquista de novos clientes	Sim

Empresa/ questão da pesquisa	Significado da ISO 9001 para a empresa	Mudança nas relações da empresa	Motivos internos para a implementação da ISO 9001	Motivos externos para a implementação da ISO 9001	Condução da implementação do SGQ ISO 9001	Condução da manutenção do SGQ ISO 9001	Benefícios internos	Benefícios e externos	Continuidade da certificação ISO 9001, informações fornecidas pelos gestores em 2018
Gamma	Facilitadora dos trabalhos na empresa	Melhorias nas relações com os colaboradores, fornecedores e clientes	Não havia motivos internos	Para atender ao principal cliente, a Petrobras	Com a participação da Alta direção e consultores externos	Interna – com contratação de consultoria para a recertificação, ISO 9001:2015	Melhor organização interna	Conquista de novos clientes	Talvez
Omega	Mecanismo de facilitação da gestão	Melhorias nas relações com os colaboradores, fornecedores e clientes	Não havia motivos internos	Para atender ao principal cliente, a Petrobras	Por consultores externos, eles trouxeram toda a documentação	Interna	Melhor organização interna e melhorar os recursos humanos	Maior confiança do cliente	Sim
Sigma	Melhora dos serviços e mecanismo de facilitação da gestão	Melhorias nas relações com os colaboradores e clientes	Ajudar na estruturação da empresa	Atender a demandas de empresas locais, ligadas a Petrobras	Com a participação da Alta direção e consultores externos	Externa, com contratação de consultores	Melhor organização interna e melhorar os recursos humanos	Divulgação dos serviços da empresa como de maior qualidade	Não
Theta	Facilitadora dos trabalhos na empresa	Melhorias nas relações com os colaboradores e fornecedores	Melhorar o gerenciamento da empresa e proporcionar maior valor ao produto	Para atender ao principal cliente, a Petrobras	Com a participação da Alta direção e consultores externos	Interna	Melhor organização interna e melhorar os recursos humanos	Sem benefícios externos	Não
Zeta	Mecanismo de facilitação da gestão	Melhorias nas relações com os colaboradores, fornecedores e clientes	Melhorar a estrutura e a gestão	Para atender ao principal cliente, a Petrobras	Pelo representante da direção, com a participação da Alta direção	Interna	Melhor organização interna	Conquista de novos clientes	Não

Fonte: Dados da Pesquisa (2018/2019)

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA PESQUISA

Todo trabalho para ser considerado acabado precisa ter início, meio e fim, e com a presente tese não é diferente. De forma resumida e objetiva resgatamos aqui o que nos propusemos a realizar nesta tese e onde e como realizamos (em quais partes da mesma). O objetivo geral estabelecido para esta tese foi “Compreender as relações entre condicionantes da formação econômico-territorial e a importância atribuída à certificação ISO 9001 pelos agentes econômicos de Mossoró e as motivações para sua adoção.” Ao final da pesquisa, entendemos haver alcançado este objetivo geral, bem como os objetivos específicos, como explicitamos a seguir:

Descrevemos a formação econômico-territorial de Mossoró, procurando identificar condicionantes e fatores que contribuíram para a constituição do perfil atual dos agentes econômicos e da importância que atribuem à ISO 9001, como mostra o Capítulo 2, no qual são apresentados os principais elementos que caracterizaram a formação econômico-territorial do município e sua região, no sentido de contribuir na compreensão da importância das características específicas desta formação sobre o comportamento e escolhas dos agentes econômicos estudados.

Realizamos entrevistas com a alta direção de empresas que adotaram a ISO 9001, as quais permitiram observar o processo de implementação e manutenção da certificação ISO 9001, seus principais responsáveis, importância da certificação por estes atribuída, nível de compromisso e internalização dos valores envolvidos em sua implementação e manutenção. Os depoimentos coletados possibilitaram verificar o significado da certificação para os dirigentes, cujos resultados foram apresentados e analisados no Capítulo 3.

Verificamos que a ISO 9001 modificou posturas que afetaram tanto aspectos relativos à horizontalização, quanto à verticalização dos negócios, a partir de valorização por parte de alguns dirigentes que associaram à Certificação a ampliação de seus negócios para mercados não locais. No Capítulo 3, são também apresentados resultados modificações ocorridas na gestão das empresas a partir da certificação ISO 9001.

Tais como benefícios internos e externos por eles percebidos com sua adoção e o valor que a gestão da empresa lhes atribui.

- A. A pesquisa permitiu ainda observar, por outro lado, que a redução da atuação da Petrobras em Mossoró tem afetado a continuidade da Certificação ISO 9001 por parte de diversas empresas, conforme relatam dirigentes daquelas que já não mantêm a Certificação, a respeito das perspectivas de descontinuidade e dos motivos pelos quais interromperam a certificação ISO 9001. I e II

De forma sucinta, reiteramos as respostas a cada pergunta norteadora desta tese, quais sejam:

- B. Como se constituiu a formação econômico-territorial de Mossoró? A formação econômico-territorial de Mossoró se fez baseada a partir de uma posição geográfica favorável à exploração do sal. I e II

Depositado nas várzeas próximas aos Rios Apodi-Mossoró e Piranhas-Açu, e à ligação entre o sertão e o litoral. O município está também estrategicamente situado entre duas capitais, e vai ao longo do século XX se consolidando como polo para as cidades do seu entorno. Historicamente, colaborou para essa centralidade regional de Mossoró, a presença de alguns atores visionários e empreendedores para os padrões de sua época, que influenciaram decisivamente na formação da sociedade e economia desse município, dentre os quais, Johan Ulrich Graff, Jerônimo Rosado, Rodolfo Fernandes, que com suas estratégias e ações contribuíram para essa formação na direção da configuração da base econômica que caracteriza atualmente a cidade. Centro do comércio e dos serviços regionais, que apoia os circuitos espaciais da extração de petróleo e gás existente no território norte-rio-grandense e da fruticultura irrigada para exportação, além da produção salineira. Vale ressaltar que as três últimas são todas atividades econômicas baseadas em naturais, como destacam Elias, Pequeno e Romcy (2012):

Uma especificidade muito importante de Mossoró é a de que o que existe de moderno é totalmente baseado nas velhas formas de apropriação da natureza, ou seja, as três atividades produtivas pilares da economia da cidade e área sob sua influência são baseadas na apropriação da natureza, transformando fatores naturais em mercadorias, em especial: 1) um recurso natural que vem da água do mar: o sal; 2) um mineral e fonte de energia, no caso de Mossoró, especialmente extraído da terra e do mar: o petróleo e o gás natural; 3) a terra agrícola, a partir da qual, no caso, se produz frutas tropicais. p.124

Não surpreende que, embora estejamos vivendo a chamada indústria 4.0, as atividades que constituem a economia mossoroense ainda têm por base a apropriação de fatores da natureza, fortemente influenciada por condicionantes externos e que carregam valores e práticas culturais ao conjunto da sociedade, de tal forma que afetam o comportamento dos agentes econômicos, políticos e sociais locais e as formas com que lidam com as exigências que os segmentos mais modernos da economia lhes fazem, a exemplo da Certificação ISO 9001, requerida aos fornecedores locais pela Petrobras.

Historicamente, territórios menos desenvolvidos carecem de valores que defendam e proporcionem educação e formação profissional a sua população, essenciais para o permanente “criação de trabalho novo, sem o que não se alcança uma efetiva redução das disparidades socioespaciais” (FERNANDES, 2009, p. 88). Com isso, a exploração de recursos naturais em estágios muito primitivos das cadeias de valor limita a internalização de retornos e concorrem para a manutenção de baixos índices educacionais e níveis de produtividade e remuneração do trabalho, reiterando a concentração em parcela mínima da população dos ganhos obtidos por essas atividades.

Mudanças, contudo, são possíveis, tendo sido implementadas em Mossoró por estas forças progressistas da cidade, mencionadas acima e, mais recentemente e com maior envergadura, por ação do governo federal. Como descrito anteriormente nesta tese a cidade recebeu um conjunto expressivo de novas instalações e a consolidação de instituições já existentes de ensino técnico-profissionalizante (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial; Serviço Social do Transporte e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte; Instituto Federal do Rio Grande do Norte) e superior (UFERSA, UERN, Universidade Potiguar), o qual, ainda que tardiamente, poderá favorecer a participação de Mossoró em circuitos espaciais de produção de valor de forma mais qualificada, com produtos e serviços de qualidade superior, para o que podem contribuir especialmente as empresas que mantiverem esforços de gestão baseada na qualidade.

Qual o significado da Certificação ISO 9001 para a alta direção das empresas? De acordo com os depoimentos dos dirigentes das empresas pesquisadas, há uma percepção quase que generalizada que a ISO 9001 ajuda a organizar melhor a empresa e a padronizar os processos internos. Contudo, também de acordo com

suas indicações, ainda não se pode dizer que essa percepção esteja materializada dentro das empresas. Em Mossoró, possivelmente devido a sua formação econômico-territorial, nem sempre as “crenças” são executadas como práticas de forma imediata. Assim, espera-se que, em sendo cada vez mais amadurecidos os Sistemas de Gestão da Qualidade implementados nas empresas, as ações dos seus dirigentes venham a ser mais relacionadas com os próprios sistemas. Essa é expectativa estimulada a partir de conclusão apontada por Chatzoglou, Chatzoudes e Kipraios (2015), como resultado de investigação que lhes permitiu defender que

O desempenho financeiro global de uma empresa certificada está principalmente relacionado com a sua eficiência de mercado e não tanto à sua eficiência de operação. Apesar disso, as empresas devem melhorar suas operações internas e ao fazê-lo, a melhoria na sua posição no mercado irá surgir. Finalmente, o presente estudo concluiu que as organizações de hoje decidem adotar a ISO 9000, não só com base em fatores externos, uma vez que se verificou que fatores internos têm o seu próprio papel significativo nessa decisão. Esta descoberta revela que as organizações modernas buscam a melhoria da qualidade por causa da compreensão do seu significado. (CHATZOGLU; CHATZOUEDES; KIPRAIOS, 2015) [grifo e tradução nossos]

Visto que as análises dos resultados das empresas pesquisadas apontam que podem ser vários os aspectos que indicam os seus resultados, nesse sentido identificamos coerência entre as empresas mossoroenses pesquisadas e relatos de outros territórios internacionais.

Como a ISO 9001 modificou as relações da empresa com os seus colaboradores, fornecedores e clientes locais e com clientes e fornecedores não locais? De forma geral, há uma percepção de que, a partir da implantação da ISO 9001, as empresas melhoraram suas relações com os seus colaboradores, fornecedores e clientes, locais e não locais. Não há nenhum relato dos dirigentes pesquisados que a partir da certificação ISO 9001 a empresa tenha tido dificuldade nas relações com esses *stakeholders*, pelo contrário. Tais resultados estão de certa forma na mesma linha que os encontrados por Srivastav (2010), Kafetzopoulos, Gotzamani e Psomas (2014) e Ataseven, Prajogo, e Nair (2014), os quais identificaram que por meio da internalização da ISO 9001, há melhoras da gestão nos processos das organizações, relativos aos *stakeholders*. Também corroboram com Sampaio, Saraiva e Rodrigues (2009), que identificaram modificações por melhorias nas relações e resultados internos e externos nas empresas certificadas.

Assim, os resultados apontam que entre as empresas pesquisadas houve um reforço nas relações internas, bem como nas relações horizontais e verticais, o que pode vir a ajudar nas relações entre as empresas no território mossoroense e vice-versa. *“Ou seja, haveria um forte inter-relacionamento entre a dimensão territorial e as mudanças técnicas, com a primeira contribuindo para o desenvolvimento das segundas e, com estas últimas, conformando e reforçando a dinâmica da dimensão territorial”* (BRINCO, 2010, p. 199). O principal argumento dessa abordagem está na hipótese segundo a qual os *“milieux”* regionais gerariam relações horizontais e verticais baseadas em produtos e serviços de melhor qualidade, perspectiva também enfatizada por Gertler (2001). Nesse caso, haveria um reforço nas relações entre as empresas, sobretudo por imitação às de melhores resultados, ou um isomorfismo mimético (DI MAGGIO; POWEL, 2005). Em outras palavras, desenvolvimento bem-sucedido pode vir a ocorrer devido à sua própria capacidade de gerar melhores produtos e serviços, novas técnicas e novas organizações. O desinvestimento da Petrobras no município e conseqüente desaparecimento da demanda externa por Certificação, constitui o desafio para sua internalização pelos agentes econômicos locais, no caso de Mossoró.

Quais os motivos internos e externos, que levaram a empresa a certificar-se ISO 9001? Para algumas empresas não havia expectativas ou motivos internos para a adoção da ISO 9001, para outras essas expectativas eram, de forma geral, para uma melhor estruturação da empresa. Contudo, todas as empresas participantes da pesquisa de certa forma buscaram se certificar ISO 9001 em função de melhores expectativas de negócios com a Petrobras, ou com as demais empresas participantes da REDEPETRO. Alguns dirigentes declararam que havia uma solicitação explícita da Petrobras para a certificação, outros mencionaram que havia uma indicação para que as empresas apenas estabelecessem e mantivessem um sistema de gestão, não necessariamente tendo a empresa que ser certificada ISO 9001. De qualquer forma, percebemos que o estabelecimento no território mossoroense da empresa Petrobras mudou a lógica e as relações dessas empresas, interna e externamente. Nesse sentido, a hegemonia da Petrobras se deu a partir do porte e do volume dos negócios por ela gerados nesse território, fazendo surgir entre as empresas um cotidiano obediente e disciplinado (SANTOS, 2012), passando essas a se comportarem e a atenderem a uma racionalidade

estabelecida pela Petrobras. Essa forma de atuação, ou esse comportamento das empresas locais a partir da Petrobras, é o que DiMaggio e Powel (2005) classificam como isomorfismo coercitivo. Ou seja, o pensamento autônomo se tornou subsequente ao pensamento obediente e disciplinado (SANTOS, 2012).

Quais os benefícios internos e externos que a ISO 9001 proporcionou à empresa? Os principais benefícios internos relatados pelos dirigentes das empresas dizem respeito a melhor organização dos processos bem como a melhoria nas relações entre os recursos humanos das empresas. Os principais benefícios externos informados se referem principalmente a conquista de novos clientes e aumento da confiança da clientela nos produtos e serviços das empresas. Nesta perspectiva, observamos percepção semelhante àquela destacada por Manders (2015). Segundo o autor, a ISO 9001 proporciona benefícios, internos ou operacionais e externos ou de mercado, mas serão benefícios afetados pelas condições de desenvolvimento da socioeconomia onde está inserida a empresa:

Os resultados mostram que a ISO 9001 leva a benefícios de desempenho operacional e de mercado a nível mundial. No entanto, as organizações em alguns países se beneficiam mais da ISO 9001 do que em outros. O nível nacional de desenvolvimento econômico e a cultura local afetam o desempenho das empresas com ISO 9001. De forma mais ampla, este trabalho oferece novos *insights* sobre os benefícios advindos da implementação da ISO 9001 e em que condições nacionais as empresas se beneficiam ao máximo da ISO 9001 (MANDERS, 2015, p.70). [tradução livre do autor]

Cabe ainda lembrar que houve uma empresa, a empresa Theta, que não reconhece que a implantação da ISO 9001 lhe proporcionou benefícios externos, conforme declarado pelo seu dirigente. Entendemos que tal percepção esteja associada à formação econômico-territorial em que foi criada, a qual afeta, como vimos, as escolhas do empresário sobre o mercado em que deseja atuar, isto é, o nível de concorrência que está disposto a enfrentar. Um mercado menos exigente sugere, possivelmente, a percepção de que não precisa da Certificação.

Como se deu o processo de implementação da Certificação e como se dá o processo de manutenção da Certificação? A implementação da ISO 9001 foi realizada em quase todas as empresas por consultores externos com a participação da alta direção. As duas exceções foram as empresas Beta e Zeta, com a condução direta pela alta direção e pelo representante da direção, respectivamente. Essa

implementação por consultores externos certamente encurtou os prazos para a Certificação, mas deixou os SGQ's mais "vulneráveis", menos consistentes para as reais necessidades das empresas. Com relação à condução da manutenção do SGQ, apenas uma empresa, a Sigma, continuou recorrendo a consultores externos. As demais empresas utilizaram seus próprios recursos humanos para conduzir o SGQ, embora algumas tenham recorrido a consultoria externa para a migração da versão 2008 para a versão 2015 da Norma, para as auditorias de recertificação. Como visto, de forma geral, embora se possa perceber que aumentou o conhecimento das empresas em relação a Norma, especificamente nas que mantêm a certificação, esse aumento de conhecimento ainda não se materializou plenamente com independência a consultorias externas.

A empresa pretende manter a Certificação apesar da redução da atuação da Petrobras em Mossoró? Considerando que das oito empresas pesquisadas três já não mantêm a certificação e uma informou ter dúvidas sobre a continuidade de manter-se certificada, considera-se que apenas quatro pretendem manter a Certificação. Tendo em vista que a literatura internacional referente aos resultados para as empresas adotantes da ISO 9001 relata que os mesmos são majoritariamente positivos, entendemos que o fato de as empresas mossoroenses não obterem os mesmos resultados está associado às características da sua formação econômico-territorial, que as impulsionou a atuar em mercados locais ou regionais de baixa concorrência e exigências de qualidade. Dentre os vários fatores que interferem nestes resultados, a educação provavelmente é a que mais tem influência, tanto em referência aos dirigentes das empresas, como à própria força de trabalho local. Em que pese à existência de uma rede educacional vigorosa em Mossoró que atende ampla uma região geográfica, não se observa na história local ações permanentes de desenvolvimento da competitividade das empresas locais, sobretudo para a adoção de processos e tecnologias mais avançadas. Nesse sentido, recorreremos a Harvey (2013) para enfatizar que atividades mais intensivas em capital são atraídas para as regiões onde mais se desenvolve o conhecimento e que o mesmo não se desgasta pelo uso. Em suas palavras:

Investimentos desse tipo exibem uma peculiaridade adicional. Eles não se desgastam pelo uso (como as máquinas), mas, como as melhorias na fertilidade do solo, podem ser intensificados no decorrer do tempo mais

como bens renováveis do que como bens esgotáveis. Os ganhos em conhecimento científico não se desgastam, tampouco os ganhos em sofisticação legal, táticas educacionais, expertise técnica em gerenciamento e administração etc. As atitudes na força de trabalho também podem evoluir de maneiras mais favoráveis à acumulação. A circulação do valor pelas infraestruturas sociais pode produzir concentração geográfica de condições de alta qualidade. Essas regiões então parecem “naturalmente” favoráveis à acumulação em virtude dos “recursos humanos e sociais” que foram aí incorporados. Com base nisso, o capital da produção provavelmente será atraído para essas regiões. (HARVEY, 2013, p. 582)

Sobre esse aspecto, entendemos que possivelmente a continuidade da Certificação ISO 9001 pelas empresas mossoroenses estará, de maneira muito forte, vinculada ao conhecimento desenvolvido nesse território, o que se espera que seja intensificado, sobretudo a partir de desdobramentos em elevação da qualificação profissional e produção de conhecimento decorrentes da ação das instituições científicas e tecnológicas ali estabelecidas, a exemplo da UFERSA, UERN, IFRN, UNP, SENAI, dentre outras. O desenvolvimento técnico poderá ocorrer de forma permanente e enraizada no território mossoroense.

Com efeito, essas considerações evidenciam o atingimento dos objetivos propostos e realizados nesta tese.

A partir deste muitos outros trabalhos e pesquisas poderão ser realizadas para uma melhor compreensão dos aspectos relacionados ao comportamento das empresas, de seus tomadores de decisões, quanto a adoção e manutenção da certificação ISO 9001 por empresas mossoroenses fornecedoras da Petrobras. Ou seja, comportamentos influenciados por aspectos presentes nesse território, levou a respostas esclarecedoras para esse tema, já relatadas. Contudo, este trabalho, como pesquisa em um campo, em uma área do conhecimento, não se finaliza em si mesmo. Assim, a partir das respostas que obtivemos, identificamos novas questões que podem instigar a investigação de outros aspectos em complemento ao fenômeno estudado, expostas a seguir:

- Se tivesse havido mais investimento em educação, a partir dos royalties do petróleo, o que teria sido obtido? Como estaria o território mossoroense hoje?
- Se tivesse havido uma preparação para o fim da exploração do petróleo em Mossoró, haveria mais empresas buscando manter a Certificação?

- As empresas mossoroenses que estão explorando as atividades econômicas de geração de energia eólica e fotovoltaicas estão atuando nessas atividades de forma diferente das que atuaram na exploração do petróleo?

Por fim, novamente recorrendo às palavras de Harvey (2013), para a compreensão da territorialidade de infraestruturas sociais:

As infraestruturas sociais que sustentam a vida e o trabalho no capitalismo não foram criadas da noite para o dia e requerem certa profundidade e estabilidade para serem eficazes. São também geograficamente diferenciadas. Como e por que elas seguiram esse caminho é um problema para a história. Mas há forças poderosas em ação dentro da lógica do capitalismo que as mantêm nesse caminho. Essas forças merecem elucidação” (HARVEY, 2013, p. 577).

Com efeito, entendemos que o que leva a novas descobertas e novos conhecimentos, mais que respostas, são perguntas. Continuemos, pois!

## REFERÊNCIAS

ABICHT, Alexandre de Melo; CORRÊA, Augusto Ormazabal de Faria; PEREIRA, Paulo Rodrigo Ramos Xavier; CEOLIN, Alessandra Carla. O potencial inovativo, competitivo e diferenciador da ISO 9001 em uma empresa agroindustrial. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. p. 1-14.

AL-NAJJAR, Sabah M.; JAWAD, Maha. ISO 9001 Implementation Barriers and Misconceptions: an empirical study. **International Journal of Business Administration**. v. 2, n. 3, p. 118-131, 2011.

ALLUR, Erlantz; HERAS-SAIZARBITORIA, Iñaki; CASADESÚS, Martí. Internalization of ISO 9001: a longitudinal survey. **Industrial Management & Data Systems**, v. 114, n. 6, p. 872–885, 2014.

ALVES, Sandra Priscila. O circuito espacial da produção petrolífera e as suas implicações no território de Guamaré-RN. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS GEOGRAFOS*. 16, 2010, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: Associação dos geógrafos brasileiros, 2010, p. 1-16.

ALVES, Sandra Priscila. **O circuito espacial da produção petrolífera no Rio Grande do Norte**. 2012. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. Programa de Pós-graduação em Geografia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

ATASEVEN, Cigdem; PRAJOGO, Daniel L.; NAIR, Anand. ISO 9000 internalization and organizational commitment implications for process improvement and operational performance. **Transactions on Engineering Management**, v. 6, n. 1, p. 5-17. 2014.

BOIRAL, Olivier. Managing with ISO system: lesson from practice. **Long Range Planning**, v. 44, p. 197-220, 2011.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em sociologia política da UFSC**, v. 2, n 1(3), p. 68-80, 2005.

BRINCO, Ricardo. Velhos e novos caminhos da geografia da inovação. *In: CONCEIÇÃO, O. A. C.; GRANDO, M. Z.; TERUCHKIN, S. U.; FARIA, L. A. E. (Org.)*.

**O ambiente regional.** Porto Alegre: FEE, 2010.(Três décadas de economia gaúcha).

CANDIOTTO, Luciano Zanetti Pessôa. A materialização do Circuito Italiano de Turismo Rural (CITUR), Colombo-PR: verticalidades, horizontalidades e intencionalidades. **Investigaciones Geográficas, Boletín del Instituto de Geografía**, n. 69, p. 96-112, 2009.

CARLOS, Ana Fani Alessandri (Org.). **Crise urbana.** São Paulo: Contexto, 2018.

CARLOS, Ana Fani Alessandri; SANTOS, César Simoni; ALVAREZ, Isabel Pinto (Org.). **Geografia urbana crítica: teoria e método.** São Paulo: Contexto, 2018.

CARVALHO, Sadraque Micael Alves de. **Um lugar (in)existente:** o “país de Mossoró” nas tramas da consciência histórica. 2012. Dissertação (Mestrado em História) – Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. Programa de Pós-graduação em História, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2012.

CASCUDO, Luís da Câmara. **Notas e documentos para a história de Mossoró.** 5 ed. Mossoró: Fundação Vingt-un Rosado, 2010.

CASTKA, Pavel; PRAJOGO, Daniel; SOHAL, Amrik; YEUNG, Andy C.L. Understanding firms' selection of their ISO 9000 third-party certifiers. **International Journal Production Economics**, v. 62, p.125-133, 2015.

CHATZOGLOU, Prodromos; CHATZOUEDES, Dimitrios; KIPRAIOS, Nikolaos. The impact of ISO 9000 certification on firms' financial performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 35, n. 1, p. 145–174, 2015.

CLAVAL, Paul. Geografia Econômica e Economia. **GeoTextos**, v. 1, n. 1, p. 11-27, 2005.

COUTO, Edna Maria Jucá. **Redefinições espaciais do comércio de Mossoró-RN.** 2011. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Centro de Ciências e Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2011.

DEGRANDI, José Odím; SILVEIRA, Rogério Leandro Lima da. Verticalidades e Horizontalidades na função comercial da cidade de Santa Maria-RS. **Mercator**, Fortaleza, v. 12, n. 29, p. 39-50, set./dez. 2013.

DEMING, William Edwards. **Qualidade, a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DEMING, William Edwards. **A nova economia**: para indústria, governo e educação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa**. São Paulo: Cortez, 1991.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89. abr/jun., 2005.

ELIAS, Denise; PEQUENO, Renato; ROMCY, Priscila de Oliveira. Rupturas na rede urbana e faces do mercado de trabalho. **GeoTextos**, v. 8, n. 1, p. 121-145, jul. 2012.

FELIPE, José Lacerda Alves. **Mossoró**: um espaço em questão. Mossoró: ESAM, 1980. (Coleção Mossoroense Vol. CXLI).

FELIPE, José Lacerda Alves. **A (re)invenção do lugar**: os Rosados e o "país de Mossoró". João Pessoa: Grafset, 2001.

FERNANDES, Ana Cristina. Conhecimento, desenvolvimento regional e as cidades brasileiras. *In*: BITOUN, Jan; MIRANDA, Livia (org.). **Desenvolvimento e cidades no Brasil**. Contribuições para o debate sobre as políticas territoriais. Recife: FASE: Observatório das Metrôpoles, 2009.

FERNANDES, Ana Cristina. Sistema territorial de inovação ou uma dimensão de análise na geografia contemporânea. *In*: SPOSITO, Eliseu (org.). **A diversidade da Geografia brasileira. Escalas e dimensões de análise e da ação**. Rio de Janeiro: Consequência Editora, 2016, pp. 113-143.

FRANCESCHINI, Fiorenzo; GALETTO, Maurizio; MAISANO, Domenico; MASTROCIACOMO, Luca. Clustering of European countries based on ISO 9000 certification diffusion. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 27 n. 5, p. 558–575, 2010.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 47 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. 27 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1998.

GERTLER, Merie S. Tacit knowledge and the economic geography of context or the undefinable tacitness of being (there). Presented at the Nelson and Winter DRUID Summer Conference, Aalborg, Denmark, 12-15 June, 2001

GERTLER, Merie S. A cultural economic geography of production. *In*: ANDERSON, Kay; DOMOSH, Mona; PILE, Steve; THRIFT, Nigel (Eds.) *Handbook of cultural geography*, London: Sage Publications, 2003, p. 131-146

GERTLER, Meric S.; WOLFE, David A. Local social knowledge management: community actors, institutions and multilevel governance in regional foresight exercises. **Futures**, v. 36, n. 1, p. 45-65, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

HARVEY, David. **Os limites do capital**. São Paulo: Boitempo, 2013.

JAIN, Sanjiv Kumar; AHUJA, Inderpreet Singh. An evaluation of ISO 9000 initiatives in Indian industry for enhanced manufacturing performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 61, n 7, p. 778–804, 2012.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

KAFETZOPOULOS, Dimitrios P.; GOTZAMANI, Katerina D.; PSOMAS, Evangelos L. The impact of employees' attributes on the quality of food products. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 31, n. 5, p. 500-521. 2014.

KAFETZOPOULOS, Dimitrios P.; PSOMAS, Evangelos L.; GOTZAMANI, Katerina D. The impact of quality management systems on the performance of manufacturing firms. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 32, n. 4, p.381-399, 2015.

KNOERNSCHILD, Nicole. **ISO 9000 and its influence to create a competitive advantage for certified companies**. 2005. Dissertation (Master in Training and Development) – University of Wisconsin-Stout. Wisconsin, 2005.

KUNCORO, Andreas Mahendro. **Employing quality management principles to improve the performance of educational systems: an empirical study of the effect of ISO 9001 standard on teachers and administrators performance in the Indonesian vocational education system**. 2013. Thesis (Doctor of Philosophy) – Department of Industrial Engineering & Management Systems, College of Engineering and Computer Science, University of Central Florida. Orlando, Florida. 2013.

LEITE, David de Medeiros; GUIMARÃES SEGUNDO, José Edilson de A. G.; SILVA JÚNIOR, Olivá Leite da. **História da Liga Operária de Mossoró**. Mossoró: Fundação Vingt-un Rosado, 2018.

LLACH, Josep; MARIMON, Frederic; BERNARDO, Merce. ISO 9001 diffusion analysis according to activity sectors, **Industrial Management & Data Systems**, v. 111, n. 2, p. 298–316, 2011.

MAEKAWA, Rafael; CARVALHO, Marly Monteiro de; OLIVEIRA, Otávio José de. Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. **Gestão e Produção**, v. 20, n. 4, p. 763-779, 2013.

MAIA, Marcelo Dantas Rosado; MEIRELES, Elisângela Cabral de. A importância da cidade de Mossoró nos cenários do comércio exterior brasileiro e potiguar. **Revista Brasileira de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação**, v. 1, n. 1, 2008.

MANDERS, Basak. **Implementation and Impact of ISO 9001**. 2015. Thesis (Doctor in Management) – Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, 2015.

MARIMON, Frederic; CASADESÚS, Marti; HERAS, Iñaki. Certification intensity level of the leading nations in ISO 9000 and ISO 14000 standards. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 27, n. 9, p. 1002–1020, 2010.

MARÍN, Luz María; RUIZ-OLALLA, María Carmen. ISO 9000:2000 certification and business results, **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 28, n. 6, p. 649–661, 2011.

MARTINCUS, Christian Volpe; CASTRESANA, Sebastián; CASTAGRINO, Tomás. ISO Standards: a certificate to expand exports? Firm-level evidence from Argentina. **Review of International Economics**, v. 18, n. 5, p. 896-912, 2010.

NONATO, Raimundo da Silva. **Minhas memórias do oeste potiguar**: estrangeiros e Mossoró. Mossoró: ESAM, 1988. (Coleção Mossoroense Vol. CCCLXXXIX).

NUNES, Emanuel Márcio. Reestruturação agrícola, instituições e desenvolvimento rural no nordeste: a diversificação da agricultura familiar do polo Açú-Mossoró (RN). **Revista de Economia do Nordeste**, Fortaleza, v. 44, n 3, p. 601-626, jul-set., 2013.

OLIVEIRA, Estevani Pereira de. **Arranjos produtivos globalizados: o caso do APL da fruticultura de melão de Mossoró – Baraúna-RN**. 2011. Dissertação (Mestrado em Economia) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2011.

OLIVEIRA, Jionaldo Pereira de. Uma análise da formação e expansão do urbano de Mossoró: dinâmica e contradições. **Revista Pensar Geografia**, v. 1, n. 1, p. 50-71, jun. 2017.

PINHEIRO, Karisa Lorena Carmo Barbosa. **O processo de urbanização da cidade de Mossoró**: histórico da expansão urbana da cidade de Mossoró desde 1.772 até os dias atuais. Natal: CEFET-RN Editora, 2007.

POLI, Michela; PETRONI, Debora; PARDINI, Silvia; SALVADORI, Piero A. and Menichetti, Luca. Implementation of a quality assurance system according to GMP and ISO 9001:2008 standard for radiopharmaceutical production in a public research centre. **Accredit quality assurance**, v. 17, p. 341-348. 2012.

POTOSKI, Matthew; PRAKASH, Aseem. Information asymmetries as trade barriers: ISO 9000 increases international commerce. **Journal of Policy Analysis and Management**, v. 28, n. 2, p. 221–238, 2009.

PRAJOGO, Daniel I. The roles of firms' motives in affecting the outcomes of ISO 9000 adoption, **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 1, p. 78-100, 2011.

PSOMAS, Evangelos L.; FOTOPOULOS, Christos V.; KAFETZOPOULOS, Dimitrios P. Critical factors for effective implementation of ISO 9001 in SME service

companies. **Managing Service Quality: an International Journal**, v. 20, n. 5, p. 440–457, 2010.

ROCHA, Aristotelina Pereira Barreto. **Expansão urbana de Mossoró (período de 1980 a 2004): geografia e reestruturação do território**. 2005. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2005.

ROCHA, Aristotelina Pereira Barreto. **A atividade petrolífera e a dinâmica territorial no Rio Grande do Norte: uma análise dos municípios de Alto do Rodrigues, Guamaré e Mossoró**. 2013. Tese (Doutorado em Geografia) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Departamento de Ciências Geográficas. Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

ROMCY, Priscila de Oliveira. **Aspectos da dualidade do trabalho na região mossoroense**. 2011. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2011.

RUSJAN, Borut; ALIC, Milena. Capitalising on ISO 9001 benefits for strategic results, **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 27, n. 7, p. 756–778, 2010a.

RUSJAN, Borut; ALIC, Milena. Contribution of the ISO 9001 internal audit to business performance", **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 27, n. 8, p. 916–937, 2010b.

RUTHERFORD, Tod D.; GERTLER, Merie S. Labour in 'lean' times: geography, scale and the national trajectories of workplace change. **Transactions of the Institute of British Geographers**, v. 27, n. 2, p. 195-212, 2002.

SAIZARBITORIA, Iñaki Heras; BERNARDO, Mercé; FA, Martí Casadesús. La integración de sistemas de gestión basados em estándares internacionales: resultados de um estudio empírico realizado em la CAPV. **Revista de Dirección y Administración de Empresas**, n. 14, p. 155-174, diciembre 2007.

SAMPAIO, S. S. Considerações em torno da geografia industrial: teoria, métodos e uma nova técnica de mensuração da atividade fabril. **Revista Brasileira de Geografia**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 1, p. 95-122, jan./mar. 1975.

SAMPAIO, Paulo; SARAIVA, Pedro; RODRIGUES, António Guimarães. ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. **International Journal of Quality & Reliability Management**, vl. 26, n. 1 p. 38-58, 2009.

SANTOS, Camila Dutra dos. **Difusão do consumo produtivo: reflexos na economia urbana de Mossoró (RN)**. 2010. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Geografia). Centro de Ciências e Tecnologia, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2010.

SANTOS, Paulo Pereira dos. **Evolução econômica do Rio Grande do Norte: século XVI ao XX**. Natal: Clima, 1994.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção**. 4. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2012. (Coleção Milton Santos; 1)

SANTOS, Milton. **Técnica, espaço, tempo: globalização e meio técnico-científico-informacional**. 5. Ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2013.

SANTOS, Milton. O retorno do território. *In*: SANTOS, Milton; SOUZA, Maria Adélia A. de Souza. **Observatorio Social de América Latina**. Año 6, n. 16, jun. Buenos Aires: CLACSO, 2005.

SANTOS, G.; COSTA, B.; LEAL, A. Motivation and benefits of implementation and certification according ISO 9001 - the Portuguese experience. **International Journal of Engineering, Science and Technology**, v. 6, n. 5, p. 1-12, 2014.

SAQUET, Marcos Aurelio; SPOSITO, Eliseu Savério (orgs). **Territórios e territorialidades: teorias, processos e conflitos**. São Paulo: Expressão Popular: UNESP, 2008.

SAQUET, Marcos; SPOSITO, Eliseu. Território, territorialidade e desenvolvimento: diferentes perspectivas no nível internacional e no Brasil. *In*: CANDIOTTO, L.; ALVES, A.; CARRIJO, B. (Orgs.). **Desenvolvimento territorial e agroecologia**. São Paulo: Expressão Popular, 2008. p.15-31.

SAQUET, Marcos Aurelio. **Por una geografía de las territorialidades y las temporalidades: Una concepción multidimensional orientada a la cooperación y el desarrollo territorial**. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. (Biblioteca Humanidades; 36), 2015. Disponível em:

<http://www.libros.fahce.unlp.edu.ar/index.php/libros/catalog/book/50>. Acesso em 13 jan. 2019.

SAQUET, Marcos Aurelio. Territorio, clase social y lugar: premisas fundamentales del desarrollo territorial de base local, ecológica y cultural. **Arquetipo**, n. 15, p 39-70. 2017.

SARMENTO, Maria Aurélia. A Escola Normal Primária de Mossoró (1922-1934): narrativas sobre a criação da primeira escola de formação de professores do interior do Rio Grande do Norte. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO, 8, João Pessoa. **Anais [...]**. João Pessoa: Sociedade Brasileira de História da Educação, 2017. p. 1-11.

SILVA, Carlos A. F. da. **Dinâmica espacial do capital bancário - difusão, integração e crise: estudo de caso do Banco Nacional S.A.** 1997. Tese (Doutorado em Geografia) – Programa de Pós Graduação em Geografia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1997.

SILVA, Romero Rossano Tertuliano da. A importância de Mossoró no contexto econômico potiguar. **Revista Eletrônica de Petróleo e Gás**. Universidade Potiguar. v. 3, n. 2, p. 53-63 abr./set.2015.

SILVA, Moacir Vieira da; ARAÚJO, Josélia Carvalho de. Tecendo reflexões sobre a centralidade urbanorregional de Mossoró-RN. *In*: SEUR, 11 – COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE COMÉRCIO E CONSUMO IRBANO, 5, 2015, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2015. p. 151-166.

SORATTO, Alexandre Nixon; VARVAKIS, Gregório. O valor da informação e da comunicação em sistemas de gestão da qualidade ISO 9001. *In*: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12, Bauru. **Anais [...]**. Bauru: UNESP, 2005. p. 1-10.

SRIVASTAV, Avinash Kumar. Impact of ISO 9000 implementation on the organization. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 27, n 4, p. 438–450, 2010.

SUMAED, Sik; YARMEN, Medi. The effectiveness of ISO 9001 implementation in manufacturing companies: a proposed measurement. **International Symposium on Food and Agro-biodiversity**, v. 3, p. 436–444, 2015.

TAMAYO-TORRES, Javier; GUTIERREZ-GUTIERREZ, Leopoldo; RUIZ-MORENO, Antonia. The relationship between exploration and exploitation strategies manufacturing flexibility and organizational learning: an empirical comparison between Non-ISO an ISO certified firms. **European Journal of Operational Research**, v. 232, p. 72-85, 2014.

TERZIOVSKI, Milê; GUERRERO, José-Luis. ISO 9000 quality system certification and its impact on product and process innovation performance. **International Journal Production Economics**, v. 158, p. 197-207, 2014.

TUNES, Regina Helena. Apontamentos sobre a geografia da inovação: a análise da relação entre território e inovação no Brasil na primeira década do século XXI. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ANPEGE, 11, Presidente Prudente. **Anais [...]**. Presidente Prudente: ANPEGE, 2015. p. 4835-4846.

WAHID, Roslina Ab; CORNER, James. Critical success factors and problems in ISO 9000 maintenance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 26, n. 9, p. 881-893, 2009.

WAHID, Roslina Ab. Beyond certification: a proposed framework for ISO 9000 maintenance in service. **The TQM Journal**, v. 24, n. 6, p. 556-568. 2012.

WAHID, Roslina Ab; CORNER, James; TAN, Peck-Leong. "ISO 9000 maintenance in service organisations: tales from two companies". *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 28, n. 7, p. 735-757, 2011.

WILLAR, Debby; COFFEY, Vaughan; TRIGUNARYAH, Bambang. Examining the implementation of ISO 9001 in Indonesian construction companies. **The TQM Journal**, v. 27, n. 1, p. 94-107. 2015.

ZENG, S.X.; TIAN, P.; TAM, C.M. Overcoming barriers to sustainable implementation of the ISO 9001 system". **Managerial Auditing Journal**, v. 22, n. 3, p. 244–254, 2007.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Roteiro das entrevistas. As questões principais, pontos de 1 a 8 foram repetidas igualmente para todas as empresas. Os tópicos, dentro das questões, foram utilizados ou não, dependendo das respostas e do transcurso da entrevista.

1. Qual o significado da certificação ISO 9001 para a alta direção das empresas?
  - a) A alta direção compreende a Norma ISO 9001 como um sistema para melhoria da gestão da qualidade e que a partir disso pode proporcionar à empresa sua consolidação no mercado local bem como abrir oportunidades em mercados além desse território?
  - b) Quais seriam os exemplos/situações podem ser descritas a partir dessa compreensão?
  
2. Como a ISO 9001 modificou as relações da empresa com os seus colaboradores, fornecedores e clientes locais e com clientes e fornecedores não locais?
  - a) Quais exemplos podem ser citados.
  - b) A ISO 9001 pode ajudar a valorizar os funcionários, fornecedores e clientes locais, bem como possibilitar a empresa ter acesso ao mercado global, igualhando-a a fornecedores de quaisquer lugares.
  
3. Quais os motivos internos (redução de custos; melhoria dos processos; padronização dos processos, etc.) e externos (pressão dos clientes; ações dos concorrentes), que levaram a empresa a certificar-se ISO 9001?
  - a) Havia o entendimento que a ISO 9001 poderia ajudar a empresa a reduzir custos; melhorar os processos; aumentar a produtividade; diminuir desperdícios, retrabalhos...  
Se sim, me fale sobre isso...

b) Havia o entendimento que a ISO 9001 poderia igualhar a empresa a seus concorrentes?

Se sim, me fale sobre isso, quais eram os concorrentes diretos que na época já eram certificados ISO 9001?

c) Havia o entendimento que a ISO 9001 poderia facilitar a manutenção ou a conquista de novos clientes?

Se sim, me fale sobre isso...

4. Quais os benefícios internos e externos que a ISO 9001 proporcionou a empresa?

a) Quais exemplos podem ser citados.

5. Como se deu o processo de implementação da certificação (como foi a participação da alta direção?

a) Quais foram os principais responsáveis pela implementação da certificação {consultores ou membros internos}?)

b) Como se dá o processo de manutenção da certificação (como se dá a participação da alta direção e dos demais membros da empresa ou de consultores externos)?

6. A empresa pretende manter a certificação apesar da redução da atuação da Petrobras em Mossoró? (se sim, por que?)

7. Em que medida a formação econômica e territorial da cidade de Mossoró tem interferido no contexto da importância da certificação ISO 9001 para as empresas locais?