



2ª SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR

Horizontina - RS - Brasil
22 a 26 de Outubro de 2012



PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 9001: UM CASO DE INSUCESSO

Morgana Wasyluk (FAHOR) mw000797@fahor.com.br

Gleise Catarina Damião (FAHOR) gd000832@fahor.com.br

Édio Polacinski (FAHOR) edio@fahor.com.br

Resumo

Com a competitividade acirrada, muitas empresas tendem a organizar seus processos, assim como adaptar seus serviços, utilizando-se de sistemas de gestão da qualidade (SGQ). Neste contexto, o presente estudo buscou analisar uma empresa que optou por um SGQ, conforme norma ISO 9001, e apresentou insucesso em seu processo de implementação. Para tanto, destaca-se que através de um estudo de caso, buscou-se apresentar as particularidades de insucesso de uma empresa que buscou a certificação ISO 9001, mostrando as etapas desenvolvidas pela mesma, onde ocorreram os erros e quais as sugestões para uma retomada futura e finalização da implantação de um SGQ. Como principais resultados de pesquisa evidencia-se a opção da empresa em interromper o procedimento de certificação diante do primeiro insucesso, uma vez que a relação custo-benefício não seria interessante em nível estratégico. Além disso, também ressalta-se que são apresentadas sugestões para a retomada e implantação futura da norma.

Palavras-chave: Sistema de Gestão da Qualidade; ISO 9001; Causas de Insucesso.

1. Introdução

Em um ambiente cada vez mais competitivo, as empresas tendem a organizar seus processos, assim como adaptar os padrões de seus produtos e serviços. Assim, a utilização de um SGQ, como a ISO 9001, é fundamental para a qualidade e sucesso de seus empreendimentos.

A ISO é uma rede que atua em diversos países, com um escritório central em Genebra, Suíça. Devido ao conceito "International Organization for Standardization" ter diferentes siglas em razão das diferentes línguas (IOS em Inglês, OIN em Francês, etc), seus fundadores decidiram nomear a organização com um nome padrão para todos os países. Eles escolheram "ISO", derivado do grego "ISOS", que significa "IGUAL". Seja qual for o país, seja qual for a língua, a forma abreviada do nome da organização é sempre ISO (ISO, 2012).



2ª SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR

Horizontina - RS - Brasil
22 a 26 de Outubro de 2012



Slongo et al. apud Fiegenbaum et al. (2011) relata que com a implantação do certificação ISO 9001 a organização apresenta um diferencial no planejamento, gerência e uma preocupação com a satisfação do cliente. Entretanto, isso não garante que a empresa atue sem falhas nos seus processos e continuamente satisfaça seus clientes. Mas, permite que tenha ferramentas consistentes para prevenir efetivamente a ocorrência de falhas e abordar com agilidade e eficácia a ocorrência de um desvio, agindo na causa do problema.

Assim, neste contexto, destaca-se que o objetivo do presente artigo foi analisar o processo de uma empresa que optou por um SGQ, conforme norma ISO 9001 e, apresentou insucesso em seu processo de implementação. Além disso, buscou-se apresentar as etapas desenvolvidas pela mesma, onde ocorreram os erros e quais as sugestões para uma retomada futura e finalização da implantação de um SGQ.

Justifica-se a presente pesquisa para servir como base de estudos nas áreas de Sistemas de Gestão da Qualidade, através da norma ISO, que caracteriza a qualidade dos processos e também ressaltando as etapas envolvendo custos e atividades a serem desenvolvidas para a consolidação de um SGQ, fornecendo subsídios para empresas que buscam a implantação da ISO 9001.

2. Revisão da Literatura

2.1 Norma ISO 9001: Definição e características

O sistema de gestão da qualidade ISO 9001 é o modelo de gestão, mas utilizado atualmente pelas empresas brasileiras, este sistema busca auxiliar as organizações a padronizar seu sistema de gestão oportunizando as mesmas aprimorar sua habilidade em fornecer produtos e serviços com qualidade, e assim satisfazendo as necessidades dos seus clientes.

Conforme Boiral e Amaral apud Pinto e Tomomitsu (2011) a certificação ISO 9001 oportuniza o desenvolvimento de normas e atividades relacionadas, com os objetivos de possibilitar as trocas internacionais de bens e serviços e de realizar a colaboração nos ramos da atividade intelectual, científica, tecnológica e econômica, além de elaborar instrumentos que estabeleçam atividades internacionalmente aprovadas. A norma não busca apenas a melhoria contínua ou excelência, mas a garantia da estabilidade e uniformidade de um processo produtivo.

Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2009) conceituam a certificação ISO 9001 como a principal norma que compõe o Sistema de SGQ estabelecido como modelo pela ISO, e que tem por propósito a certificação de sistemas de qualidade segundo seus requisitos.



2ª SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR

Horizontina - RS - Brasil
22 a 26 de Outubro de 2012



2.2 Objetivos e requisitos da Norma ISO 9001

Segundo Moura (2008) o objetivo da norma ISO 9001 é oferecer um conjunto de requisitos que, se for adequadamente implantado na produção e na prestação de serviços, aumentará a confiança em empresas que, efetivamente, irão satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes com o devido e cumprimento das regulamentações pertinentes, o que tornará a mesma mais competitiva no mercado interno e externo.

Para Fraga (2011) a norma ISO 9001 estabelece requisitos para um SGQ que podem ser usados pelas organizações para aplicação interna, para certificação ou para fins contratuais, estando focada na eficácia do SGQ em atender aos requisitos dos clientes. A Figura 1 representa os requisitos da norma.

Baseado nas ideias de Filho apud Fiegenbaum et al. (2011) a NBR ISO 9001 relaciona os requisitos para um SGQ, onde as empresas mostram sua competência para fornecer produtos que atendam os requisitos pré-estabelecidos aplicáveis, tendo por objetivo aumentar a satisfação dos seus clientes, sendo que podem ser implantados em todos os tipos de organizações sem levar em consideração o tipo, tamanho e produto fornecido.

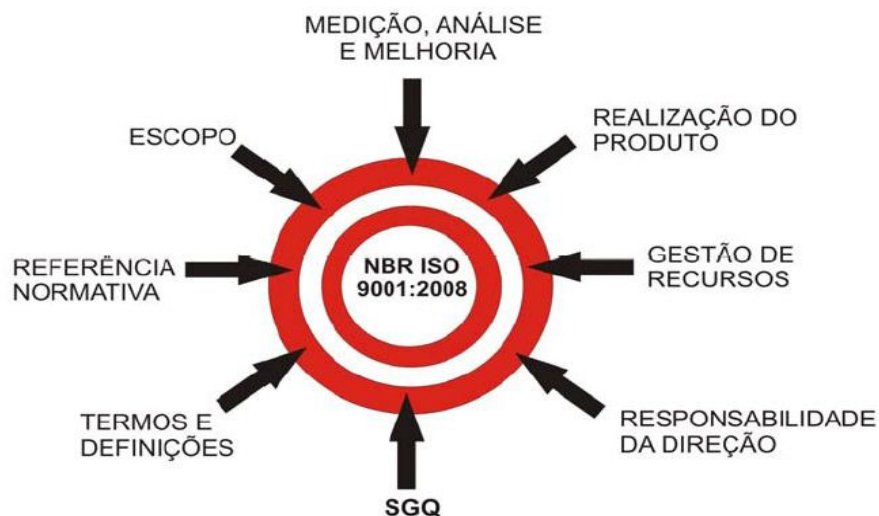


Figura 1 - Requisitos da NBR ISO 9001:2008. Fonte: Fraga (2011)

De acordo com Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2009) o uso efetivo destes requisitos conduz as empresas a elevar seu nível de organização e padronização, o que facilita a monitoração das instabilidades do processo produtivo e demonstra o seu potencial para produzir com qualidade.



2.3 O sistema de gestão da qualidade e seus benefícios

De acordo com Maranhão apud Gonzalez (2006) o SGQ é um conjunto de normas que tem por objetivo orientar as organizações a efetuar corretamente e no tempo certo suas tarefas como as demais, sendo que todas buscam vencer a concorrência e obter lucro. Embora existam vários sistemas que visam o controle da qualidade a norma ISO 9001 vem sendo cada vez mais utilizada devido a sua simplicidade e eficiência.

Segundo Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2009) o sistema ISO 9001 é pode ser considerado genérico por ser aplicável a organizações dos mais diversos portes ou setores.

Para Fraga (2011) a legislação de defesa do consumidor foi desenvolvida após o início das atividades da gestão estratégica da qualidade, assim como a elaboração de normas aplicáveis na cadeia de interação cliente fornecedor, como a família ISO 9000, o que propiciou a transformação definitiva do escopo da qualidade, o que se consolidou em todos os pontos dos negócios.

Ainda segundo a mesma autora, a qualidade passou a ser foco em cada setor produtivo, sendo imprescindível sua compreensão tanto do ponto de vista interno da organização como externo, em outras palavras, o processo produtivo desde o projeto do produto até a chegada ao mercado consumidor; estará diretamente ligado com o gerenciamento estratégico da qualidade, no qual a preocupação central é possibilitar a sobrevivência das organizações nos mercados tão competitivos da atualidade, buscando-se não só satisfazer as necessidades dos clientes, mas também a do próprio mercado consumidor.

De acordo com Assis e Santos (2012) o modelo do SGQ é inspirado na abordagem por processos, no qual os clientes possuem um papel importante na definição das exigências das entradas que devem estar alinhadas com os requisitos do SGQ. A avaliação da satisfação do cliente requer o monitoramento das provenientes da visão do cliente sobre o atendimento dos seus requisitos pela organização, conforme Figura 2.



2ª SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR

Horizontina - RS - Brasil
22 a 26 de Outubro de 2012



Figura 2 – Modelo de um SGQ baseado em processo. Fonte: Adaptado da ABNT (2008)

3. Metodologia

No que se refere ao desenvolvimento do processo da pesquisa, aponta-se, que a técnica do estudo de caso foi adotada para realização do trabalho, onde de acordo a GIL (1999), apresenta como objetivo a análise profunda e exaustiva de uma, ou poucas questões, visando permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

Onde, de acordo a Yin (2001) o estudo de caso traz como contribuição a compreensão de fenômenos individuais, pois permitem ao pesquisador preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, como mudanças ocorridas em regiões urbanas.

É também importante destacar que o artigo pode ser classificado como descritivo (quando se propõem a descrever o processo da tentativa da implantação da ISO 9001 na empresa considerada), uma vez que procura referir-se sistematicamente a uma área de interesse, ou fenômeno (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Com relação aos procedimentos metodológicos, evidenciam-se os dados terem sido coletados seguindo as seguintes etapas: reunião de dados de documentações variadas, entrevistas pessoais com responsáveis pela implantação e observações de campo.

Ressalte-se que as entrevistas foram realizadas de maneira informal e as documentações referidas foram cedidas pela empresa em questão para a realização do presente estudo de caso.



2ª SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR

Horizontina - RS - Brasil
22 a 26 de Outubro de 2012



4. Resultados e discussões

Para a implantação de um SGQ, primeiramente a empresa deve ter um objetivo que é garantir a qualidade dos produtos e serviços prestados, buscando sempre atender as necessidades do cliente e gerar a satisfação do mesmo. Com base nestas informações a empresa busca o melhor sistema para gerenciar a qualidade.

Conforme exposto acima no presente estudo de caso a empresa optou por um sistema de qualidade conforme Norma ISO 9001:2008, levando em consideração que a mesma garante a qualidade nos processos.

4.1 Caracterização da empresa

A empresa na qual foi realizado o estudo de caso é de médio porte e atua no ramo de prestação de serviço no Brasil. Atualmente conta com aproximadamente 50 funcionários. Por motivos de confidencialidade não será divulgado o nome da empresa e para tanto a mesma será tratada como empresa Alfa.

A Empresa Alfa é prestadora de serviço em diversas empresas nacionais e multinacionais e levando em consideração a premissa de que o cliente é quem tem razão, ao receber a notificação de grandes multinacionais adotaram como requisito para fornecedores a certificação ISO 9001, a empresa buscando atender aos requisitos dos clientes iniciou o processo de certificação em 02 de março de 2009, conforme Boletim Informativo do Anexo I do Manual da Qualidade da Empresa Alfa.

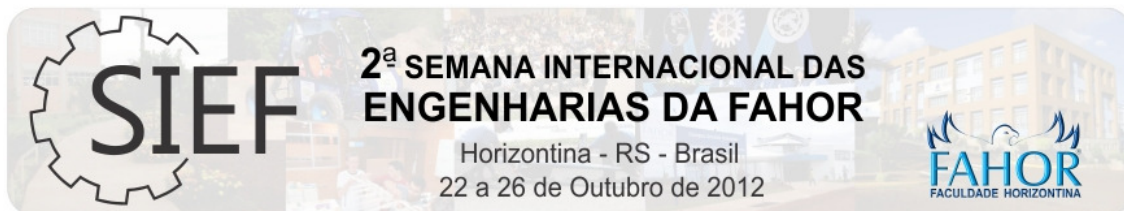
4.2 Etapas previstas para implantação da ISO 9001

Para iniciar o processo da implantação do sistema da gestão da qualidade a empresa definiu quem seria o responsável pela elaboração da documentação necessária que se resume no Manual da Qualidade o qual contém todos os processos a serem auditados e todos os documentos utilizados e produzidos no decorrer dos procedimentos.

No Manual da Qualidade devem constar procedimentos documentados para o controle de documentos, controle de registros, auditorias internas, controle de não conformidades, ações corretivas e ações preventivas. Mas acima de tudo é necessário haver o comprometimento da direção e a colaboração dos demais funcionários.

Após a elaboração do Manual da Qualidade e treinamento e conscientização de todos os colaboradores a empresa esta apta a entrar em contato com a organização certificadora responsável pela auditoria acreditada pelo INMETRO.

Na Tabela 1 podem ser verificados os valores cobrados pela empresa



certificadora e as etapas para a obtenção e acompanhamento do Certificado ISO. Dados estes obtidos pela empresa pesquisada em setembro de 2010.

Tabela 1
Orçamento para obtenção do certificado ISO

| Atividade | Valor R\$ |
|---|----------------|
| Taxa de Aplicação | 400,00 |
| Pré-auditoria parcial e opcional | 1480,00 |
| Auditoria Estágio 1 | 740,00 |
| Auditoria Estágio 2 | 2960,00 |
| Total até emissão do certificado | 5580,00 |
| Visita de acompanhamento 12 meses | 1480,00 |
| Visita de acompanhamento 24 meses | 2220,00 |
| Total para ciclo de três anos | 9280,00 |

Fonte: Empresa Pesquisada

Também é necessário considerar que os valores da Tabela 1, são referentes apenas ao processo de certificação. Além destas despesas devem-se incluir no orçamento despesas adicionais conforme Tabela 2.

Tabela 2
Custos adicionais para certificação

| Outros Custos | Valor R\$ |
|--|-----------|
| Taxas adicionais (diária de uma visita não programada) | 1480,00 |
| Cópia extra de certificado (cada) | 50,00 |
| Troca de certificado (mudança de dados da empresa) | 200,00 |
| Despesas de deslocamento (aéreo, hotel, refeição, pedágios, estacionamento entre outros) | |
| Taxa de deslocamento diário (se o período de deslocamento maior que duas horas) | 700,00 |
| 5% de ISS (Imposto Sobre Serviços) | |

Fonte: Empresa Pesquisada



2ª SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR

Horizontina - RS - Brasil
22 a 26 de Outubro de 2012



4.3 Etapas Realizadas

A empresa pesquisada, após estudos de viabilidade econômica, levando em consideração que o benefício obtido com a certificação seria maior do que o custo despendido com a mesma assinou um contrato com uma empresa certificadora e realizou a auditoria estágio 1.

O valor total gasto pela empresa pesquisada com o processo de auditoria estágio 1 e todos os outros custos referentes ao SGQ estão descritos na Tabela 3 a seguir.

Conforme cronograma apresentado na Tabela 1, a empresa pesquisada realizou apenas a etapa inicial do processo de certificação da ISO, ou seja, a auditoria estágio 1, onde foi o avaliado o SGQ desenvolvido pela mesma e apontadas as não conformidades e pontos a serem adequados e melhorados.

Tabela 3

Custos da Empresa Alfa para as etapas realizadas

| Atividade | Valor R\$ |
|---|-----------|
| Despesas para qualificação do Auditor Líder | 3.535,76 |
| Despesas com a contratação de um consultor ISO 9001 | 15.437,21 |
| Taxa de Aplicação | 400,00 |
| Auditoria Estágio 1 | 1.046,40 |
| Despesas auditor ISO 9001 | 1.003,53 |
| Valor Total | 21.422,90 |

Fonte: Empresa pesquisada

4.4 Motivos do insucesso da implantação

O período da auditoria foi relativamente curto e, portanto, para a empresa certificadora não possível analisar profundamente todos os elementos do SGQ da empresa pesquisada. Sendo que foram apontados alguns problemas e/ou deficiências a serem corrigidos para que seja completamente desenvolvido e implementado o SGQ.

Durante a auditoria todos os documentos da empresa foram analisados e o primeiro tópico a ser melhorado é o escopo que define o ramo de atividade da empresa, ou seja, uma visão geral da empresa com relação aos serviços prestados, o mesmo deve apresentar o ramo de forma sucinta.

A conclusão geral obtida considera que a documentação necessita de melhorias e a implementação do SGQ esta incompleta, pois foram verificadas apenas média quantidade de evidências do processo de implantação.



2ª SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR

Horizontina - RS - Brasil
22 a 26 de Outubro de 2012



As áreas críticas, identificadas durante a pré-auditoria são recursos humanos e compras. Abaixo estão descritas no Quadro 1 as principais constatações identificadas onde se encontram três não conformidades maiores e duas não conformidades menores.

| Grau | Descrição da Não Conformidade |
|-------|---|
| Maior | Não estão definidos os métodos para medição ou monitoramento dos processos do SGQ. |
| Maior | Não estão definidas as competências para os cargos da organização bem como os registros apropriados para estas. |
| Maior | Não estão definidos os critérios para avaliação de fornecedores. |
| Menor | O registro de inspeção do produto antes da entrega ao cliente não define o responsável pela liberação. |
| Menor | Evidenciado que colaborador do processo comercial não conhecia o documento referente às suas atividades. |

Fonte: Empresa Pesquisada

Quadro1: Quadro Geral de Constatações

Além das não conformidades relatadas acima também foram realizadas constatações críticas que caso não tratadas adequadamente podem resultar em não conformidades maiores, as principais constatações são a falta de evidências de interação entre os processos do SGQ, não foram definidos os processos na auditoria interna da organização e também não foi evidenciada a sistemática para tratativa de produtos não conformes.

Diante dos resultados apresentados na auditoria estágio 1 a equipe auditora sugeriu a empresa um período de 60 dias para a adequação do SGQ e posteriormente uma nova auditoria interna, para só então partir para a auditoria estágio 2.

Um dos principais motivos da busca da empresa pesquisada pela certificação era o fato de manter-se como fornecedor de uma empresa maior multinacional, isso representaria um ganho muito grande em termos de representatividade, lucratividade e competitividade para a empresa pesquisada. Contudo convém ressaltar que a empresa multinacional inicialmente interessada cancelou o contrato de prestação de serviço com a empresa pesquisada, exatamente no período em que foi realizada a auditoria estágio 1.

Diante disso a empresa pesquisada por questões estratégicas optou em cancelar o prosseguimento do processo de certificação da norma ISO 9001, uma vez que deixando de fornecer a multinacional, a relação custo-benefício não seria interessante em nível estratégico, ou seja, traria mais prejuízos do que lucros.



4.5 Sugestões para retomada e implantação futura

Inicialmente torna-se importante destacar que a empresa pesquisada ainda mantém a ideia de retomar a certificação ISO 9001 tão logo consiga um contrato de fornecimento de maior porte, pelo fato de ter o entendimento que a certificação lhe trará um diferencial de mercado.

A partir do exposto e com base nas pesquisas realizadas, os pesquisadores sugerem que a empresa faça uma pesquisa de mercado identificando potenciais clientes em seu segmento de atuação. Além disso um treinamento intensivo dos funcionários e criação de projetos para reduzir a rotatividade de funcionários. Para não perder mão-de-obra qualificada e treinada.

Apresenta-se também uma proposta de criação de projetos por parte da alta direção, voltados à motivação do colaborador para se envolverem com o SGQ, como ginásticas laborais e plano de carreira. Também é importante manter um projeto de pesquisa de satisfação com os clientes, para ter um feedback, visando melhorar a qualidade continuamente, para isso é necessário medir e responder a esta pesquisa.

Outro ponto a ser considerado é a realização de auditorias internas periódicas, com um controle eficaz sobre as não conformidades e implantando quando necessário ações corretivas e preventivas para evitar a ocorrência de novos problemas ou a recorrência de problemas antigos.

5. Conclusões

Inicialmente ressalte-se que o presente estudo buscou identificar o processo de gestão da qualidade escolhido pela empresa pesquisada para a certificação pela norma ISO, as mudanças ocorridas no processo de implantação do SGQ e também as atitudes tomadas pela empresa que levaram ao insucesso da certificação na empresa estudada.

Destaque-se que os objetivos propostos foram atingidos através do levantamento do referencial teórico, da pesquisa e análise do processo de implantação de um SGQ, conforme norma ISSO, em uma empresa de prestação de serviço, o qual incorreu em insucesso. Neste contexto, levantou-se a necessidade de promover ações para melhorar alguns processos da empresa e foram elaboradas sugestões para uma retomada futura e finalização da implantação do SGQ.

Além disso, observe-se que se constatou que o problema para a “não implantação” do sistema estudado não foi gerado dentro da organização, mas foi devido a fatores que não estão sob o controle da empresa, ou seja, fatores do mercado competitivo, no qual a empresa está inserida, que mudaram o foco da utilização de recursos e, conseqüentemente, a implantação do SGQ ficou em segundo plano.



2ª SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR

Horizontina - RS - Brasil
22 a 26 de Outubro de 2012



Por fim, se espera que esse trabalho possa servir de subsídios para diversas empresas congêneres, ou mesmo acadêmicos, pesquisadores e profissionais interessados na temática proposta, especialmente, pela particularidade deste artigo, de analisar e apresentar, um caso de “insucesso” de implementação, o que não é muito comum na literatura da área.

Referências

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2008). **NBR ISO 9001, Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos**. Rio de Janeiro, 2008.

ASSIS, C. B.; SANTOS, S. R. B. **Relação entre o sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001 e o modelo de excelência de gestão**. Disponível em: http://www.leadempresarial.com.br/site_lead/imagens_arquivos/academica/artigo_relacao_entre_iso_9001_e_o_meg.pdf. Acesso em 15 mai 2012.

CARPINETTI, L. C. R.; MIGUEL, P. A. C; GEROLAMO, M. C. **Gestão da qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos**. 3.d. São Paulo: Atlas, 2009.

FIGENBAUM, E. ; LEWANDOVSKI, M. F.G.;POLACINSKI, É. ; MOLIN, A. D. **ISO 9001: etapas para sua implantação em EPPs**. Trabalho apresentado ao 18º Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru, 2011.

FRAGA, S. V. **A qualidade na construção civil: uma breve revisão bibliográfica do tema e a implementação da ISO 9001 em construtoras de belo horizonte**. 2011. 77f. Trabalho de conclusão do curso de Especialização em Construção Civil, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONZALES, R. V. D. **O desenvolvimento de programas de melhoria contínua em empresas certificadas pela norma ISO 9001:2000: Estudo de caso em duas empresas fornecedoras do setor automobilístico**. XXVI ENEGEP, Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.

ISO – **International Organization for Standardization**. Disponível em: <<http://www.iso.org>. Acesso em: 08 de junho de 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.



MOURA, L. R. **Mais de um milhão de empresas certificadas no mundo.** Espírito Santo: Nexteditorial, Set/Out/Nov 2008. Disponível em: <http://www.raizermoura.com.br/artigos/Mais%20de%20um%20mil%C3%A3o%20de%20empresas%20certificadas%20no%20mundo.pdf>. Acesso em: 21 de jun.2012.

PINTO, S. H. B. ;TOMOMITSU, H. T. A. **A importância da gestão da qualidade e a busca por certificações da qualidade ISO 9001 e ISO/IEC 17025.** Trabalho apresentado ao 18º. Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru. 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.