

GRACIELLE MULLER MAESTRI

**AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001:2000 EM
EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS – UM ESTUDO DE CASO**

FLORIANÓPOLIS
2006

GRACIELLE MULLER MAESTRI

**AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001:2000 EM
EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS – UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada como requisito para obtenção de título de graduação em Administração de Empresas, na Universidade Federal de Santa Catarina, orientada pelo Doutor Pedro Carlos Schenini.

Florianópolis
2006

MAESTRI, Gracielle Muller.

Avaliação das condições de implantação da ISO 9001:2000 em empresa prestadora de serviços – Um estudo de caso / Gracielle Muller Maestri – Florianópolis, 2006.

65 f. il.

Orientador: Pedro Carlos Schenini

Monografia – Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina.

1. Qualidade. 2. Sistemas de Qualidade. 3. ISO 9001:2000. I Pedro Carlos Schenini. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração.

GRACIELLE MULLER MAESTRI

**AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001:2000 EM
EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS – UM ESTUDO DE CASO**

Este trabalho de Conclusão de Curso foi julgado e aprovado para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Florianópolis, 3 de agosto de 2006.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Pedro Carlos Schenini, Dr. – Orientador



Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski, Mestre

AGRADECIMENTOS

Ao professor Pedro Carlos Schenini pela orientação e incentivo ao desenvolvimento deste trabalho.

À equipe Interseas, em especial a Sheine e Csele, *pela oportunidade que me concederam para a realização deste estudo, pela compreensão e apoio.*

A minha mãe, meu irmão e ao Thiago, meu namorado, que somaram incentivos e compreensão nos momentos em que não pude lhes dedicar atenção e retribuir-lhes carinhos. Ao meu pai, em memória, com muito carinho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: EVOLUÇÃO DAS NORMAS ISO.....	6
QUADRO 01. ESTRUTURA DA DOCUMENTAÇÃO DO SISTEMA GQT – GESTÃO QUALIDADE TOTAL	10
QUADRO 2. REQUISITOS DA NORMA ISO 9000:2005.	11
QUADRO 3. PDCA - CICLO DE MELHORIA CONTÍNUA.	12
FIGURA 2: MODELO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO EM PROCESSO.....	13
FIGURA 3: ORGANOGRAMA INTERSEAS COMÉRCIO EXTERIOR LTDA.	26
FIGURA 4: RELAÇÃO DOS PROCESSOS DA INTERSEAS COMÉRCIO EXTERIOR.....	38
FIGURA 5: LISTA MESTRA DE DOCUMENTOS DE QUALIDADE.....	41

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	iv
SUMÁRIO	v
RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA E PROBLEMA	1
1.2 OBJETIVOS	2
1.2.1 OBJETIVO GERAL	2
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.3 JUSTIFICATIVA.....	2
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	3
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	4
2.1 A QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO	4
2.2 NORMAS DO SISTEMA DE QUALIDADE	6
2.3 ABNT NBR ISO 9001:2000	12
2.3.1 Objetivo e campo de aplicação	14
2.3.2 Referência normativa	14
2.3.3 Termos e definições	14
2.3.4 Sistema de Gestão da Qualidade.....	15
2.3.5 Responsabilidade da direção	15
2.3.6 Gestão de recursos	17
2.3.7 Realização do Produto	18
2.3.8 Medição, análise e melhoria.....	21
3 METODOLOGIA	23
4 ANÁLISES DOS DADOS COLETADOS	25
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	25
4.2 DIAGNÓSTICO COM BASE NA ABNT NBR ISO 9001:2000.....	29

4.2.1 Sistema de gestão da qualidade	29
4.2.2 Responsabilidade da direção	30
4.2.3 Gestão de recursos	31
4.2.4 Realização do produto	32
4.2.5 Medição, análise e melhoria.....	35
4.3 PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DA NORMA ABNT ISO 9001:2000.....	36
4.3.1 Sistema de Gestão da Qualidade.....	37
4.3.2 Responsabilidade da direção	411
4.3.3 Gestão de recursos	43
4.3.4 Realização do Produto	444
4.3.5 Medição, análise e melhoria.....	47
4.4 ROTEIRO DE ATIVIDADES PARA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE QUALIDADE.....	48
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	53

RESUMO

Os modelos de gestão e sistemas de qualidade surgiram da necessidade de comprovação da qualidade do produto ou serviço a ser adquirido, das necessidades de técnicas e indicadores de qualidade nasceram diversos modelos de sistemas que possam garantir a qualidade dentre eles as Normas da família ISO. Este estudo destaca os requisitos para adequação ao sistema de gestão da qualidade descrito na Norma ABNT ISO 9001:2000. Como objetivo geral propõe efetuar estudos em uma organização do ramo de serviços para conhecer o processo de implantação da Norma da série ISO 9001:2000. Os objetivos específicos são identificar e caracterizar as normas de qualidade da série ISO 9000; efetuar diagnóstico através da Norma ISO 9001 para implantação na empresa Interseas Comércio Exterior Ltda. e propor medidas para implantação das normas da série ISO 9001:2000, na empresa. Justifica-se o presente trabalho academicamente, por fornecer informações sobre os sistemas de gestão de qualidade Este estudo de caso demonstra a relevância aos pesquisadores, professores e alunos, que estão carentes de vivenciar as ações empíricas. Para a organização, irá demonstrar informações a respeito da implantação de um sistema de qualidade, em busca de melhorias nos processos e procedimentos atuais visando maior competitividade no mercado. A inovação do tema em estudo está em poucos trabalhos acadêmicos nesta área e a recente publicação da Norma. Na fundamentação teórica foi abordada a qualidade na administração, as normas do sistema de qualidade e por fim detalhando a ABNT ISO 9001:2000. A metodologia utilizada para atingir os objetivos caracteriza-se como um estudo de caso, coleta de dados "in loco" através de observação pessoal e/ou participativa, uma pesquisa qualitativa, com a análise interpretativa dos dados, a amostra não probabilística intencional, abrangendo os responsáveis pelo desenvolvimento estratégico da empresa. Levantamentos bibliográficos, tais como livros, teses, dissertações, normas e pesquisas na Internet. Nas análises caracteriza-se a empresa, demonstra o diagnóstico realizado das condições para implantação das normas na empresa e as propostas para implantação das normas da série ISO 9001:2000. Espera-se contribuir para o futuro da organização estudada, destacando que é necessário um aprofundamento no estudo das diversas etapas do processo, subprocessos e registros. Contudo, fica a análise geral dos aspectos, permitindo uma visão crítica do processo operacional da empresa.

Palavras-chaves: qualidade, empresa prestadora de serviços, ABNT ISO 9001:2000.

ABSTRACT

The models of management and quality systems have appeared from the necessity of verifying the quality of a product or service to be acquired. From the necessities of quality techniques and indicators, various models of systems that can guarantee quality were born, amongst them the family of ISO Norms. This study highlights the requirements for adequacy to the system of quality management described in the norm ABNT ISO 9001:2000. As a general objective, it proposes a study on an organization of services to get to know the process of implementation of the norm of the ISO 9001:2000 series. The specific objectives are to identify and characterize the norms of quality of the ISO 9000 series; to accomplish a diagnosis through ISO 9001 for implementation at Interseas Company and propose measures for the implementation of the norms of ISO 9001:2000series, in the company. The present work is academically justified, for supplying information to the interested students on the systems of quality management. It is a case study which presents relevance to researchers, professors and pupils, who are devoid of experiencing empirical actions. For the organization, it will present information regarding the implementation of a quality system, in search of improvements in the current processes and procedures aiming at bigger competitiveness in the market. The innovation of the subject in study is in a few academic works in this area and the recent publication of the Norm. In the theoretical substantiation, the quality in the administration and the norms of the quality system were approached as well as a final detailing of ABNT ISO 9001:2000. The employed methodology to reach the objectives is characterized as a case study with collection of data "in loco" through personal and/or participative observation, a qualitative research, with the interpretative analysis of the data, the intentional non-probabilistic sample, including the people responsible for the strategic development of the company. Bibliographic survey such as books, thesis, dissertation, norms and research on the Internet. In the analyses, the company is characterized as it demonstrates the accomplished diagnosis of the conditions for implantation of the norms in the company and the proposals for implantation of the norms of the ISO 9001:2000 series. One expects to contribute for the future of the studied organization, highlighting that an in depth study of the various stages of the process, sub-processes and registries is necessary. However, a general analysis of the aspects remains, allowing a critical vision of the operational process of the company.

Word-keys: quality, service rendering company, ABNT ISO 9001:2000

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA

A recente globalização mundial traz para a sociedade um horizonte repleto de informações onde é preciso saber como organizá-las para utilização com eficiência nas organizações.

Segundo Kóvacs (apud WARREN-SCHERER e FERREIRA, 2002), a globalização desencadeia uma série de atividades e acontecimentos em uma parte do mundo que afetará e trará conseqüências, positivas ou negativas, aos indivíduos de outras partes do globo.

A mundialização da economia traduz a competitividade de todos contra todos. As organizações estão adaptando-se às mudanças produzidas pela tecnologia de todas as partes do mundo, é necessário, cada dia mais, o treinamento das pessoas que trabalham nestas organizações.

Com base neste histórico mundial, as organizações devem se preocupar ainda mais com a qualidade de produtos e serviços oferecidos aos clientes, pois há competição com empresas de toda parte do mundo.

Cabe ao administrador avaliar os custos, riscos e benefícios da decisão e *avaliação da escolha do modelo de gestão que irá seguir, pois a rentabilidade do negócio é derivada do que será estabelecido pela competitividade.*

Tendo em vista os clientes, destaca-se o modelo de gestão da qualidade uma inovação e recente preocupação no ramo de negócios. Os processos sistematizados de garantia de qualidade de produtos e serviços receberam atenção conceitual e empírica na literatura atual.

A competitividade, acima abordada tem destaque, não somente para o ambiente externo à organização, a otimização dos procedimentos e atividades, tende a maximizar a força de trabalho operacional e intelectual, evitando perdas e retrabalhos nos procedimentos internos.

O surgimento de modelos de gestão e sistemas de qualidade, através da necessidade de comprovação da qualidade do produto ou serviço a ser adquirido. Das necessidades de técnicas e indicadores de qualidade nasceram diversos

modelos de sistemas que possam garantir a qualidade dentre eles as Normas da família ISO.

Frente ao exposto formula-se a seguinte pergunta do problema: **Quais requisitos deverão ser cumpridos para adequação ao sistema de gestão da qualidade descrito na Norma ABNT ISO 9001:2000?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Efetuar estudos em uma organização do ramo de serviços para conhecer o processo de implantação da Norma da série ISO 9001:2000.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar e caracterizar as normas de qualidade da série ISO 9000;
- b) Efetuar diagnóstico através da Norma ISO 9001 para implantação na empresa Interseas;
- c) Propor medidas para implantação das normas da série ISO 9001:2000, na empresa Interseas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Justifica-se o presente trabalho academicamente, por fornecer informações, aos estudantes interessados, sobre os sistemas de gestão de qualidade, baseados na ABNT NBR ISO 9000:2005 e ABNT NBR ISO 9001:2000.

Um estudo de caso demonstra a relevância aos pesquisadores, professores e alunos, que estão carentes de vivenciar as ações empíricas.

Para a organização, este estudo irá demonstrar informações a respeito da implantação de um sistema de qualidade, baseado nas normas da família ISO. A implantação de um sistema de qualidade é um objetivo da organização em busca de melhorias nos processos e procedimentos atuais visando maior competitividade no mercado.

A relevância deste estudo é demonstrada a partir da exigência de qualidade do mercado e pela demonstração dos desejos dos clientes em obter produtos e serviços exatamente de acordo com os requisitos solicitados. Verifica-se que as empresas certificadas têm preferência na escolha dos clientes.

Poucos estudos desta norma em empresas prestadoras de serviço e a recente publicação do sistema de gestão de qualidade baseado na norma ABNT NBR ISO 9001:2000, demonstram a inovação do tema em estudo.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está apresentado em cinco capítulos, dispostos da seguinte forma.

Primeiramente é apresentada uma introdução contextualizando o trabalho, identificando o problema, demonstrando os objetivos gerais e específicos e a estrutura do trabalho.

Posteriormente é apresentada a fundamentação teórica demonstrando a qualidade na administração, as normas do sistema de qualidade e por fim detalhando a norma objeto deste estudo, a ISO 9001:2000.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia científica utilizada para atingir os objetivos apresentados anteriormente, caracteriza-se este trabalho como um estudo de caso, defini-se a população, a amostra utilizada e as técnicas utilizadas para a coleta de dados e também os meios para análise dos dados.

Na quarta parte, apresentam-se os resultados do estudo de caso, indicando a organização objeto de análise indicando o tipo de negócio realizado pela empresa. Posteriormente, o diagnóstico das condições para implantação das normas na empresa e as medidas para implantação das normas da série ISO 9001:2000.

O quinto capítulo são as considerações finais e posteriormente são listadas as referências bibliográficas utilizadas para o desenvolvimento do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO

Qualidade tem sido uma expressão dominante no meio empresarial, principalmente, se identificada a sua importância para as organizações que se consolidam sob uma visão estratégica, não apenas na expectativa de sobrevivência, mas para se sobressaírem no competitivo campo dos negócios.

A administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos (MESCON, ALBERT e KHEDOURI *apud* STONER e FREEMAN, 1999, p. 5).

O administrador tem um papel importante no desenvolvimento da qualidade dos produtos e serviços de uma organização que visa ultrapassar barreiras competitivas em seu ramo de negócio.

Ao planejar a qualidade, este profissional pensa antecipadamente nos objetivos e ações que deverão ser implementadas na empresa em busca de um sistema de aprimoramento dos serviços ou produtos oferecidos, tendo em vista o mercado onde está inserido. Define planos consistentes que serão praticados por membros da organização designados para as atividades propostas. O administrador também deve monitorar e medir todas as etapas do planejamento tomando atitudes corretivas caso o resultado não seja satisfatório.

Segundo Stoner e Freeman (1999), organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, para alcançar os objetivos com eficiência. Em busca da qualidade, os administradores têm como atividade adequar a estrutura onde estão inseridos os produtos e serviços da empresa, melhorando o projeto organizacional.

O administrador trabalha com as pessoas, dirigindo, influenciando e motivando, de forma concreta, para a realização das tarefas essenciais, para a empresa ter como resultado a padronização do sistema de qualidade imposto pelo mercado e pelos executivos da alta direção.

A função de controlar leva em consideração os padrões de qualidade estabelecidos pelo projeto, a medição dos padrões atuais, a comparação entre estes padrões e os definidos pelo sistema de qualidade e a execução de atividades corretivas, caso sejam detectados desvios. Através deste estágio o administrador mantém a organização no caminho pré-determinado.

Os administradores têm papéis interpessoais, informacionais e decisórios (MINTZBERG *apud* STONER e FREEMAN, 1999). Os papéis interpessoais ajudam a manter as organizações funcionando bem, são eles o símbolo, o líder e o elemento de ligação. São papéis informacionais, de receber e comunicar informações, coletor de informações, disseminador de informações aos subordinados e porta-voz de informações fora de sua unidade de trabalho. Os papéis decisórios são o insumo básico para a tomada de decisão, *entrepreneur* (melhorar a unidade), solucionador de problemas, alocador de recursos e negociador.

Estes papéis demonstram que os administradores, segundo Stoner e Freeman (1999), enfrentam os mais diversos desafios atualmente, locais, nacionais e internacionais. Para enfrentar estes desafios com eficiências eles têm necessidade de visão, de analisar situações e tomar decisões e necessitam de ética, visualizando quem é, ou deveria ser, prejudicado ou beneficiado por uma ação. A necessidade de diversidade cultural, tratamento justo e eqüitativo aos empregados e a necessidade de treinamento, desenvolver habilidades, também são elementos necessários para este profissional.

Para conduzir e operar com sucesso uma organização, é necessário dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática. O sucesso pode resultar da implementação e manutenção de um sistema de gestão concebido para melhorar continuamente o desempenho, levando em consideração, ao mesmo tempo, as necessidades de todas as partes interessadas. A gestão de uma organização inclui, entre outras disciplinas de gestão, a gestão da qualidade (ABNT ISO 9000:2005, p. V).

A ABNT (2005), ainda destaca oito princípios de gestão da qualidade, tais como: foco no cliente, liderança, envolvimento de pessoas, abordagem de processo, abordagem sistêmica para a gestão, melhoria contínua, abordagem factual para tomada de decisão e benefícios mútuos nas relações com os fornecedores.

Fazendo um paralelo entre as atividades de um administrador de Stoner e Freeman (1999) e os princípios de gestão da qualidade, desenvolvido pela ABNT ISO 9000:2005, pode-se visualizar que muitos destes aspectos ou se igualam ou se

complementam, demonstrando a qualidade como principal objetivo de um administrador.

2.2 NORMAS DO SISTEMA DE QUALIDADE

O sistema de qualidade mais aceito, atualmente, é o sistema de qualidade da família ISO 9000. A sigla ISO, palavra de origem grega, significa igualdade, homogeneidade ou uniformidade. Esta sigla foi criada pela *International Organization for Standardization* (Organização Internacional para Normalização Técnica), que é uma entidade não governamental, criada em 1947, com sede em Genebra, na Suíça, com 156 países membros.

A ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, é o órgão responsável pela normalização técnica no Brasil. É uma entidade privada sem fins lucrativos, fundada em 1940. Ela é única e exclusiva representante no país, da entidade ISO.

As normas da família ISO 9000 foram elaboradas pelo *ISO Technical Committee 176* (ISO TC/176), em 1987, constituindo-se na primeira edição. Em 1994, foram elaboradas revisões e as normas foram reeditadas, configurando-se na versão 1994. Em 2000, as normas foram revisadas novamente e reeditadas, onde as normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 foram integradas em uma só, a ISO 9001:2000. Em 2005, a ISO 9000:2000 foi modificada e substituída pela ISO 9000:2005. Estas mudanças serão demonstradas na figura 1.

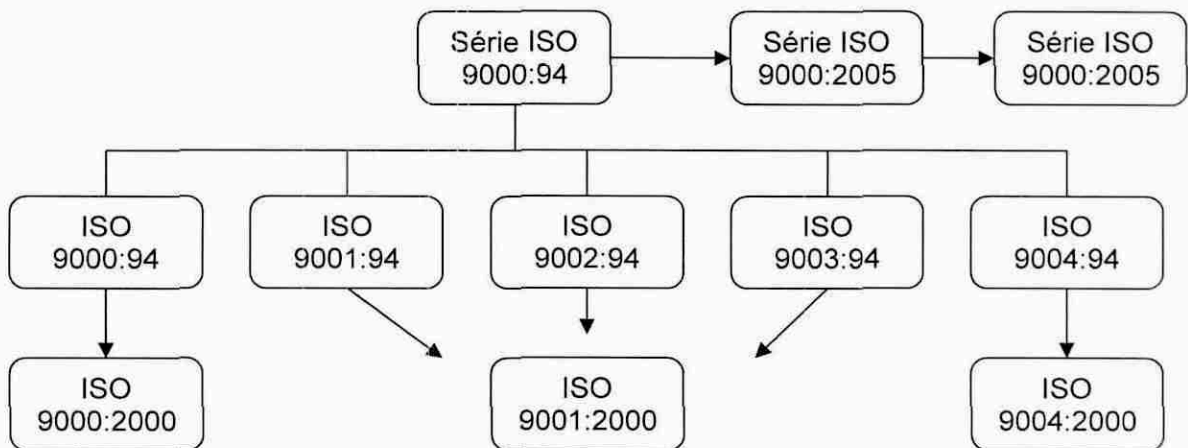


Figura 1: Evolução das normas ISO.

Fonte: Informações extraídas da ABNT ISO 9000:1994 e ABNT ISO 9000:2005.

A figura acima foi criada para demonstrar a evolução das normas de qualidade da família ISO 9000. Em 1994 a série ISO se dividia em quatro subpartes que se diferenciavam na abrangência das atividades. Na revisão de 2000, três subpartes se juntaram para facilitar a comprometimento da gestão empresarial com o sistema de qualidade.

As normas ABNT NBR ISO 9000, foram desenvolvidas para apoiar organizações, de todos os tipos e tamanhos, na implementação e operação de sistema de gestão da qualidade eficaz (ABNT, 2005).

ABNT NBR ISO 9000: descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e estabelece a terminologia para estes sistemas;

ABNT NBR ISO 9001: especifica requisitos para um sistema de gestão de qualidade, onde uma organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam os requisitos do cliente e os requisitos regulamentares aplicáveis, e objetiva aumentar a satisfação do cliente;

ABNT NBR ISO 9004: fornece diretrizes que consideram tanto a eficácia como a eficiência do sistema de gestão de qualidade. O objetivo desta norma é melhorar o desempenho da organização e a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas.

ABNT NBR ISO 19011 fornece diretrizes sobre auditoria de sistemas de gestão da qualidade e ambiental.

O objetivo da ISO é promover no mundo o desenvolvimento de normas que representam o consenso dos diferentes países, por meio da cooperação nos âmbitos intelectuais, científicos, tecnológicos e de atividade econômica, com a intenção de facilitar o intercâmbio internacional de produtos e serviços.

Os sistemas de qualidade existem para avaliar como e por que são feitas as atividades e a necessidade de documentar e registrar os resultados para mostrar que elas foram feitas. O sistema de garantia da qualidade pressupõe um conjunto de normas e medidas planejadas que devem ser adotadas pela empresa desde a concepção do produto até a sua entrega.

Os sistemas de gestão da qualidade podem ajudar as organizações a aumentar a satisfação do cliente (ABNT ISO 9000:2005). As organizações estão inseridas em um sistema aberto, onde há interação constante com as pessoas

envolvidas. Os consumidores são beneficiados pela qualidade do produto, os empregados pelo crescimento humano, os acionistas pela produtividade e os vizinhos pela contribuição social (REIS *apud* LHULLIER, 2002).

A confiabilidade que um negócio que tem um sistema de qualidade pode transmitir, é o que alguns clientes estão procurando. Além desta razão a ABNT (2005) demonstra oito princípios que também são razões para a implantação de um sistema de qualidade. Estes princípios são listados a seguir:

- a) Foco no cliente;
- b) Liderança;
- c) Envolvimento de pessoas;
- d) Abordagem de processo;
- e) Abordagem sistêmica para a gestão;
- f) Melhoria contínua de processos e procedimentos;
- g) Abordagem factual para tomada de decisão; e
- h) Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores.

Uma empresa que trabalha com estes princípios descritos pela ABNT, tem grandes chances de crescimento no mercado.

A ISO estabelece orientações genéricas e aplicáveis às organizações, para a montagem de um sistema de garantia da qualidade que, uma vez em funcionamento, deveriam garantir o atendimento aos requisitos especificados pelo cliente. O termo produto é usado para indicar classes de software, hardware, materiais processados e serviços. Os requisitos para os produtos podem ser especificados pelos clientes ou pela organização, tais como especificações técnicas, normas de produtos, normas de processo, acordos contratuais e requisitos regulamentadores.

Conforme Cerqueira (1994), as normas da ISO 9000, são um conjunto de diretrizes e modelos para orientar a implantação e implementação de Sistemas de qualidade, indicando os requisitos mínimos que devem ser analisados pelas empresas.

A certificação "é uma garantia fornecida por órgão credenciado, de que a empresa solicitante possui um sistema da qualidade que assegura atingirem os produtos ou serviços os requisitos especificados pela ISO" (ROESCH, 1994).

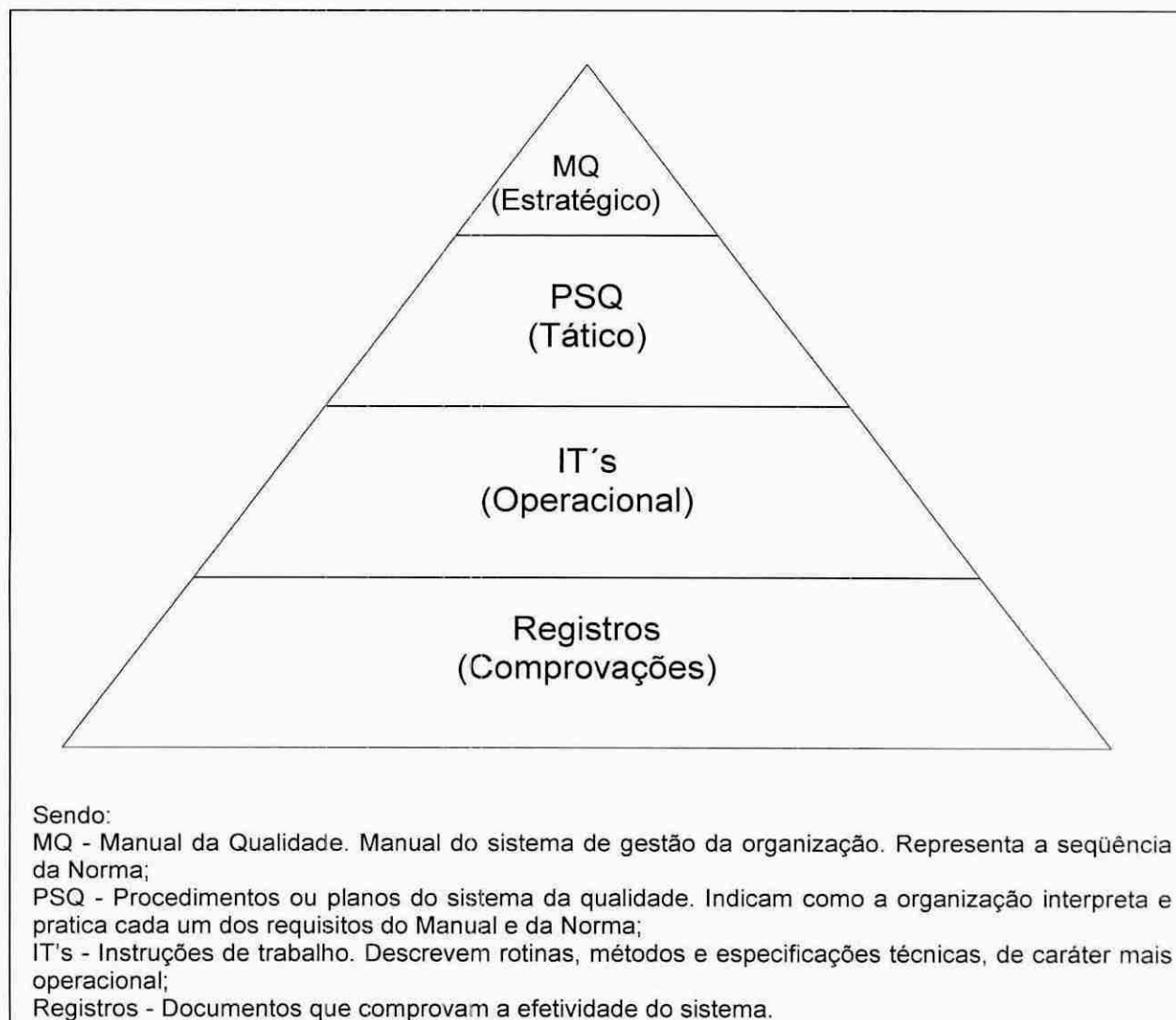
A pesquisa realizada pela Trevisan Consultores (RODRIGUES e LEAL, 1996), com relação aos ganhos alcançados com a certificação, revela os maiores benefícios conseguidos que diziam respeito a:

- a) trabalhar com ênfase na prevenção;
- b) ter claramente definidas as funções e responsabilidades;
- c) necessidade de aperfeiçoamento das operações internas, diferenciando-se da concorrência;
- d) atendimento às exigências dos clientes.

É imprescindível estabelecer claramente as regras de estabelecimento da ISO, pois o que parece claro para a gerência pode não ser para os colaboradores da empresa.

O Sistema de qualidade deve ser documentado, sendo base para avaliações posteriores e análises críticas. A nível estratégico deverá ser elaborado um manual de qualidade, com as políticas e diretrizes. Os procedimentos ficarão com o nível tático, que resolverão as questões “Quem?”, “O Que?” e “Quando?”. Para o nível operacional, seguem as instruções de trabalho, os registros e evidências.

O tratamento da documentação previsto no SGQ – Sistema de Gestão de Qualidade, de forma racional e organizada, deve refletir o planejamento, a operação e o controle dos processos e produtos. A norma exige que a organização defina e disponibilize instruções de trabalho para garantir, sob condições controladas, suas atividades de produção e serviços (MARANHÃO, 2001). A estrutura da documentação é representada na bibliografia que trata da implementação do sistema, como mostra o quadro 1.



Quadro 01. Estrutura da documentação do Sistema GQT – Gestão Qualidade Total
 Fonte: Maranhão (2001).

Através desta figura, pode-se observar no topo o Manual de Qualidade, o documento que irá designar os processos e procedimentos para implantação do sistema de qualidade. Posteriormente, os planos do sistema de qualidade, que serão designados ao pessoal tático. As Instruções de Trabalho serão fornecidas ao operacional, com o objetivo de demonstrar as rotinas, métodos e especificações técnicas para os processos. Por fim, os registros que comprovam a efetividade do sistema. Este registro também é um requisito da norma de gestão da qualidade.

No quadro 2, foi desenvolvido um quadro com a estrutura da ABNT NBR ISO 9000:2005.

0 Introdução	0.1 Generalidades 0.2 Princípios de gestão da qualidade
1 Objetivo e campo de aplicação	
2 Fundamentos de sistemas de gestão da qualidade	2.1 Justificativas para sistemas de gestão da qualidade 2.2 Requisitos para sistemas de gestão da qualidade e requisitos para produtos 2.3 Abordagem de sistemas de gestão da qualidade 2.4 Abordagem de processo 2.5 Política da qualidade e objetivos da qualidade 2.6 Função da Alta Direção no sistema de gestão da qualidade 2.7 Documentação 2.8 Avaliação de sistemas de gestão da qualidade 2.9 Melhoria Contínua 2.10 Função das técnicas estatísticas 2.11 Sistemas de gestão da qualidade e outros enfoques de sistema de gestão 2.12 Relação entre sistemas de gestão da qualidade e modelos de excelência
3 Termos e definições	3.1 Termos relacionados com a qualidade 3.2 Termos relacionados com a gestão 3.3 Termos relacionados com a organização 3.4 Termos relacionados com o processo e produto 3.5 Termos relacionados com as características 3.6 Termos relacionados com a conformidade 3.7 Termos relacionados com a documentação 3.8 Termos relacionados com o exame 3.9 Termos relacionados com a auditoria 3.10 Termos relacionados com a gestão da qualidade para os processos de medição
Anexo A Metodologia utilizada no desenvolvimento do vocabulário	A.1 Introdução A.2 Conteúdo de uma entrada de vocabulário e a regra de substituição A.3 Relações entre o conceito e sua representação gráfica A.4 Diagramas de conceito
Bibliografia	
Índice alfabético	

Quadro 2. Requisitos da norma ISO 9000:2005.

Fonte: ABNT NBR ISO 9000:2005.

Nesta figura, observa-se que esta norma descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade. Destaque-se entre eles as justificativas para gestão da qualidade, os requisitos de gestão e de processo, informa a distinção da política de qualidade e dos objetivos de qualidade, a função da alta direção no sistema, a documentação necessária, a avaliação do sistema de qualidade e a melhoria contínua.

2.3 ABNT NBR ISO 9001:2000

A ABNT NBR ISO 9001 especifica os requisitos para um sistema de gestão de qualidade, onde uma organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam os requisitos do cliente e os requisitos regulamentares aplicáveis, e objetiva aumentar a satisfação do cliente.

A ISO 9001:2000 recomenda o método P.D.C.A, para todos os processos do sistema de gestão, apresentada na quadro 3.

P – Plan (Planejar)	Estabelecer os objetivos e processos necessários para se fornecer resultados de acordo com os requisitos do cliente e políticas da organização.
D - Do (Fazer)	Implementação dos processos.
C - Check (Verificar)	Monitorar e medir processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos para o produto e relatar os resultados;
A – Act (Agir)	Executar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo.

Quadro 3. PDCA - Ciclo de Melhoria Contínua.

Fonte: ABNT NBR ISO 9001:2000, p. 2.

Nesta figura observa-se um ciclo, onde primeiramente existe o planejamento dos processos, com o estabelecimento de objetivos e processos de acordo com os requisitos informados pelo cliente. Posteriormente deve-se observar a implementação dos processos e procedimentos. Em terceiro lugar, o monitoramento e medição dos processos e produtos, para verificar se atendem ao planejamento. Por fim, a execução de ações para promover a melhoria contínua do desempenho do produto. Depois desta etapa, pode existir a necessidade de estabelecer novos objetivos e processos para atingir os requisitos que não atenderam ao planejado.

Quando se tem uma interação do ciclo PDCA de forma cíclica, obtêm-se o aprimoramento contínuo das tarefas e a elevação da qualidade do que se faz ou se produz (CERQUEIRA, 1994). A Utilização do ciclo PDCA é ferramenta de extremo valor no processo de gerenciamento da qualidade.

Esta metodologia pode ser aplicada em paralelo à implementação da norma de qualidade. Ela permite uma conscientização mais imediata dos envolvidos (atores) no processo e, conseqüentemente, facilita a identificação de responsabilidades para atingimento dos fins propostos.

O modelo de abordagem de processo, o qual é adotado por esta norma, será demonstrado na figura 2. Conforme NBR ISO 9001:2000, a abordagem de processo é a aplicação de um sistema de processo, juntamente com a identificação, interação desses processos e a sua gestão. Uma vantagem deste sistema de processos é o controle contínuo sobre a ligação entre os processos individuais, o sistema e a sua combinação e interação.

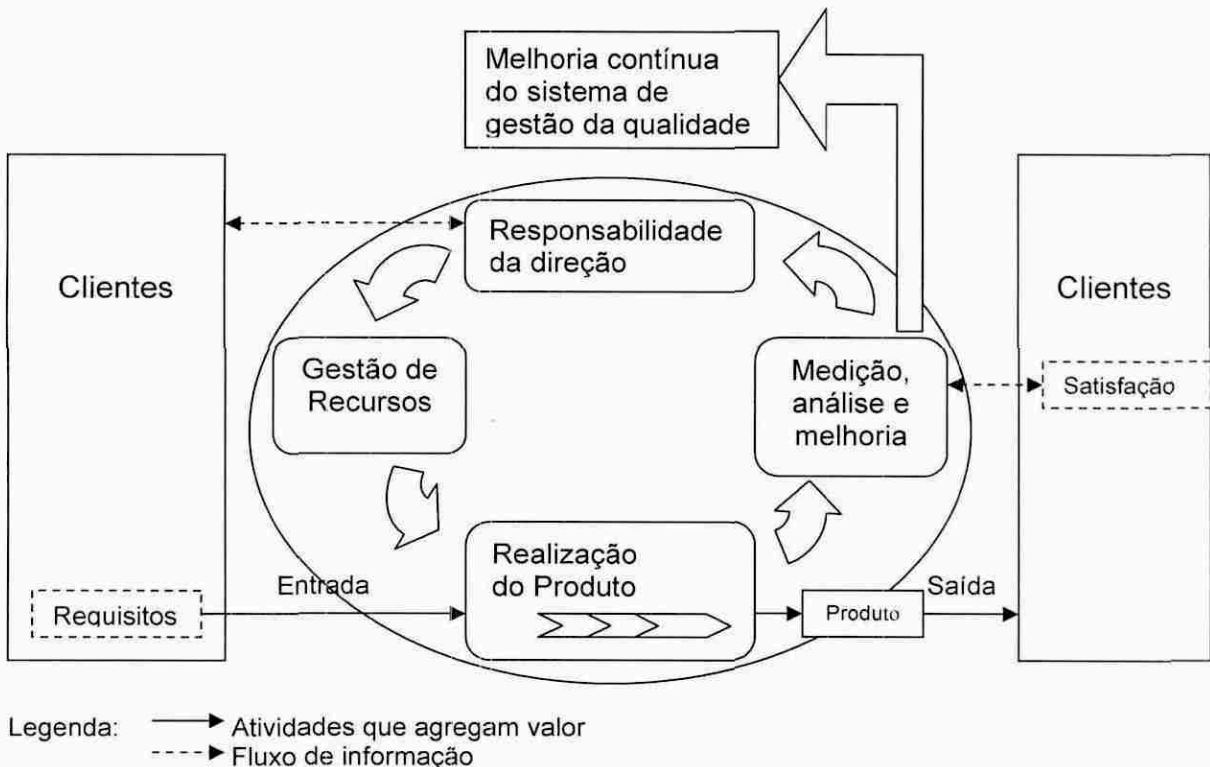


Figura 2: Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo.
 Fonte: ABNT NBR ISO 9001:2000, p. 2.

Nesta figura, observa-se que o fluxo de informações está entre os clientes e a direção da organização. As informações obtidas pela satisfação dos clientes dão suporte para a medição, análise e melhoria do produto. Neste ponto é que se tem a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

Para agregar valor ao produto, devem-se observar os requisitos que são fornecidos pelo cliente. A organização deve estar sempre atenta às informações passadas para realização do produto e, conseqüente satisfação dos clientes.

As normas NBR ISO 9001 e NBR ISO 9004, foram criadas para se complementarem, mas podem ser usadas independentes, enquanto a NBR ISO 9001 especifica os requisitos para um sistema de gestão da qualidade, com

propósitos de certificação, a NBR ISO 9004 fornece orientação quanto a melhoria contínua do desempenho global da organização para um sistema de gestão da qualidade com objetivos mais amplos e não tem propósitos de certificação.

A NBR ISO 9001:2000 está dividida em oito principais requisitos que atendidos permitem a certificação da organização. A seguir serão analisados estes requisitos, com base na Norma.

2.3.1 Objetivo e campo de aplicação

Esta norma especifica requisitos para as organizações que necessitam demonstrar a capacidade de fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente e que pretendem aumentar a satisfação do cliente com a aplicação do sistema de gestão da qualidade.

Os requisitos desta norma são genéricos e não levam em consideração o tipo, tamanho e produto fornecido pela empresa. As exclusões somente serão permitidas quando aplicadas aos requisitos contidos na seção 7, desde que não afetem a capacidade ou responsabilidade da organização em fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente.

2.3.2 Referência normativa

A referência normativa desta norma é a NBR ISO 9000:2000, Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulários.

2.3.3 Termos e definições

Os termos e definições aplicados ao longo desta norma são os referenciados na NBR ISO 9000. Onde aparecer, ao longo do texto o termo “produto”, também pode significar “serviço”, com destaque para os termos do desenho a seguir:

Fornecedor → Organização → Cliente

2.3.4 Sistema de Gestão da Qualidade

Neste item, a Norma demonstra os requisitos gerais para implantação de um sistema da qualidade e os requisitos necessários para tratamento da documentação.

A - Requisitos Gerais

- a) identificar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização;
- b) determinar a seqüência e interação desses processos;
- c) determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes;
- d) assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos;
- e) monitorar, medir e analisar esses processos; e
- f) implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desta norma.

B - Requisitos de Documentação

A documentação do sistema de gestão da qualidade deve incluir:

- a) Política de qualidade e objetivos de qualidade;
- b) Manual de qualidade (MQ);
- c) Controle de Documentos;
- d) Controle de Registros.

2.3.5 Responsabilidade da direção

A responsabilidade da direção é abordada pela ISO, levando em consideração o comprometimento da direção, em focar os produtos ou serviços no cliente, na política de qualidade, no planejamento dos objetivos e do sistema de qualidade, em delegar responsabilidades e autoridades e em estabelecer uma comunicação eficaz.

A - Comprometimento da direção

Existe a necessidade da alta direção demonstrar o seu comprometimento com o desenvolvimento e com a implementação do sistema de gestão da qualidade e

com a melhoria contínua de sua eficácia, levando em consideração a comunicação a organização, o estabelecimento da política de qualidade, garantia de estabelecimento dos objetivos de qualidade, conduzir as análises e garantir a disponibilidade de recursos.

B - Foco no cliente

A alta direção deve assegurar que os requisitos do cliente são determinados e atendidos com o objetivo de aumentar a satisfação do cliente.

C - Política de qualidade

Os diretores da organização devem assegurar que a política de qualidade está de acordo com o propósito da organização, demonstrar o comprometimento com o atendimento aos requisitos e a melhoria contínua eficaz, proporcionar uma estrutura para estabelecer e analisar criticamente os objetivos e a manutenção de sua adequação, certificar-se de que é comunicada e entendida por toda empresa.

D - Planejamento

A alta direção deve planejar os objetivos de qualidade, assegurando-se que são estabelecidos nas funções e níveis pertinentes da organização; planejar o sistema de gestão da qualidade de forma a satisfazer os requisitos gerais desta norma e os objetivos da qualidade.

E - Responsabilidade, autoridade e comunicação

A responsabilidade, autoridade e comunicação devem ser estabelecidas pela alta direção com as seguintes ressalvas:

a) Assegurar que a responsabilidade e autoridade são definidas e comunicadas em toda a organização,

b) Indicar um membro da empresa, independente de outras responsabilidades que garanta o estabelecimento, implementação e que estão sendo mantidos os processos de qualidade, que faça relatórios de desempenho do sistema e as necessidades de melhoria, e manter a conscientização sobre os requisitos em toda a organização

c) Estabelecer processos de comunicação interna apropriados e a comunicação relativa à eficácia do sistema de gestão da qualidade.

F - Análise crítica pela direção

A análise crítica deve ser feita pela alta direção em intervalos planejados, para assegurar sua contínua pertinência, adequação e eficácia do sistema, levando em consideração as informações de entradas e decisões e ações como saídas.

a) Entradas para a análise crítica: dentre as entradas para análise crítica estão os resultados de auditorias, realimentação de cliente, desempenho de processo e conformidade de produto, situação das ações preventivas e corretivas, acompanhamento das ações oriundas de análises críticas anteriores da alta direção, mudanças que possam afetar o sistema e recomendações para melhoria.

b) Saídas da análise crítica: ações e decisões para melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade, melhoria do produto em relação aos requisitos do cliente e necessidade de recursos.

2.3.6 *Gestão de recursos*

A gestão de recursos compreende a provisão de recursos, os recursos humanos, a infra-estrutura e o ambiente de trabalho, conforme descritos a seguir:

A - Provisão de recursos

Determinar e prover os recursos necessários para implantação do sistema de gestão da qualidade, manter e melhorar continuamente sua eficácia, aumentar a satisfação do cliente atendendo aos seus requisitos.

B - Recursos humanos

Refere-se ao pessoal que executa as atividades que afetam a qualidade do produto ou serviço, sendo que a alta direção deve determinar as competências, necessárias, fornecer treinamento, avaliar a eficácia das ações em execução, assegurar a conscientização quanto a importância das atividades e como elas contribuem para atingir os objetivos de qualidade e manter os registros sobre educação, treinamento, habilidades e experiências.

C - Infra-estrutura

Determinar, manter e prover a infra-estrutura necessária para alcançar a conformidade dos requisitos dos produtos/serviços, aplicando-se a edifícios, espaço de trabalho, instalações, equipamentos de processo e serviços de apoio.

D - Ambiente de trabalho

Há uma preocupação em manter um ambiente de trabalho harmonizado e focado ao cliente, porém este requisito não é documentado.

2.3.7 Realização do Produto

Para a realização de um produto, a organização deve planejar e desenvolver os procedimentos necessários, fazendo a verificação, validação, monitoramento, inspeção e atividades de ensaio quando requeridos.

A - Planejamento da realização do produto

O planejamento para realização de um produto deve atender aos objetivos e requisitos do produto, estabelecer processos, documentos e os recursos específicos, verificar, validar, monitorar, inspecionar, realizar atividades de ensaios e critérios para aceitação do produto, bem como fazer os registros necessários fornecendo evidências do atendimento aos requisitos.

B - Processos relacionados ao cliente

Primeiramente deve ser determinado o requisito relacionado ao produto, em seguida fazer uma análise crítica destes requisitos e elaborar um procedimento para comunicação com o cliente.

a) Determinação de requisitos relacionados ao produto: especificado pelo cliente, incluindo entrega e atividades pós-entrega, os que não foram declarados pelo cliente, os estatutários e regulamentares do produto, e qualquer outro requisito adicional;

b) Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto: deve ser feita antes de assumir o compromisso com o cliente, assegurando-se que são definidos os requisitos do produto, de contrato e de pedido diferente dos já resolvidos e a capacidade de atender aos requisitos definidos.

c) Comunicação com o cliente: em relação as informações sobre o produto, tratamento de consultas, contratos, pedidos e emendas e realimentação ao cliente, incluindo as reclamações.

C - Projeto e desenvolvimento

A organização deve planejar e controlar o projeto e desenvolvimento do produto, as entradas e saídas, análise crítica, verificação, validação e controle de alterações.

a) Planejamento do projeto e desenvolvimento: determinar os estágios, análise crítica, verificação e validação de cada fase e as responsabilidades e autoridades.

b) Entradas de projeto e desenvolvimento: requisitos de funcionamento e desempenho, estatutários e regulamentares, informações de projetos anteriores semelhantes e outros requisitos essenciais.

c) Saídas de projeto e desenvolvimento: atender aos requisitos de entrada, fornecer informações apropriadas para aquisição, produção e fornecimento de serviço, conter ou referenciar critérios de aceitação do produto e especificar características do produto essenciais para o uso seguro e adequado.

d) Análise crítica de projeto e desenvolvimento: realizado de acordo com o planejado, avaliando a capacidade em atender aos requisitos e identificando qualquer problema e propor ações necessárias.

e) Verificação do projeto e desenvolvimento: executar as verificações de acordo com o planejamento, mantendo os registros dos resultados e ações necessárias.

f) Validação de projeto e desenvolvimento: executar conforme o planejamento para assegurar que as saídas e o desenvolvimento estão atendendo aos requisitos.

g) Controle de alterações de projeto e desenvolvimento: devem ser identificadas, registradas, analisadas criticamente, verificadas e validadas.

D - Aquisição

Este item compreende o processo de aquisição, as informações de aquisição e a verificação.

a) Processo de aquisição: assegurar que o produto adquirido está conforme o requisito especificado, avaliar e selecionar fornecedores, com base na capacidade de atender aos requisitos especificados. Manter registro sobre os critérios para seleção, avaliação e reavaliação.

b) Informações de aquisição: descrever o produto a ser adquirido, incluindo a aprovação, os procedimentos, os processos e equipamentos, a qualificação de pessoal e o sistema de gestão da qualidade.

c) Verificação do produto adquirido: estabelecer e implementar inspeção para assegurar o atendimento aos requisitos do produto.

E - Produção e fornecimento de serviço

Controlar a produção e fornecimento de serviço, validar os processos de produção e fornecimento de serviços e comunicação com o cliente, são requisitos deste item.

a) Controle de produção e fornecimento de serviço: disponibilidade de informações que descrevam as características do produto, instruções de trabalho, uso adequado de equipamentos, disponibilidade, implementação e uso de dispositivos de monitoramento e medição e a implementação da liberação, entrega e atividades pós-entrega.

b) Validação dos processos de produção e fornecimento de serviços: critérios definidos para análise crítica e aprovação de processos, equipamentos e qualificação de pessoal, uso de métodos e procedimentos específicos, requisitos para registros e revalidação.

c) Identificação e rastreabilidade: identificar o produto ao longo da realização, controlar e registrar o produto através de uma identificação única.

d) Propriedade do cliente: cuidar da propriedade do cliente quando estiver sobre propriedade da organização, identificando, verificando e protegendo-a.

e) Preservação do produto: preservar a conformidade do produto durante o processo interno e a sua entrega no destino.

F - Controle de dispositivos de medição e monitoramento

Determinar as medições e monitoramentos que serão realizados e os dispositivos a serem utilizados, preocupando-se em evidenciar as conformidades do produto com os requisitos determinados.

Os dispositivos de medição devem assegurar que os resultados sejam válidos através de calibração, verificação de intervalos especificados pelo fabricante, ajustado e reajustado, quando necessário, proteger contra ajustes que possam

invalidar o resultado e contra dano e deterioração durante o manuseio, manutenção e armazenamento.

2.3.8 Medição, análise e melhoria

A organização deve planejar e implementar os processos para monitoramento, medição, análise e melhoria para demonstrar a conformidade do produto, assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a eficácia do sistema.

A - Medição e monitoramento

Este item consiste em medir e monitorar a satisfação dos clientes, realização de auditorias internas, medição e monitoramento dos processos, dos produtos, controle de produtos não-conformes e análise dos dados.

a) Satisfação dos clientes: monitorar informações relativas a percepção do cliente sobre o atendimento aos requisitos solicitados a organização.

b) Auditoria interna: executar em intervalos planejados para determinar se o sistema está conforme o planejamento e se está mantido e implementado eficazmente. Deve se levar em consideração a situação e importância do projeto, as áreas a serem auditadas e auditorias anteriores.

c) Medição e monitoramento de processos: aplicar métodos para monitoramento que demonstrem a capacidade de alcançar os resultados planejados, executando correções e ações corretivas aos insucessos para assegurar qualidade ao produto.

d) Medição e monitoramento de produto: para verificar se os requisitos do produto tem sido atendidos conforme o planejado, realizando correções e ações corretivas caso necessário.

B - Controle de produto não conforme

Executar ações para eliminar não-conformidades detectadas, autorizar o uso, liberação ou aceitação sob concessão de uma autoridade pertinente ou pelo cliente e executar ações para impedir o uso pretendido ou aplicações originais.

C - Análise de dados

Determinar, coletar e analisar dados que demonstrem a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade para realização de melhorias contínuas, incluindo dados de medições e monitoramentos. Estas análises devem fornecer informações relativas à satisfação dos clientes, conformidades com os requisitos do produto, características e tendências para ações preventivas e os fornecedores.

D - Melhorias

As melhorias incluem: melhorias contínuas, ações corretivas e ações preventivas.

a) Melhoria contínua: melhorar continuamente sua eficácia do sistema de gestão da qualidade, através da política de qualidade, objetivos de qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica da direção.

b) Ação corretiva: para eliminar causas de não-conformidades, evitando a sua repetição. Deve estabelecer um procedimento documentado que defina os requisitos para análise crítica e determinação de causas da não-conformidade, avaliação de ações para não voltar a acontecer, determinar e implementar as ações necessárias, registrar e analisar criticamente os resultados das ações executadas.

c) Ação preventiva: definir ações para eliminar as causas de não-conformidades evitando sua ocorrência, estabelecendo procedimento documentado para definir não-conformidades potenciais e suas causas, avaliar necessidades de ações para evitar a ocorrência, definir e implementar ações necessárias, registrar e analisar criticamente os resultados das ações executadas.

3 METODOLOGIA

Para caracterização da empresa foi desenvolvido um estudo de caso, para Cervo (1983, p.57) estudo de caso “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida”, de natureza exploratória – descritiva. Como entende TRIVINOS (1990, p. 109):

Permite ao pesquisador, baseado numa teoria, elaborar um instrumento ou uma escala de opinião para ser aplicado numa determinada população. Com esse procedimento, o pesquisador planeja um estudo exploratório para encontrar os elementos necessários que lhe permitem, em contato com determinada população, obter os resultado que deseja.

A metodologia empregada neste trabalho é através de coleta de dados "in loco". Segundo Pina (1980), os principais instrumentos de coleta de dados são: o questionário, entrevistas, conversas informais, observação pessoal e/ou participante, análise documental.

Neste trabalho foram utilizados os seguintes instrumentos:

- a) Conversas informais com as sócias da empresa, através de entrevista semi-estruturada;
- b) Observação pessoal e/ou participante dentro da organização;
- b) Análise documental do contrato social e suas alterações, normas internas, documentos internos de processos fornecidos pela empresa.

A população deste estudo compreende todos os funcionários da organização, realizada na sede da Interseas Comércio Exterior Ltda., situada na cidade de Florianópolis, em Santa Catarina.

Este trabalho é identificado como uma pesquisa qualitativa, pois trata-se de uma análise interpretativa dos dados, onde a amostra utilizada é do tipo não probabilística intencional, abrangendo os responsáveis pelo desenvolvimento estratégico da empresa.

Para a fundamentação teórica foi realizado um levantamento de informações através de documentos bibliográficos, tais como livros, teses, dissertações, normas e pesquisas na Internet.

As limitações que surgiram foram tanto de ordem pessoal quanto de ordem institucional, sendo a dificuldade no acesso a bibliografias amplas e atualizadas sobre as Normas da família ISO e dificuldades em obter informações na empresa que pudessem ser validadas como requisitos da qualidade.

Esta dificuldade está relacionada aos requisitos propostos pela Norma que estabelecem critérios normalmente visualizados em grandes corporações e tratamentos excessivamente burocratizados nos registros e documentações, que, dificilmente, são visualizados em empresas de pequeno e com estruturas informais de comunicação e procedimentos.

4 ANÁLISES DOS DADOS COLETADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto de estudo, Interseas Comércio Exterior Ltda. é uma empresa de assessoria plena e personalizada em comércio exterior envolvendo prospecção de mercado, aspectos comerciais das relações internacionais, seguro internacional, transporte internacional, desembaraço aduaneiro, regularização cambial, processos atípicos, terceirização completa do departamento de comércio exterior de determinadas empresas e possui, como atividade acessória, o gerenciamento financeiro dos processos de importação e exportação dos clientes.

Em 31 de julho de 2000, na cidade de Florianópolis, no estado de Santa Catarina, esta empresa aliou a vontade e experiência de quatro pessoas à oportunidade e necessidade deste tipo de negócio do mercado.

Iniciar o negócio sem uma carteira de clientes num mercado onde todos pedem referências, manter o custo fixo da estrutura sem ter uma receita proporcional, ser uma empresa nova e sem nome conhecido, formada essencialmente por jovens, foram algumas das dificuldades enfrentadas pela empresa no início de seus trabalhos.

Entre as facilidades encontradas pode ser citada a experiência profissional e domínio dos tramites operacionais, por parte dos sócios, bons contatos comerciais que os mesmos tinham e que levaram a muitas indicações. O capital social da empresa possibilitou o pagamento das despesas fixas nos primeiros meses de atuação.

Na abertura da organização o mercado estava deficiente no serviço que a empresa se propunha prestar. Os concorrentes existentes na cidade eram poucos, porém haviam diversos concorrentes no estado, que também eram o mercado alvo da empresa.

Algumas mudanças ocorreram desde de o início das operações. A empresa deixou de prestar determinados serviços e direcionou o seu portfólio para as atividades mais rentáveis. O quadro de sócios alterou por três vezes nestes quatro anos, e também houve três alterações contratuais, devido à saída destes sócios.

Dos sócios iniciais, permanecem apenas um e um colaborador-estagiário que começou com a empresa e virou sócio no início de 2003.

Com relação ao nascimento da empresa, as pessoas envolvidas se propuseram a enfrentar as dificuldades por acreditar que no futuro viriam os resultados e o crescimento. Foram necessárias algumas correções de rumo e mudanças estratégicas para que a empresa pudesse crescer. O quadro de colaboradores aumentou e o foco era crescer sem perder a qualidade e o atendimento customizado ao cliente.

A empresa procura se reinventar estando atenta às necessidades do mercado e oferecer sempre produtos que atendam as expectativas do cliente e gerar retorno perceptível ao cliente, tentando assim evitar a fase de declínio.

A visão da Interseas:

“Ser referência mundial como empresa de prestação de serviços customizados em comércio exterior”

A missão:

“Facilitar a atuação global dos clientes, oferecendo uma solução única e customizada, com responsabilidade, ética e comprometimento, gerenciando toda a cadeia logística, proporcionando tranquilidade e valores perceptíveis aos clientes colaboradores e acionistas.”

A estrutura organizacional é demonstrada no organograma abaixo:

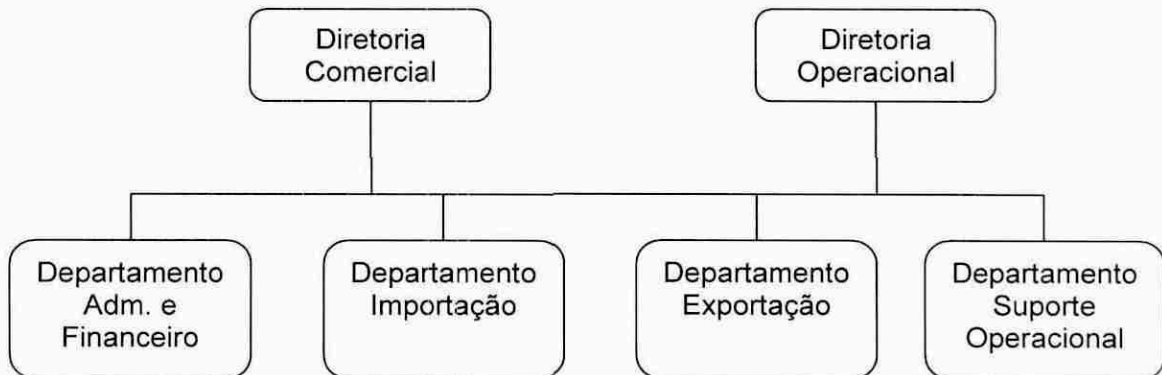


Figura 3: Organograma Interseas Comércio Exterior Ltda.
Fonte: Informações obtidas *in loco*.

A figura 3, demonstra como a empresa está estruturada. É uma estrutura horizontal onde o trabalho é dividido em tarefas padronizadas e simples, sendo um departamento de importação e outro de exportação, um departamento administrativo/financeiro e um departamento de suporte operacional. Atualmente são onze colaboradores distribuídos entre os departamentos de forma padronizada e de acordo com a demanda de processos.

Existe uma padronização do trabalho e dos *outputs*, pois quando é solicitado que uma tarefa seja cumprida e espera-se que o resultado especificado seja implementado com eficácia.

As informações têm ligações horizontais devido à quantidade de colaboradores e por ter duas sócias-gerentes. Existe um contato direto para a resolução de problemas e para todos os assuntos relacionados com os processos realizados pela empresa.

Na organização, em destaque, as tarefas são especializadas, pré-definidas e divididas em departamentos específicos, porém interligados. O comportamento organizacional é formalizado por normas internas. É uma organização centralizada onde as duas sócias coordenam as atividades realizadas na organização com supervisão direta das funções.

A empresa atende clientes em todo o estado de Santa Catarina, bem como Paraná, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, São Paulo, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás e São Paulo. Hoje em dia, se necessário, a empresa esta apta a atuar em qualquer porto ou aeroporto do Brasil.

A empresa desenvolveu projetos "*in house*", onde um funcionário é alocado para desenvolver atividades de importação ou exportação no estabelecimento do cliente.

No departamento de importação é desenvolvida a operacionalização de todos os trâmites que envolvem o processo de importação desde a colocação do pedido no exterior até a chegada da mercadoria no estabelecimento do cliente.

No departamento de exportação é desenvolvida a operacionalização de todos os trâmites que envolvem o processo de exportação, desde auxílio na negociação do cliente com seu comprador estrangeiro até a chegada da mercadoria no destino.

No departamento financeiro são desenvolvidos o gerenciamento e operacionalização de contas a pagar e receber da empresa, contato com os prestadores de serviço e fornecedores, emissão de notas fiscais no mercado interno e de importação, compras, operacionalização de contas a pagar referente a cada processo de importação e exportação realizado pela empresa.

O departamento de suporte operacional envolve todas as atividades que auxiliam e possibilitam o desenvolvimento das atividades realizadas pelos colaboradores da empresa. Os exemplos são o controle de malote, digitação de correspondências, arquivamento de processos, atendimento telefônico, serviços externos e internos em geral.

Embora as responsabilidades sejam previamente estabelecidas é necessária a interação de todos os colaboradores para que os processos se realizem com êxito.

A Interseas possui um *software* exclusivo, desenvolvido pelas sócias da empresa e um programador de sistemas. É um programa integrado acessado por todos os colaboradores dentro do escritório, onde constam os dados de todos os processos em desenvolvimento e encerrados da empresa, dados dos clientes, das empresas estrangeiras e demais dados pertinentes aos processos. Este *software* não apenas armazena os dados, mas controla as etapas dos processos, sugere procedimentos, alerta sobre seqüência de procedimentos e gera todos os documentos de forma padronizada.

Na empresa também são utilizados sistemas de informação computadorizados que coordenam as atividades de comércio exterior a nível nacional, o SISCOMEX (Sistema Integrado de Comércio Exterior), fornecido pela Secretaria da Receita Federal, que juntamente com o SISBACEN (Sistema Nacional do Banco Central) integram e coordenam as importações e exportações e seus devidos pagamentos internacionais.

4.2 DIAGNÓSTICO COM BASE NA ABNT NBR ISO 9001:2000

Para iniciar o processo de implantação das normas do sistema de qualidade é necessário, primeiramente, fazer um diagnóstico para identificar dentre os requisitos solicitados pela ISO, quais já são aplicados na organização. Visando uma melhor compreensão dos itens da Norma, demonstra-se que a empresa em estudo é uma prestadora de serviços em comércio exterior, onde estiver identificado produto, entenda-se serviço, para melhor compreensão deste estudo.

Há uma preocupação com a padronização quanto aos procedimentos e documentos dos processos e para isso foi desenvolvido um *software* exclusivo da Interseas, justamente para suprir esta necessidade e preocupação. Porém, não se seguiu as Normas ISO.

A seguir será analisada a aplicabilidade de cada requisito da ABNT ISO 9001:2000, na Interseas Comércio Exterior Ltda. Vale ressaltar que o início da verificação será pela letra D – Sistema de Gestão de Qualidade, levando em consideração que os requisitos anteriores são requisitos explicativos da norma.

4.2.1 Sistema de gestão da qualidade

Este é o item da norma que desenvolve os requisitos principais para o sistema de gestão da qualidade.

Quanto aos requisitos gerais, determina que seja estabelecido, documentado, implementado e mantido um sistema de gestão da qualidade, melhorando continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos da norma, sendo necessário: identificar os processos e sua aplicação por toda a organização; determinar a seqüência e interação dos processos; determinar critérios e métodos para assegurar sua eficácia; disponibilidade de recursos e informações para apoiar a operação e monitoramento; monitorar, medir e analisar os processos; e implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados. Na empresa em estudo os elementos destes requisitos gerais ainda não estão registrados, existe uma

seqüência lógica de processos e suas interações, porém falta documentar de acordo com os requisitos da Norma.

Quanto aos requisitos de documentação, o sistema deve incluir declarações documentadas da política e dos objetivos de qualidade; deve estabelecer e manter um manual da qualidade, onde serão inclusos os detalhes e justificativas para quaisquer exclusões; incluir procedimentos documentados requeridos pela Norma; documentos que assegurem o planejamento, operação e controle eficazes dos processos e demais registros requeridos. Os documentos e registros deverão ser controlados, através de um procedimento documentado pré-estabelecido.

Na Interseas os itens informados acima foram identificados e são considerados pela empresa, porém não estão devidamente documentados.

4.2.2 Responsabilidade da direção

É responsabilidade da Alta Direção demonstrar o comprometimento com o desenvolvimento e implementação do sistema de gestão da qualidade e sua melhoria contínua. Deve demonstrar à organização a importância de estar focado no cliente, como também nos requisitos regulamentares e estatutários estabelecidos. Assegurar que a política de qualidade é apropriada ao propósito da organização, inclui o comprometimento com o atendimento aos requisitos, proporciona a estrutura e análise crítica dos objetivos da qualidade, deve ser amplamente comunicada internamente e entendida por toda a organização, verificar se é analisada temporariamente para manutenção de sua adequação.

Na organização em estudo existe uma preocupação pela alta direção em manter os procedimentos adequados para a satisfação do cliente, verificado através da implementação de pastas modelos em todos os departamentos, colocando as tarefas a serem seguidas e implementadas. Periodicamente é feita a revisão destas pastas e comunicado aos colaboradores através de reuniões, onde também são pautados as recomendações e os lembretes de procedimentos que não estão sendo observados.

É sua responsabilidade, também, o planejamento dos objetivos da qualidade e do sistema de gestão da qualidade. Tendo em vista o desejo da alta direção na

implementação do sistema de qualidade, será sua responsabilidade planejá-los com eficácia.

Além do exposto, a Alta Direção deve assegurar que as responsabilidades e autoridades são definidas e comunicadas a toda a organização. Na empresa estudada, existe a definição de responsabilidades e autoridades documentadas, falta integrá-las ao sistema de qualidade. Outro item é indicar um membro independente de outras responsabilidades que seja responsável por assegurar o estabelecimento, implementação e mantimento dos processos necessários ao sistema de gestão da qualidade, que relate a Alta Direção o desempenho deste sistema e as necessidades de melhorias e também assegure a promoção da conscientização dos requisitos do cliente em toda a organização. Este requisito não é observado, levando em consideração que ainda não existe um sistema de qualidade implantado.

A análise crítica do sistema de gestão da qualidade é responsabilidade da Alta Direção, deve ser analisada em intervalos pré-estabelecidos, avaliando as oportunidades e necessidades de melhoria e mudanças no sistema.

O processo de comunicação interna na Interseas é eficaz e existe uma preocupação na atualização dos procedimentos internos, porém não está documentado no Manual. Existe a definição de responsabilidades e autoridades, ainda não documentada.

Entradas para a análise crítica: dentre as entradas para análise crítica estão os resultados de auditorias, realimentação de cliente, desempenho de processo e conformidade de produto, situação das ações preventivas e corretivas, acompanhamento das ações oriundas de análises críticas anteriores da alta direção, mudanças que possam afetar o sistema e recomendações para melhoria. Saídas da análise crítica são ações e decisões para melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade, melhoria do produto em relação aos requisitos do cliente e necessidade de recursos. Estes requisitos não são documentados na organização em estudo, porém foi visualizada sua implementação verbal.

4.2.3 *Gestão de recursos*

A organização deverá determinar e prover recursos necessários para implementar e manter o sistema de gestão da qualidade, melhorando continuamente sua eficácia e aumentando a satisfação de clientes através do atendimento dos requisitos. Na Interseas, existe a preocupação na gestão de recursos, cada vez que é identificada uma necessidade são feitas pesquisas de preço e a compra é feita no local que assegure qualidade e menor preço.

Deve determinar para a gestão de recursos humanos, as competências necessárias ao pessoal que executa as atividades que afetam o sistema de qualidade, fornecendo treinamento ou tomando ações que satisfaçam as necessidades competentes, avaliando a eficácia das ações executadas, assegurar a consciência do pessoal quanto a importância da sua atividade e manter os registros de educação, treinamento, habilidade e experiência necessários. Este item é observado na empresa em estudo, há uma conscientização das competências necessárias aos colaboradores, são feitos treinamentos sempre que detectada a necessidade e oportunidade, porém estes itens não são registrados conforme solicitado pela Norma.

Para alcançar a conformidade com os requisitos dos produtos, a organização deve determinar, prover e manter uma infra-estrutura adequada, quanto aos imóveis, equipamentos de processos e serviços de apoio. O ambiente de trabalho, deverá ser determinado e gerenciado para alcançar a conformidade com os requisitos. A estrutura interna e externa da Interseas é adequada para a elaboração das atividades, sempre que necessário são feitas atualizações de equipamentos obsoletos e com defeito. Um profissional de informática faz manutenções preventivas, visando a manutenção adequada dos equipamentos e softwares utilizados.

Na empresa estudada, há uma preocupação em manter um ambiente de trabalho harmonizado e focado ao cliente, porém este requisito não é documentado.

4.2.4 Realização do produto

O produto de uma empresa de assessoria em comércio exterior é o serviço prestado para realização dos processos e procedimentos solicitados pelos clientes.

Para a realização de um produto, a organização deve planejar e desenvolver os procedimentos necessários, fazendo a verificação, validação, monitoramento, inspeção e atividades de ensaio quando requeridos. Existe um procedimento detalhado e arquivado em pastas modelos para cada serviço prestado pela empresa. Tendo em vista que este requisito requer a adequação aos objetivos de qualidade, existe a necessidade de adequação destes planejamentos, após a implantação do manual de qualidade.

Nos processos relacionados a clientes determinar os requisitos relacionados ao produto, fazer uma análise crítica destes requisitos, tomar providências eficazes para se comunicar com os clientes. Este item é observado pela organização e descritos na pasta modelos de cada departamento.

O planejamento, registro de entradas e saídas de projetos e desenvolvimentos, deverá ser feito determinando estágios de execução, análise crítica, verificação e validação apropriados, determinando responsabilidades e autoridades para cada fase. Estes requisitos são identificados na organização, com a ressalva da necessidade de manter os registros da análise e das alterações posteriores documentados.

As análises críticas, avaliam a capacidade dos resultados no atendimento aos requisitos, ao se identificar qualquer problema, propor ações necessárias para resolução. Estas análises são feitas pela alta direção da empresa em estudo e quando há necessidade maiores análises para entendimento dos procedimentos é feito um estudo junto aos órgãos intervenientes.

A verificação, a validação e o controle de alterações devem ser executados conforme o planejamento, para assegurar que as saídas estejam atendendo os requisitos das entradas de projeto e desenvolvimento.

A organização deve avaliar e selecionar os fornecedores com base em sua capacidade de fornecer produtos de acordo com os requisitos pré-determinados, deve estabelecer critérios para seleção, avaliação e reavaliação, bem como manter

os registros dos resultados documentados. Levando em consideração que os produtos mais consumidos nesta empresa são os materiais de escritório, não há necessidade de estabelecimento de critérios rigorosos para capacitação dos fornecedores. Porém é visualizada a preocupação em adquirir materiais e equipamentos que atendam as necessidades da organização e sempre que detectada alguma falha, que possa prejudicar a qualidade dos serviços oferecidos, é solicitado, ao responsável pelas compras, a identificação de um novo fornecedor.

As informações de aquisição são requisitos atendidos pela organização, há um documento registrando as informações do produto adquirido e as devidas aprovações, porém é necessário adequá-lo a Norma.

Na organização voltada para um sistema de gestão de qualidade deve existir um controle e validação de produção e fornecimento de serviços sob condições controladas. Como são registradas as aquisições de produtos, sempre que algum item não atender aos requisitos solicitados, há a preocupação em trocá-lo por outro de qualidade semelhante a necessária.

Quando apropriado, identificar e rastrear o produto ao longo da sua realização. Os serviços prestados pela Interseas, são tratados como processos e tem numeração específica que possibilita a visualidade do estágio de cada processo através do *software* utilizado.

Quando a propriedade do cliente for fornecida para uso ou incorporação ao produto, a organização deve identificar, verificar, proteger e salvaguardar. Tendo em vista uma empresa que trabalha com documentos em todas as etapas para realização das atividades, tem estes (documentos) como propriedade do cliente e estão em poder da organização no momento da realização dos processos.

Os documentos dos clientes são identificados e guardados dentro das pastas de processos, com numeração independente. Após o uso destes documentos e antes do arquivados dos processos, existe a devolução dos documentos que são de propriedade do cliente. Foi verificado que há o cuidado de preservação dos documentos tendo em vista a legislação pertinente.

Há uma preocupação quanto a confidencialidade e sigilo das informações pertinentes aos processos de importação e exportação, não sendo permitido que estes documentos e informações circulem fora da empresa.

Quando aplicados dispositivos de medição e monitoramento, a organização deve fazer o seu controle para que estejam de acordo com os requisitos e tomar ação apropriada quando forem afetados. Devem ser mantidos os resultados de calibração e verificação. O dispositivo de medição e monitoramento na empresa em estudo é o *software* que foi desenvolvido especialmente para a Interseas controla as etapas dos processos, sugere procedimentos, alerta sobre seqüência de procedimentos e gera todos os documentos de forma padronizada.

4.2.5 Medição, análise e melhoria

A organização deve planejar e implementar os processos de monitoramento, medição, análise e melhoria para demonstrar a conformidade do produto e do sistema de gestão de qualidade.

Para medição e monitoramento da satisfação do cliente a organização deve determinar métodos para obtenção e uso das informações. A satisfação dos clientes é verificada em cada processo desenvolvido pela Interseas. A verificação é feita ao encerrar o processo se foram atendidos todos os requisitos solicitados pelo cliente, até a chegada da sua mercadoria no destino.

Executar auditorias internas em intervalos planejados, levando em consideração a situação e importância dos processos e áreas a serem auditadas. Devem ser definidos os critérios da auditoria, escopo, freqüência e métodos, bem como a seleção dos auditores e a execução. Na organização em estudo existe uma verificação direta da alta direção aos colaboradores, em todos os processos realizados. Este procedimento e seus resultados não são documentados, são feitos verbalmente e feitas anotação para melhoria do procedimento realizado. Não é observado na empresa uma auditoria interna tendo em vista os procedimentos e objetivos de qualidade, pois este ainda não é desenvolvido.

Conforme a Norma é necessário, medir e monitorar os processos e produtos, controlar os produtos não-conformes (analisando ações para eliminar as não-conformidades, autorização de uso sob concessão pelo cliente), analisar os dados para adequação e eficácia do sistema, fornecendo informações relativas a satisfação

dos clientes, conformidade com os requisitos do produto, características e tendências dos processos e produtos e fornecedores.

Na empresa em estudo, não se aplicam os processos para medição e monitoramento, quando aplicáveis a equipamentos, sendo que somente há os computadores como equipamentos nesta empresa. Sendo assim, a organização possui um técnico responsável por estes equipamentos que faz manutenções preventivas uma vez por semana e manutenções corretivas sempre que solicitado.

O Controle de produto não conforme não se aplica na organização em estudo.

Existe a análise dos dados financeiros e de fornecedores mensalmente, porém não é documentado como este procedimento é avaliado. A análise dos dados fornecidos pelo cliente é feita sempre que detectada uma informação pertinente.

A melhoria contínua é visada pela Interseas, no que tange a preocupação de sempre passar para o cliente as melhores informações e procedimentos encontrados e viabilizados em cada processo, bem como as atualizações de sistemas por parte dos órgãos intervenientes.

Quando há necessidade de subcontratação de serviços de terceiros, sempre busca pelo prestador que atenda as necessidades com qualidade e melhor preço, sendo que nem sempre sendo observado somente o melhor preço, mas também a melhor condição custo por benefício ao cliente.

Existe na empresa ação corretiva, quando detectada não-conformidade aos procedimentos estabelecidos. Sempre que pertinente, estas correções são documentadas na pasta modelo do departamento. Esta avaliação é feita pela alta direção.

A ação preventiva é identificada na organização e estabelecida na pasta modelo. A alta direção também passa informações preventivas verbalmente sempre que detectada a necessidade e há a preocupação de verificação e análise de cada processo em conjunto antes do início das atividades previstas.

4.3 PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DA NORMA ABNT ISO 9001:2000

Neste capítulo serão demonstradas as propostas para implantação das normas de qualidade baseado nos requisitos da ABNT ISO 9001:2000, para a Interseas Comércio Exterior Ltda.

Primeiramente, verificou-se a necessidade de contratação de um profissional da área de qualidade para coordenar o processo de implantação do sistema de qualidade, na empresa. Este profissional estará trabalhando integralmente para auxiliar na elaboração da documentação junto a diretoria e motivar os colaboradores.

Os itens que compõe a proposta serão expostos a seguir, conforme estabelecido pela Norma.

4.3.1 Sistema de Gestão da Qualidade

Neste item, a Norma demonstra os requisitos gerais para implantação de um sistema da qualidade e os requisitos necessários para tratamento da documentação.

A - Requisitos Gerais

Os processos do sistema de gestão da qualidade deverão ser identificados e registrados no Manual da Qualidade - Interseas. A sua aplicação em toda a organização será demonstrada através dos procedimentos e plano operacionais. Estes documentos serão detalhados no item "Requisitos de Documentação".

Para determinar a seqüência e interação dos processos, será necessário realizar um mapeamento de todos os serviços realizados pela Interseas, levando em consideração os requisitos gerais acima. Foi elaborada uma sugestão de mapeamento, conforme figura 4.

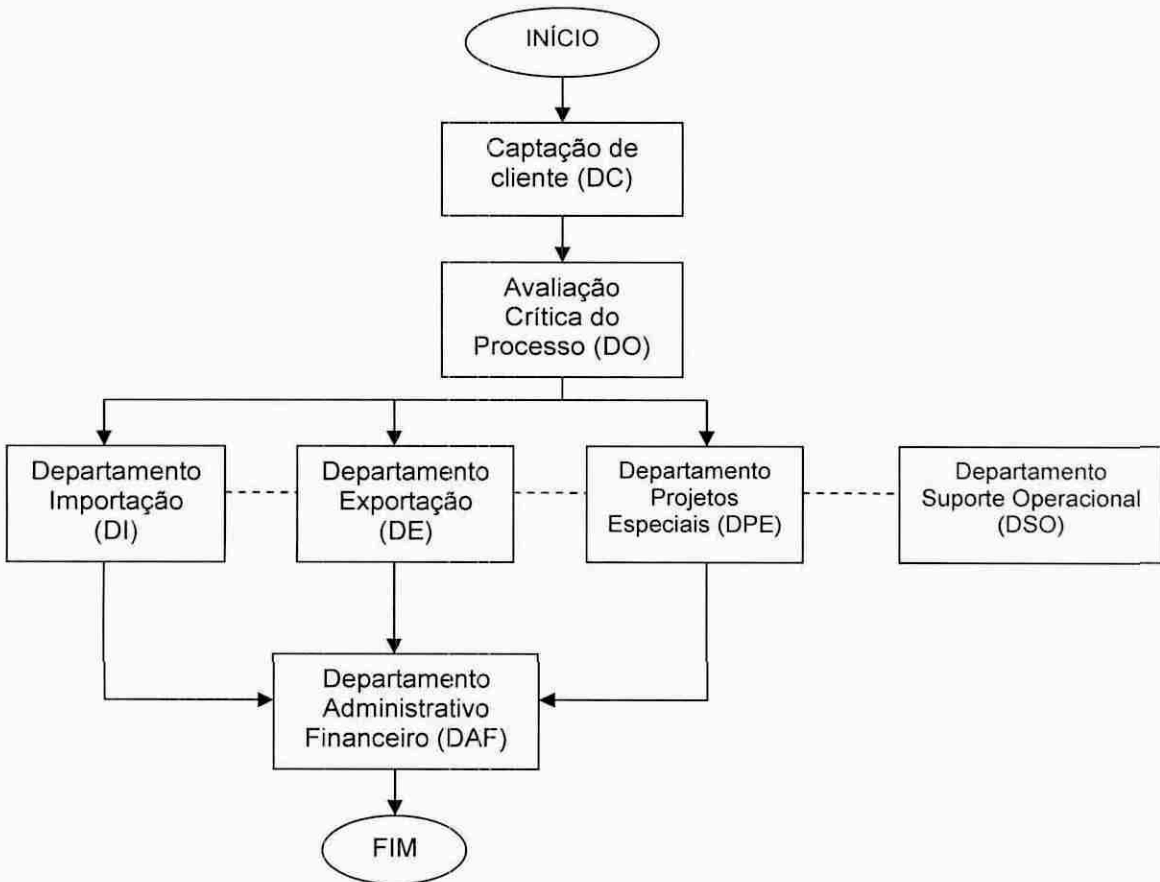


Figura 4: Relação dos processos da Interseas Comércio Exterior.
 Fonte: Informações obtidas *in loco*.

Os processos da Interseas têm início através de duas maneiras, pela captação de novos clientes na área comercial ou através de novos processos de clientes já fidelizados. Posteriormente, são analisados pela diretora operacional e repassados a um colaborador, gerente de contas, que será o responsável pela realização do processo. Após a conclusão, o processo é entregue ao departamento administrativo financeiro que finaliza com a prestação de contas e encaminha ao cliente.

Os processos atípicos são conduzidos de maneira especial, monitorados e controlados diretamente por uma das diretoras da empresa.

Os critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle eficaz dos processos; a disponibilidade de recursos e informações de apoio a operação e o monitoramento, medição e análise e a implementação de ações que busquem os resultados planejados e a melhoria contínua desta norma, deverão ser elaborados e descritos no Manual de Qualidade.

B - Requisitos de Documentação

Primeiramente deverão ser elaboradas as políticas e os objetivos da qualidade, para implementação que deverão ser parte integrante do Manual de Qualidade - Interseas.

Segue abaixo uma sugestão de Política de Qualidade elaborada:

“Superar as expectativas e atender as necessidades de nossos clientes internos e externos através do melhoramento contínuo dos procedimentos, equipamentos e sistemas utilizados e do atendimento aos requisitos de gestão da qualidade com eficácia sempre se preocupando com a melhor relação custo por benefício”.

Segue abaixo uma sugestão de Objetivos de Qualidade elaborado:

- a) Oferecer aos clientes soluções únicas e customizadas para toda cadeia logística;
- b) Manter os clientes informados em todas as etapas do processo;
- c) Oferecer aos colaboradores treinamentos necessários ao aprimoramento contínuo dos planos e procedimentos de qualidade;
- d) Identificar e dispor de equipamentos e sistemas necessários para a realização das atividades;
- e) Proporcionar tranquilidade e valores perceptíveis aos clientes, colaboradores e acionistas.”

A elaboração e a implantação dos documentos de gestão da qualidade serão feitas através da interação entre a diretoria, o coordenador de qualidade e os colaboradores (no que se referir ao nível operacional), para que os documentos de qualidade reflitam os procedimentos reais, não os desejáveis, e necessários para atender as expectativas dos clientes.

Para a elaboração destes documentos de qualidade deverá ser levada em consideração a estrutura proposta por Maranhão (2001), conforme demonstrado na quadro 1 - Estrutura da documentação do Sistema, onde:

Manual da Qualidade (MQ)

Documento elaborado pela diretoria, que estabelece as políticas e objetivos da gestão de qualidade, define as atribuições, responsabilidade, estrutura da organização e representa a seqüência da Norma. Neste Manual deverá constar o

procedimento do sistema; instruções de trabalho; desenho do fluxograma que representa as várias etapas do processo; definição de responsabilidades; identificação da matriz de qualificação profissional; necessidades de treinamentos específicos; avaliação de fornecedores; identificação da documentação complementar e externa; finalização dos manuais de trabalhos específicos de cada seção e que são complementares.

Procedimentos ou planos do sistema da qualidade (PSQ)

Elaborado pela diretoria, em conjunto com a coordenadoria de qualidade e com o nível operacional, destinados a descrever a forma de implementação das diretrizes definidas no Manual de Qualidade, indicam como a organização interpreta e pratica cada um dos requisitos do Manual e da Norma.

Instruções de trabalho (IT)

Elaborado pela diretoria, em conjunto com a coordenadoria de qualidade e com o nível operacional descrevem as rotinas, métodos e especificações técnicas, de caráter mais operacional, em complemento para os procedimentos operacionais. Este documento irá substituir as pastas modelo utilizadas pela empresa atualmente.

É importante não contratar elementos externos para escrever os procedimentos. Eles devem ser escritos por aqueles mais envolvidos com a tarefa, não fazer o pessoal escrever procedimentos sem orientação. Fornecer padrões, suporte e prazos para execução. Fazer auditorias para verificar a conformidade dos procedimentos à realidade operacional.

Registros da Qualidade (RQ)

Documentos que evidenciam que as atividades estão sendo executadas de acordo com o Manual de Qualidade, comprovam a efetividade do sistema.

Em todos os documentos elaborados deverão constar os nomes do documento, código, número da revisão e data de emissão. Os documentos deverão ser controlados através de uma lista mestra, conforme exemplo a seguir:

B - Foco no cliente

Documentar no Manual de Qualidade – Interseas, como será assegurado que os requisitos determinados pelos clientes são atendidos com o objetivo de aumentar a sua satisfação. Dentre os requisitos do cliente, é importante constar: pontualidade, integridade, confiabilidade, confidencialidade, bom atendimento, prontidão, utilidade, preço competitivo, retorno.

C - Política de qualidade

Analisar, modificar, adequar e documentar a Política de Qualidade desenvolvida. Segue abaixo uma sugestão de Política de Qualidade elaborada:

“Superar as expectativas e atender as necessidades de nossos clientes internos e externos através do melhoramento contínuo dos procedimentos, equipamentos e sistemas utilizados e do atendimento aos requisitos de gestão da qualidade com eficácia”.

D - Planejamento

Definir e documentar como os objetivos de qualidade serão atendidos, preparar os planos de qualidade, identificar e desenvolver os procedimentos, recursos e habilidades para o alcance da qualidade, utilizar técnicas de controle e inspeção (quando aplicável), identificar e preparar os Registros de Qualidade, e caso seja necessário, identificar outras necessidades para alcançar os requisitos especificados pelo cliente.

E - Responsabilidade, autoridade e comunicação

Documentar a responsabilidade e autoridade das pessoas responsáveis por realizar as atividades da empresa e das atividades inerente ao Sistema de Qualidade, no Manual de Qualidade – Interseas.

Designar um representante da direção para assumir a responsabilidade pela coordenação do sistema de qualidade a ser implantado.

São atribuições do Coordenador de Qualidade: elaborar e controlar os documentos e dados do Sistema de Qualidade (em conjunto com os envolvidos), organizar as auditorias internas da qualidade, acompanhar as auditorias de órgãos externos e manter contato permanente com todos os colaboradores da empresa, objetivando reforçar a importância do Sistema e da Política de Qualidade (LHULIER, 2002).

Estabelecer como serão os procedimentos de comunicação interna, apropriados e eficazes para o sistema de qualidade e documentá-los no Manual de Qualidade.

F - Análise crítica pela direção

A análise crítica deve ser feita pela alta direção em intervalos planejados, para assegurar sua contínua pertinência, adequação e eficácia. Estes intervalos deverão ser documentados no Manual de Qualidade.

Esta análise deverá ser feita através de reuniões tendo como base as seguintes atividades:

- a) Resultados de auditorias internas e externas;
- b) Análise de reclamação de clientes;
- c) Verificação do desempenho de processos e procedimentos
- d) Situação das ações preventivas e corretivas;
- e) Acompanhamento das análises críticas anteriores da alta direção, mudanças que possam afetar o sistema e recomendações para melhoria.

Os resultados deverão designar as seguintes atividades:

- a) Ações e decisões para melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- b) Melhoria do produto em relação aos requisitos do cliente e necessidade de recursos.

4.3.3 *Gestão de recursos*

Este item define a provisão de recursos, recursos humanos, infra-estrutura e o ambiente de trabalho, voltado ao atendimento da Norma ABNT NBR ISO 9001:2000.

A - Provisão de recursos

Este item requer que a empresa assegure a disponibilidade dos recursos necessários para a continuidade dos processos, executando as atividades requeridas pelo cliente no tempo acordado. Elaborar previsão de orçamento quanto aos sistemas de informação, materiais de escritório e serviços de informática, internet, telefone, serviços de apresentação da empresa e móveis de escritório.

B - Recursos humanos

Documentar no Manual de Qualidade como será feito o levantamento das necessidades de treinamento dos colaboradores, sendo que o treinamento poderá ser interno ou externo. Devem ser mantidas evidências da participação dos colaboradores no treinamento através de lista de presença, certificado, comprovante de inscrição, entre outros.

C - Infra-estrutura

Documentar no Manual de Qualidade como será determinada, provida e mantida a infra-estrutura para alcançar a conformidade com os requisitos de qualidade. Estão inclusos neste item, o espaço de trabalho, os materiais e equipamentos de processo e serviços de apoio, como transporte e comunicação.

D - Ambiente de trabalho

Documentar como serão determinadas e gerenciadas as condições internas do ambiente de trabalho.

4.3.4 Realização do Produto

O produto de uma empresa de assessoria em comércio exterior é o serviço prestado para realização dos processos e procedimentos de importação, exportação e atípicos, solicitados pelos clientes.

A - Planejamento da realização do produto

Definir e documentar como será feito o planejamento para a realização do serviço solicitado pelo cliente: determinar os objetivos da qualidade e requisitos necessários; estabelecer processos e documentos e prover os recursos específicos, verificar, validar e monitorar os critérios para aceitação do serviço, efetuar os registros para demonstrar que atendem aos requisitos de qualidade.

B - Processos relacionados ao cliente

Documentar como será feita a análise dos processos relacionados ao cliente, levando em consideração itens da norma, tais como:

a) Determinar os requisitos especificados pelo cliente, inclusive requisitos para entrega e atividades pós-entrega; os requisitos não declarados pelo cliente; requisitos estatutários e regulamentares do contrato; e outros requisitos adicionais;

b) Analisar criticamente os requisitos relacionados ao produto, antes de assumir o compromisso, assegurando-se que os requisitos do serviço estão bem definidos e resolvidos e sendo verificado se a empresa tem a capacidade de atender. Devendo manter os registros desta análise crítica e de suas alterações. Quando algum item for alterado, certificar-se de que os documentos foram complementados e que os envolvidos na atividade estão informados;

c) Determinar e tomar providências eficazes de comunicação com o cliente repassando informações pertinentes.

C - Projeto e desenvolvimento

A empresa deverá documentar no Manual de Qualidade como serão feitos o planejamento e controle do projeto e desenvolvimento dos serviços, as entradas e saídas, análise crítica, verificação, validação e controle de alterações, tendo em vista os itens da Norma descritos abaixo:

a) Planejamento do projeto e desenvolvimento: determinar os estágios, análise crítica, verificação e validação de cada fase e as responsabilidades e autoridades.

b) Entradas de projeto e desenvolvimento: requisitos de funcionamento e desempenho, estatutários e regulamentares, informações de projetos anteriores semelhantes e outros requisitos essenciais.

c) Saídas de projeto e desenvolvimento: atender aos requisitos de entrada, fornecer informações apropriadas para aquisição, produção e fornecimento de serviço, conter ou referenciar critérios de aceitação do produto e especificar características do produto essenciais para o uso seguro e adequado.

d) Análise crítica de projeto e desenvolvimento: realizado de acordo com o planejado, avaliando a capacidade em atender aos requisitos e identificando qualquer problema e propor ações necessárias.

e) Verificação do projeto e desenvolvimento: executar as verificações de acordo com o planejamento, mantendo os registros dos resultados e ações necessárias.

f) Validação de projeto e desenvolvimento: executar conforme o planejamento para assegurar que as saídas e o desenvolvimento estão atendendo aos requisitos.

g) Controle de alterações de projeto e desenvolvimento: devem ser identificadas, registradas, analisadas criticamente, verificadas e validadas.

D - Aquisição

Levando em consideração uma empresa prestadora de serviços os produtos adquiridos são os materiais de escritório, incluindo dentro da aquisição a escolha de prestadores de serviço subcontratados.

Com relação aos produtos adquiridos, além dos materiais de escritório que tem mais freqüência, quando verificada a necessidade de adequação, são adquiridos equipamentos e móveis.

Documentar no Manual como será feita a análise para aquisição de produtos e serviços. Registrar as informações de aquisição, incluindo o responsável pela aprovação e a data, quantidade e prazo de entrega.

Após a aprovação e entrega do material / equipamento adquirido, fazer a verificação e manter os registros de adequação ou necessidade de alteração de algum item.

O método de escolha dos prestadores de serviços subcontratados deverão ser registrados no manual de qualidade visando as empresas que possam oferecer o melhor custo por benefício para a empresa e para seus clientes.

E - Produção e fornecimento de serviço

O controle de produção e fornecimento de serviço deverá ser documentado no Manual de qualidade com os devidos códigos para controle posterior, disponibilizando as instruções de trabalho necessárias para o desenvolvimento da atividade, quais equipamentos / sistemas deverão ser utilizados e monitorar os procedimentos para que possam estar adequados aos requisitos de qualidade.

Documentar como serão identificados (através de numeração única para cada processo, fornecida pelo software) e rastreados os serviços oferecidos, controlando e registrando uma identificação única para fácil visualização.

Tendo em vista uma empresa que trabalha com documentos em todas as etapas, tem estes como propriedade do cliente e estão em propriedade da organização no momento da realização dos processos. Será necessário documentar como os documentos dos clientes são identificados e arquivados.

Documentar como será a preservação dos documentos dos clientes quando estiverem de posse da empresa.

F - Controle de dispositivos de medição e monitoramento

Registrar no Manual de qualidade que os dispositivos para controle e monitoramento dos serviços da empresa é feito pelo *software* desenvolvido para os procedimentos internos, quando aplicáveis aos serviços oferecidos pela empresa. Este *software* controla as etapas dos processos, sugere procedimentos, alerta sobre seqüência de procedimentos, e gera todos os documentos de forma padronizada.

4.3.5 Medição, análise e melhoria

Documentar como é desenvolvido o planejamento e como são implementados o monitoramento, a medição, a análise e melhoria para demonstrar a conformidade do serviço desenvolvido, assegurando a conformidade do sistema de gestão da qualidade.

Na empresa em estudo, a medição e monitoramento dos processos são feitos através de um *software* desenvolvido para os procedimentos internos, quando aplicáveis aos processos. Sendo que somente há computadores como equipamentos nesta empresa, registrar no Manual de Qualidade como e por quem serão feitas as manutenções preventivas e corretivas destes equipamentos.

A - Medição e monitoramento

Documentar os métodos para obtenção e uso das informações sobre a satisfação dos clientes. Registrar as auditorias internas que serão realizadas na organização, em intervalos planejados, utilizando o seguinte cronograma:

- a) Situação e importância dos processos e áreas a serem auditadas;
- b) Resultados de auditorias anteriores;
- c) Critérios da auditoria, escopo, freqüência e métodos que serão utilizados;
- d) Registrar e relatar os resultados;
- e) Informar as necessidades de ações corretivas ou preventivas;
- f) Informar os prazos para o cumprimento das exigências.

Documentar como são feitos a medição e o monitoramento dos processos.

B - Controle de produto não conforme

Estabelecer metodologia para tratar e registrar possíveis problemas que ocorrem durante o processo, como deverá ser solucionada e analisada as causas do problema.

C - Análise de dados

Documentar quais os dados a serem analisados, como são feitas a coleta dos dados e a sua análise. A análise dos dados deve ser feita para demonstrar a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade, avaliando as melhorias que podem ser realizadas.

D - Melhorias

Estabelecer os procedimentos para melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade. Determinar um procedimento para ação corretiva e preventiva e seus registros adequados. São exemplos de ações corretivas: não cumprimento de algum documento do sistema de qualidade ou de origem externa, reclamação de um cliente, falhas no processo ou procedimento, entre outros.

4.4 Roteiro de Atividades para implantação do Sistema Gestão de Qualidade

Após verificação de todos os requisitos do sistema, foi elaborado um roteiro de atividade a ser seguido pela Alta Direção, a fim de verificar a viabilidade de implantação do sistema de gestão da qualidade. Este roteiro foi adaptado de Azevedo (2004) e será demonstrado abaixo.

- a) Levantamento de dados do Sistema de Gestão da Qualidade;
- b) Levantamento dos processos e produtos da empresa;
- c) Estudo dos processos e procedimentos desenvolvidos pela empresa;
- d) Estudo das Normas ABNT NBR ISO 9000:2005 e ABNT NBR ISO 9001:2000;
- e) Definição da política de qualidade da empresa: revisão da visão, missão e objetivos de qualidade;
- f) Definir objetivos: estabelecer metas, prazos, responsáveis, padrões e indicadores de desempenho;

g) Elaborar procedimentos documentados obrigatórios requeridos pela norma: Controle de documentos, Controle de registros, Controle de procedimentos em não-conformidade, Controle de ações corretivas, Controle de ações preventivas, Controle de auditorias internas;

h) Elaborar procedimentos documentados não obrigatórios para os responsáveis pelos processos;

i) Identificar os registros necessários e implementar os controles requeridos;

j) Definir e alocar recursos materiais necessários;

k) Identificar os requisitos de competências necessários para as funções que afetam a qualidade dos processos;

l) Verificar necessidades de competências nos recursos humanos;

m) Identificar treinamento necessário, verificar implantação do treinamento e definir o prazo para execução;

n) Verificar necessidades de recursos financeiros, infra-estrutura e ambiente;

o) Implementação dos processos relacionados com o processo e com o desenvolvimento das atividades;

p) Análise crítica pela alta administração;

As análises críticas identificadas pela Alta Direção irão definir a viabilidade de implementação de um sistema de gestão da qualidade para certificação com base na Norma ABNT NBR ISO 9001:2000. Este procedimento também irá demonstrar o comprometimento da Alta Direção na implantação do sistema de gestão da qualidade. Se for detectada a viabilidade de implantação do sistema, continuar o roteiro de atividades, conforme a seguir:

q) Validação e comprometimento da alta administração;

r) Implantação dos procedimentos voltados a qualidade;

s) Auditorias internas da qualidade;

t) Processos de melhoria;

u) Ações corretivas / preventivas;

v) Ajustes finais necessários.

Além dos procedimentos acima descritos e após concluídos os ajustes finais, se iniciará o processo de certificação com a definição da empresa certificadora e agendamento de auditoria externa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente as organizações buscam de maneira contínua encontrar meios de otimizar seus métodos de trabalho e suas relações com o ambiente externo, em busca da competitividade no mercado. Com a consolidação, a nível mundial, dos conceitos e metodologias das normas da ISO, torna-se inquestionável o caminho da qualidade para sobrevivência e crescimento das organizações.

Os sistemas de gestão da qualidade, definidos pelas Normas da família ISO, são capazes de auxiliar as empresas na manutenção das relações internas e com o ambiente onde estão inseridas. Os objetivos de qualidade devem ser elaborados levando em consideração todas as partes interessadas da organização, buscando a satisfação destas, que são os clientes, a comunidade, os colaboradores e os acionistas.

Dentre as normas de qualidade encontradas, a ISO 9001:2000 é a norma que especifica os requisitos para um sistema de gestão de qualidade, onde uma organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam os requisitos do cliente e os requisitos regulamentares aplicáveis, e objetiva aumentar a satisfação do cliente.

Frente ao exposto formulou-se a seguinte pergunta do problema: *Quais requisitos deverão ser cumpridos para adequação ao sistema de gestão da qualidade descrito na Norma ABNT ISO 9001:2000?*

Relativamente a esta pergunta problema, foi possível demonstrar todos os itens da norma dentro da empresa em estudo e feito um diagnóstico para identificar quais estavam adequados e quais necessitavam ser cumpridos para obtenção de certificação de qualidade baseada na Norma ABNT ISO 9001:2000.

O seguinte objetivo geral foi proposto para atender a pergunta problema: *Efetuar estudos em uma organização do ramo de serviços para conhecer o processo de implantação da Norma da série ISO 9001:2000.*

Com referência a este objetivo geral, conclui-se que existe a necessidade de se efetuar estudos sobre o propósito a ser atingido levando em consideração a

necessidade de conhecimento do assunto para que seja possível o desenvolvimento do trabalho proposto.

Para atingir este objetivo geral foram elaborados três objetivos específicos conforme segue:

- a) "Identificar e caracterizar as normas de qualidade da série ISO 9000"

Este estudo possibilitou o conhecimento das normas do sistema de qualidade para que fosse possível distinguir a norma ISO 9001:2000 a mais adequada para elaborar o diagnóstico e propor medidas para implantação do sistema de qualidade. Também colaborou no conhecimento mais aprofundado sobre os sistemas de gestão da qualidade, que antes só eram conhecidos em termos gerais.

- b) "Efetuar diagnóstico através da Norma ISO 9001 para implantação na empresa Interseas"

Tendo em vista uma empresa de prestação de serviços, muito jovem, com comunicação informal entre os níveis gerenciais e operacionais, uma estrutura administrativa e operacional informal, muitos aspectos não foram detectados para o atendimento dos requisitos da Norma que, tem, como um de seus principais objetivos, os registros de todos os processos e procedimentos.

O não atendimento integral dos requisitos, deve-se, principalmente, ao fato da empresa não possuir e tratar os registros nas formas preconizadas pelas Normas da família ISO. Os diagnósticos "não identificados" neste estudo explicam-se principalmente no foco da elaboração dos conceitos e requisitos das Normas, dirigidas basicamente para grandes estruturas organizacionais.

- c) "Propor medidas para implantação das normas da série ISO 9001:2000, na empresa Interseas"

As propostas foram elaboradas com base no levantamento bibliográfico e conhecimento pessoal da empresa em estudo, sendo que não houve a participação das sócias para a elaboração destas medidas.

Em geral, todos os levantamentos são unânimes em relatar positivamente os benefícios e avanços produzidos pelo sistema de gestão da qualidade.

Levando-se em consideração o caráter informal da empresa em estudo e a excessiva burocratização que envolve a implementação e cumprimento dos requisitos da Norma fica a critério das proprietárias o desenvolvimento das propostas

elaboradas, a formulação de novas medidas para a certificação ou até mesmo a *desistência de implementação se verificada a sua inviabilidade*.

A empresa optando pela não implementação, tendo em vista suas razões, vale o estudo para conhecimento deste sistema tão difundido mundialmente, visando a melhoria dos procedimentos internos da organização e quem sabe no futuro, com a melhoria das Normas, a possibilidade de implementação com objetivo de certificação.

Portanto, a elaboração de um modelo alternativo de certificação para empresas do porte da pesquisada se faz necessário. Entretanto, este novo modelo necessita de outros estudos, principalmente no aprofundamento da análise da importância, aplicação e funcionalidade de cada requisito, de forma a simplificá-los sem no entanto torná-los demasiadamente empíricos e simplórios, o que comprometeria os ensinamentos da gestão da qualidade.

À vista sua recente atuação no mercado, apresenta uma visão bastante atualizada da importância de observação das questões de qualidade. Suas proprietárias possuem essa preocupação e são sensíveis ao debate e estudo do tema, especialmente pelo envolvimento qualificado de seus colaboradores.

Espera-se contribuir para o futuro da organização estudada, destacando que é necessário um aprofundamento no estudo das diversas etapas do processo, sub-processos e registros. Contudo, fica a análise geral dos aspectos, permitindo uma visão crítica do processo operacional da empresa.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas - NBR ISO 9000:2000. **Sistemas de Gestão da Qualidade** – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro.

_____. NBR ISO 9000:2005. **Sistemas de Gestão da Qualidade** – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro.

_____. NBR ISO 9001:2000. **Sistemas de Gestão da Qualidade** – Requisitos. Rio de Janeiro.

_____. NBR ISO 9004:2000. **Sistemas de Gestão da Qualidade** – Diretrizes Para Melhorias de Desempenho. Rio de Janeiro.

AZEVEDO, Raimundo S. N., et al. **Certificação ISO 9001:2000 – a experiência da Softexport**. Simpósio Brasileiro de Qualidade de Software (SBQS), Brasília - DF. 2004.

BERGAMO FILHO, Valentino. **ISO 9000 em Serviços: um passo para a Qualidade Total**. São Paulo. Makron Books, 1999.

CERQUEIRA, Jorge Pedreira de. **ISO 9000 no ambiente da qualidade total**. Rio de Janeiro: Imagem, 1994.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

INSTITUTO Brasileiro da Qualidade Nuclear - IBQN. **Indicadores de Qualidade e Produtividade**. Revisão 03, 1993.

ISO – **International Organization for Standardization**. Disponível em <http://www.iso.org/>. Acesso em 24 de junho de 2006.

KOVACS, I. **Qualificações e ensino / Formação na era da globalização**. In: FERREIRA, J.; SCHERER-WARREN, I. Transformações sociais e dilemas da globalização: um diálogo Brasil/Portugal. São Paulo: Cortez, 2002.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LHULLIER, Marcelo D. **O processo de implantação, auditoria e certificação da norma ISO9000 em empresa prestadora de serviço – Um estudo de caso**. Dissertação de mestrado de pós-graduação em Administração. Florianópolis – SC. 2002.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO Série 9000: manual de implementação: versão ISO 2000**. Rio de Janeiro. Qualitymark Ed, 2001.

MCG Qualidade em Sistemas. **Iso Série 9000 ao alcance de todos**. Rio de Janeiro: MCG, 6a. Edição, 1994.

OLIVEIRA, Marcos Antônio Lima de. **Implantando a ISO 9000 em Pequenas e Médias Empresas**. Rio de Janeiro. Qualitymark Ed. , 1996.

PINA, V. et al. **Manual para diagnóstico de administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: 1980.

PRANCIC, Eduardo e TURRIONI, João Batista. **O desafio da edição ISO 9000:2000 em acabar com as críticas a sua adoção**. Itajubá – MG. Instituto de Engenharia Mecânica, Departamento de Produção. 2001.

RODRIGUES, Francisco Flavio de Araujo; LEAL, Maria Leonor de Macedo Soares. **Qualidade em prestação de serviços**. Rio de Janeiro: SENAC, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROTH, João Luiz. **Impactos da ISO 9000 sobre a gestão das empresas: Inferências a partir de três estudos de caso**. Porto Alegre, UFRS, Programa de Pós-Graduação em Administração. Dissertação, 1998.

ROTHERY, Brian. **ISO 9000**. São Paulo : Makron Books, 1993.

SOLER, Luis Alberto da. **Diagnóstico das dificuldades de implantação de um sistema integrado de gestão de qualidade, meio ambiente e saúde e segurança na micro e pequena empresa**. 2002. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª Edição. Rio de Janeiro: LTC. 1999.

TRIVINOS, Augusto. N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1998.