CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BARRA MANSA

PRÓ-REITORIA ACADÊMICA

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

­

IMPLAnTAÇÃO DA ISO 9001: ESTUDO DE CASO EM UMA MICRO EMPRESA

Anna Lizie Cordeiro da Silva Torres  
Marcia do Vale Oliveira

Barra Mansa

2016

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BARRA MANSA

PRÓ-REITORIA ACADÊMICA

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

­

IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001: ESTUDO DE CASO EM UMA MICRO EMPRESA

Anna Lizie Cordeiro da Silva Torres  
Marcia do Vale Oliveira

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção do Centro Universitário de Barra Mansa, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Engenharia de Produção, sob a orientação do Prof.

Barra Mansa

2016

IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001: ESTUDO DE CASO EM UMA MICRO EMPRESA

Anna Lizie Cordeiro da Silva Torres  
Marcia do Vale Oliveira

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção do Centro Universitário de Barra Mansa, submetida à aprovação da Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Nome do orientador

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Nome do 2º membro da banca

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Nome do 3º membro da banca

Barra Mansa

2016

Lista de QUADROS

[**Quadro 1:** Tipos de Manual da Qualidade 12](#_Toc454997633)

Sumário

1. Introdução 4

1.2. Objetivos 1

1.2.1. Objetivo Geral 1

1.2.2. Objetivo Específico 1

1.2.3. Justificativa 2

2. Fundamentação Teórica 3

2.1. Micro Empresa 3

2.2. Definição da ISO 3

2.3. O Surgimento da ISO e sua importância 5

2.4 Sistema da Qualidade 7

2.4.1 Requisitos Gerais 11

2.4.2 Requisitos de Documentação 11

2.4.2.1 Generalidades 11

2.4.2.2 Manual da Qualidade 12

2.4.2.3 Controle de Documentos 12

2.4.2.4 Controle de Registros da Qualidade 13

2.5 Responsabilidade da direção 13

2.5.1 Comprometimento da Direção 13

2.5.4.2 Planejamento da Qualidade 15

3 Metodologia 16

4 Anexos 17

4.1 Cronograma de Implementação da ISO 9001 17

1. Introdução

De acordo com Lima e Santiago (2011) o termo qualidade não é recente, atualmente podemos dizer que o termo qualidade surgiu com a revolução industrial e a disseminação da produção em série. Os sistemas de gestão da qualidade (SGQ) são de extrema importância para o crescimento e competitividade das empresas e para que as mesmas alcancem objetivos e obtenham sucesso no mercado em que estão inseridas. Vendo esta necessidade as empresas estão procurando melhorar seus produtos e serviços, diminuir custos, melhorar o atendimento ao cliente e a forma como são vistas frente ao mercado. Para ajudar as empresas alcançarem esses objetivos existem padrões e certificações como a série de Normas ISO 9000 (International Organization for Standardization - Organização Internacional de Normalização)

Por unanimidade as empresas independentes do porte, atuam em ambientes complexos e com grandes mudanças tecnológicas, fazendo com que os consumidores queiram constantes alterações em seus padrões de qualidade. Este ambiente os obriga a se adaptarem novamente ao mercado atual para não perderem concorrência e espaço, levando a implantar instrumentos para aumentarem a qualidade de seus produtos e serviços. De acordo com o INMETRO, desde que a ISO 9001:2008 teve sua primeira versão em 1987, o número de empresas que foram certificadas no Brasil e no mundo não parou de crescer, chegando a mais de 1 milhão e 100 mil empresas certificadas.

Só no Brasil em 2011 foram mais de 1662 certificações. Brasil e Colômbia foram os países que mais trouxeram certificações para a América do Sul, oposto de países como Argentina, Venezuela, Chile e Uruguai que no mesmo período viram o número de certificações ISO 9001 decaírem. De acordo com a ISO Survey, o Brasil até 2014, possuía mais de 18 mil certificações de qualidade e se encaixava na 12º posição no ranking de países com maiores números de empresas certificadas.

De acordo com a ISO Survey em 2010 o Brasil foi o quarto maior pais em crescimento de emissões de certificados ISO 9001, já em toda a América o Brasil é o pais com o maior numero de certificações (28.325). Já no cenário Mundial a China é a líder absoluta em quantidade de certificações ISO 9001, e em razão de sua participação, o número de certificações do Oriente vem aumentando, já em contrapartida o numero de certificações da Europa vem decrescendo. Apesar de a ISO 9001:2008 ser geralmente implementada em médias e grandes empresas, as micros e pequenas empresas tem ganhado espaço no mercado e visto a enorme necessidade da implementação e certificação.

Os dados do INMETRO na verdade, não mostram sua total quantidade de empresas certificadas no Brasil, apesar de ser o credenciador oficial do estado brasileiro, uma vez que dentro do próprio órgão algumas divergências são percebidas. Quando solicitadas dados sobre a quantidade de empresas certificadas por ano, há duas formas de visualizá-las: histórico dos certificados válidos e histórico da situação dos certificados, apesar de parecerem a mesma coisa, os dados mostrados são diferentes. Referente ao histórico dos certificados válidos aparecem 5142 certificados um número um pouco acima do mostrado no histórico da situação dos certificados que nos mostra o valor de 5107 certificados.

A norma ISO 9001:2008 especifica requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade que podem ser usados pelas organizações para aplicação interna, para certificação ou para fins contratuais, estando focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender aos requisitos dos clientes. (MELLO, 2009, p.3).

Para a implementação e posterior certificação da ISO 9001:2008, há uma série de requisitos, e um passo a passo com todas as etapas necessárias para a empresa seguir. Com esse trabalho, vamos expandir os horizontes e ver como é aplicado à certificação ISO na pratica, acompanhando os resultados.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Mostrar através de um implementação real e prática os benefícios de uma certificação ISO 9001. Entre vários objetivos da ISO, está à garantia da qualidade, mapeamento dos processos, e cumprimento dos requisitos de contratos. Sua certificação é dada através de uma auditoria que são aplicadas por órgãos técnicos e autorizados. Durante um ano de trabalho a React, empresa modelo, vem se preparando e construindo seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) para sua certificação. Entre o destaque está à formulação de um sistema para a consulta e atualização de documentos, instruções de trabalho, e pesquisas realizadas periodicamente com cliente e colaboradores.

1.2.2. Objetivo específico

Mapear os processos

Definir padrões da empresa

Adequar a empresa aos requisitos da ISO 9001

Implantar a ISO na empresa

Buscar da certificação da ISO 9001

Buscar novas estratégia de marketing e novos mercados.

1.2.3. Justificativa

O mapeamento dos processos vem como uma forma de auxiliar a empresa a se organizar sistematicamente, o espaço de trabalho, facilitando seu fluxo de serviço, entendendo como funciona o fluxo de valor para ajudar em futuros estudos. Com isso buscamos a certificação da ISO 9001:2008 que traz maior credibilidade e visibilidade a empresa, assim como o marketing que divulga e capta novos clientes, gerando um grande diferencial competitivo e mudando a maneira como a empresa é vista no mercado. As empresas que julgam a implementação da ISO 9001 como algo desnecessário e sem importância, correm sérios riscos, como o de perder mercado para a concorrência, a não implementação da cultura da melhoria contínua, processos não definidos, forma de trabalho sem padrão e qualidade, falta de controle e documentação, qualidade não reconhecida pelo cliente, podendo até mesmo levar à empresa a falência, com perda de produção, perda de mercado, aumento de gastos.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Micro empresa

Quando se fala em micro empresa, não há um padrão a ser seguido para defini-la, pois podem depender dos objetivos e conceitos usados para a classificação das mesmas. De acordo com a legislação nacional, as Micros e Pequenas Empresas (MPE) são definidas conforme o faturamento (BRASIL, Lei Complementar 123, 2006, art. 3). Microempresa é toda a sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário individual que aufira, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). Já de acordo com o SEBRAE uma empresa pode ser considerada micro quando seu faturamento é de R$ 240 mil anualmente, para empresas do ramo de serviços e comércio com até 9 funcionários e para o setor de construção e industrial com até 19 funcionários.

Essas microempresas estão desempenhando o seu papel significativo na economia brasileira, já que elas consistem em uma parcela significativa do mercado, entretanto, por outro lado, são vistas como um desafio às dificuldades econômicas e administrativas. Esse desempenho acontece, porque a microempresa pode formar uma saída trabalhista para um desempregado ou dona de casa, por exemplo. As atividades mais usadas nas microempresas são peças de artesanato, gastronomia e a consultoria profissional, ajudando no desenvolvimento das microempresas. Muitas das vezes a microempresa surge a partir do projeto de um empreendedor, trazendo várias vantagens para quem abre uma microempresa como: vantagens em licitações, menos burocracia e rapidez nas decisões, mas por outro lado é necessário ter muito cuidado com a parte financeira, tendo um bom controle da mesma para que o negócio prospere, organizando registros internos e melhorando o aspecto operacional.

2.2. Definição da ISO

A palavra qualidade está cada vez mais sendo utilizada, por isso ao se falar em ISO, não se pode abster da qualidade. Qualidade, no contexto do INMETRO, compreende o grau de atendimento (ou conformidade) de um produto, processo, serviço ou ainda um profissional a requisitos mínimos estabelecidos em normas ou regulamentos técnicos, ao menor custo possível para a sociedade. Qualidade pode ser definida de duas formas, a qualidade interna onde corresponde a melhoria do funcionamento interno da organização, e a qualidade externa que corresponde à satisfação do cliente (PILLOU, 2004). Para se garantir a qualidade, à certificação ISO é a forma de tranquilizar os clientes e também de dar crédito à empresa certificada.

ISO é a sigla de *International Organization for Standardization*, ou Organização Internacional para Padronização, em português. A ISO é uma entidade depadronização e normatização, e foi criada em Genebra, na Suiça, em 1947, se tornando oficial em 1987 quando ocorreu a primeira publicação, presente hoje em mais de 189 países. Segundo Barbará (2008) a gestão da qualidade ISO 9000 pode ser entendida como o conjunto das Normas ISO 9000 (sistemas de gestão da qualidade-fundamentos e vocabulários), ISO 9001 (sistemas de gestão da qualidade-requisitos), ISO 9004 (sistemas de gestão da qualidade- diretrizes para melhoria de desempenho) e ISO 19011 (Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental), com algumas revisões, podendo ser aplicadas em varios tipos de organizações, desde indústrias a instituiçoes, entre outras, onde juntas tornam o comercio internacional e nacional mais fáceis de compreender, ja que as mesmas formam um conjunto coerente de padrões, conduzindo, gerenciando e operando a organização de uma forma mais sistemática e transparente. Barbará (2008) tambem diz que a ISO 9000 estabelece a terminologia dos sistemas envolvidos e descreve os fundamentos que amparam a gestão da qualidade.

A necessidade da qualidade nem sempre foi a mesma, através disso vários modelos e versões da ISO foram mostrados ao mundo, pelos mais diversos estudiosos, organismos públicos e privados e nações, a fim de uniformizar e padronizar os processos. Mas para que essas revisões se aperfeiçoassem e fossem aceitas e detalhadas, existiram vários motivos que foram dados pelo comitê TC 176(ISO) / CB25(ABNT), dentre eles se destacam:

• Possibilitar à organização o alinhamento ou a integração de seu sistema de gestão da qualidade com outros sistemas de gestão relacionados (sistema de gestão ambiental, saude ocupacional e segurança).

• Promover a adoção da abordagem de processos para a gerência de uma organização.

• Ser adaptavel as necessidades específicas das organizções.

• Incluir evidências de melhoria continua e prevenção de não conformidades.

• Fazer com que a ISO 9004 auxilie as partes interessadas “stakeholders” na obtenção de beneficios.

• Ser simples de utilizar e facil de entender, permitindo linguagem e terminologia claras.

• Ampliar os conceitos da qualidade e do atendimento das necessidades e dos requisitos do cliente.

• Facilitar a auto avaliação.

• Ser aplicavel a todos os tamanhos e aos diversos setores (comércio, indústria e serviços), removendo-se o enfoque de manufatura.

2.3. O surgimento da ISO e sua importância

A ISO é considerada evolucionária, uma vez que ela evoluiu a partir de outras normas, desta forma, segundo Horita (2008) a norma ISO 9000 se baseou em várias normas que na época eram focadas para ramos específicos de atividades, como Canadian Standards Association(CSA) Z299 voltada para o setor petrolífero, a Code of Federal Regulations (CFR) específica para o setor núcleo-elétricas e a British Standards (BS) 5750 norma que regulamentava as empresas na Grã-Bretanha, segundo Roth( 1998) esta ultima foi base para a criação da ISO 9000 que tinha por finalidade estabelecer normas que garantissem a qualidade nos produtos e serviços oferecidos pelas empresas que fossem certificadas/credenciadas. Já conforme Seddon, em 1987, o governo britânico persuadiu a Organização Internacional para Padronização (ISO) a adotar a BS 5750 como uma norma padrão internacional. A BS 5750 tornou-se a ISO 9000.

José Airton Luiz da Silva (2013), também diz que a ISO, nasceu de normas militares como:

• Normas Militares Americanas - MIL STD. - Padronização.

• MIL-Q-9858 - Foi a primeira norma de Especificações de Sistema da Qualidade.

• MIL-I-45205 - Requisitos de um Sistema da Qualidade.

• AQAP (Allied Quality Assurance) OTAN - Garantia da Qualidade.

• DEF.STAN (Defense Standard) Reino Unido - Normas das Forças Armadas Sobre Sistemas da Qualidade.

• BS-5750 (British Standard)

Após estas normas nasceu a primeira ISO 9000:1987, com base na BS-5750 (British Standard), norma esta que ficou conhecida como norma da gestão, já que a mesma não apenas dizia como se produzir, mas também como gerenciar o processo de gestão.

Além destes objetivos, Dornelles (2000) diz que a certificação gerada pela norma ISO 9001:2000, também tem por objetivo garantir ao cliente que seus requisitos da qualidade, serão atendidos pela empresa certificada, podendo ele mesmo realizar as inspeções e auditorias na empresa, ou aceitar uma declaração de que as conformidades estão sendo seguidas. Atualmente a segunda opção é a mais adotada tanto por questões financeiras, quanto pela praticidade que o cliente passa a ter. Já segundo Barbará (2011) a norma tem por objetivos descrever os fundamentos do SGQ que constituem a norma ISO 9000 e definem termos relacionados, e também especifica requisitos para um SGQ.

De acordo com Dornelles (2000) muitas são as vantagens da certificação, envolvendo todos os segmentos do mercado, com o objetivo de auxiliar e promover trocas comerciais, tantos internacionais como nacionais.

Para o cliente

• Aumenta a segurança no uso do produto e/ou serviço;

• Aumenta a confiabilidade e a disponibilidade do produto e/ou serviço, quando em uso;

• Facilita o relacionamento tanto técnico como comercial com a empresa certificada;

• Reduz custos ocorridos de operações, aquisições e paralisações do serviço/produto.

Para a empresa:

• Reduz a quantidade de produtos/serviços não conformes;

• Melhora a imagem e reputação;

• Aumenta a competitividade e a participação no mercado local;

• Melhora a integração entre os setores da empresa;

• Melhora o desemprenho funcional; entre outros.

Para a sociedade:

• Menor consumo de energia;

• Maior proteção ao consumidor;

• Menor desperdício e poluição.

2.4 SISTEMA DA QUALIDADE

Segundo Rodrigues (2010), é possível identificar várias preocupações com a qualidade dos produtos ao longo da história da qualidade. Começando pelo homem primitivo, por uma busca de materiais resistentes para construir suas armas, a procura de diferentes métodos para obter melhores colheitas ás margens do rio Nilo ou detalhes que marcaram as edificações da antiga Roma, que retratam momentos distintos de um passado distante, mas que é comum uma análise criteriosa em suas preocupações com a qualidade. São várias as preocupações específicas identificadas através dos tempos quanto à melhoria de produtos, bens ou serviços. A partir da Revolução Mercantil, do século XVI, possibilitou a Integração de vários produtos no país através de intercâmbio de produtos. Com a diversidade social e a troca de produtos, foi possível que o consumidor conhecesse e percebesse o diferencial entres produtos fabricados por artesões de outras sociedades. Sendo assim, a qualidade passa a ser percebida pelo cliente.

Para Deming a qualidade é um processo de melhoria constante em que fazemos baseando-se nos conhecimentos de nossas tarefas, profissões, educação, sociedade e em nós mesmos. Foi Deming quem popularizou a utilização do ciclo PDCA: Planejar; Executar; Verificar; e Agir Corretivamente. Já Juran considera a estatística como uma mera ferramenta, diferente de Deming que vê tal abordagem quase como um processo gerencial. Foi Juran quem sugeriu a utilização da Trilogia da Qualidade: Planejamento; Melhoria e Controle. (DEMING, 1982 apud RODRIGUES, 2010; JURAN, 1980 apud RODRIGUES. 2010).

Para Rodrigues (2010), qualidade é o que o cliente percebe ou entende por valor, diante do seu socialmente aprendido, do mercado, da sociedade e das tecnologias disponíveis. O termo qualidade vem do latim Qualitas, e também é utilizado em diversas situações, mas o seu significado nem sempre é de definição clara e objetiva. Há várias definições para a qualidade:

“Qualidade é a capacidade de satisfazer desejos”. (Deming)

“Qualidade é a adequação ao uso”. (Juran)

“Qualidade é satisfazer ao cliente, interno ou externo, atendendo ou excedendo suas expectativas, através da melhoria contínua do processo”. (Ishikawa)

“Qualidade é ir ao encontro das necessidades do cliente”. (Crosby)

“Qualidade é um conjunto de características do produto ou serviço em uso, as quais satisfazem as expectativas do cliente.” (Feigenbaum)

“Qualidade é minimizar as perdas causadas pelo produto, não apenas ao cliente, mas a sociedade, ao longo do prazo”. (Taguchi)

Já para Barbará (2008), a qualidade é uma difícil definição, pois cada indivíduo acredita que sabe o que é qualidade. O conceito de Qualidade varia de acordo com cada organização, tendo definições, devem dar ênfase para alguns princípios:

Foco no cliente: Os clientes sabem o que é bom para eles mesmos;

Foco na melhoria contínua da imagem da organização: Melhorar continuamente, estando atentas às expectativas do cliente, as mudanças das necessidades dos clientes, incorporando nos produtos e serviços;

Foco no envolvimento de todos os colaboradores no processo de melhoria: Todos na organização deverão contribuir para melhoria contínua da empresa.

Barbará (2008), também reforça que para melhorar a qualidade, devem ser pesquisadas as necessidades dos clientes e suas expectativas, definindo padrões de qualidade e cumprindo os padrões e sempre tentar excedê-los. A melhor maneira de melhorar a qualidade é sempre “Monitorando, avaliando e melhorando o desempenho organizacional de todos os colaboradores, de todos os departamentos, de todas as equipes”.

Já Mello (2009), tem alguns princípios de gestão da qualidade, como:

Foco no cliente: As empresas necessitam dos seus clientes, pois, é aconselhável atender às necessidades atuais e futuras do cliente, e seus requisitos buscando exceder suas expectativas;

Liderança: Os líderes estabelecem o rumo da organização e os propósitos. Os mesmos criam e mantem um ambiente interno, nas quais os colaboradores estejam totalmente envolvidos, com intenção de atingir os objetivos na organização;

Envolvimento das pessoas: A essência da organização são as pessoas de todos os níveis envolvidas no projeto, possibilitando que suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização;

Abordagem de processo: As atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo, dando um resultado desejado e alcançado com eficiência;

Abordagem sistêmica para a gestão: Compreender, gerenciar e identificar os processos inter-relacionados com um sistema, ajuda para a eficácia e eficiência de uma organização, na questão de atingir seus objetivos;

Melhoria contínua: Em relação ao desempenho global da organização, é aconselhável que uma melhoria contínua, deva ser o objetivo permanente da empresa, fazendo com que os colaboradores tenham um só objetivo em atingir a melhoria contínua do produto, processos e sistemas;

Abordagem factual para a tomada de decisão: As decisões eficazes são construídas através de uma análise de dados e informações, por exemplo, medindo, coletando dados e informações pertinentes ao objetivo;

Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores: A organização e seus fornecedores são interdependentes, tendo uma relação com benefício mútuo, aumentando a capacidade de ambos agregarem valor.

Algarte (2000), disse que a preocupação sobre a qualidade existe desde os primórdios das civilizações. Está associado, historicamente, à realização de inspeções e testes em produtos acabados ou serviços. O conceito de controle da qualidade sofreu várias mudanças com a Revolução Industrial, essa época foi a que mais ganhou importância. Várias aplicações de teorias estatísticas nos planos de inspeção e testes, significando uma nova fase do conceito, denominada controle estatístico da qualidade. Já na segunda metade do século XX, com o aumento tecnológico, o aumento do volume em investimentos e a necessidade de segurança, ajudaram para a ampliação do controle da qualidade. Tornando-se fundamental garantir a qualidade dos produtos, serviços, instalações e equipamentos, dando origem ao controle total da qualidade.

Algarte (2000), disse também que a qualidade desde a origem do homem, sempre esteve presente para sobreviver, pois, sempre estava preocupado com a qualidade dos alimentos que extraía da natureza. O homem passou a cuidar da qualidade daquilo que plantava e colhia, com a utilização da agricultura. Em questão de segurança e sobrevivência, preocupava com a qualidade das pedras selecionadas para fabricação de armas e ferramentas. A China foi a mais antiga nação a ter desenvolvido uma civilização. No século 21 a.C. já havia sido criado um estado chinês, historicamente, apesar das mudanças de dinastias na China, essa civilização se desenvolveu sem ser interrompida. A burocracia desde a Dinastia Xia, que foi a primeira dinastia do país, não atuava só nas esferas políticas, militares e culturais, mas também na esfera econômica do país. O controle dessa burocracia sobre a economia do país influenciou as atividades produtivas e no controle da qualidade.

Segundo Algarte (2000), a conceituação de qualidade é usada pelo termo “Adequação ao uso”. Sendo o atendimento aos desejos e aos desejos dos consumidores, incluindo os aspectos econômicos, de segurança e desempenho. Esse conceito refere-se ao mais apropriado e não ao melhor ou mais caro. Ele também diz que a qualidade deve ser a preocupação da alta administração da empresa, deve ser explicita para que possa ser controlada e desenvolvida, estando baseada na tecnologia fundamentada no desenvolvimento de recursos humanos, é também o resultado do trabalho de cada um, sendo todos responsáveis por ela.

O TQC de Feigenbaum tem como pedra fundamental uma definição de qualidade em que o interesse do cliente é o ponto de partida: “Quem estabelece a qualidade é o cliente e não os engenheiros, nem o pessoal de marketing ou a alta administração, a qualidade de um produto ou serviço pode ser definida como o conjunto total das características de marketing, engenharia, fabricação e manutenção do produto ou serviço que satisfaçam às expectativas do cliente”. (FEIGENBAUM apud ALGARTE, 2000).

Segundo Campos (1992), qualidade é um produto ou serviço que atende perfeitamente suas expectativas de qualidade, de uma forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades do cliente. Campos (1992) pensa também que o verdadeiro critério de uma boa qualidade é a preferência do consumidor, isso é o que garantirá a sobrevivência de sua empresa, onde a preferência do consumidor pelo seu produto é relacionada ao seu concorrente, hoje e no futuro. Por esse raciocínio é fácil entender o conceito e o objetivo de qualidade: “O objetivo das organizações humanas é atender às necessidades do ser humano na sua luta pela sobrevivência na Terra”. “É necessário acompanhar seus resultados para uma melhor qualidade, podendo ser acompanhados mensalmente com gráficos mostrados a todos os colaboradores da organização. Todos da organização devem estar envolvidos, podendo rever suas políticas de recursos humanos e propondo uma visão de futuro compartilhada por todos os colaboradores.”

Segundo Dornelles (2000), um sistema de gestão da qualidade forma uma unidade integrada por componentes, atributos e relacionamentos.

Dornelles (2000), também fala sobre a definição da norma ISO 9000:2000, com relação ao sistema de gestão da qualidade e dos objetivos da qualidade, esse sistema de estão da qualidade deve ser feito para satisfazer as necessidades gerenciais da empresa, portanto, terá que ter características próprias à empresa:

* Do nível dos requisitos do mercado e do cliente;
* Do ramo da atividade da empresa;
* Do mercado a ser atingido, se será nacional ou internacional;
* A experiência previa que a empresa tem;
* A complexidade, projeto, produto ou serviço;
* Da complexidade de processos de produção;
* O nível da confiabilidade requerido do serviço ou produto;
* Dos requisitos ambientais.

2.4.1 REQUISITOS GERAIS

Segundo Mello (2009), o requisito da norma da ISO 9001:2008 mostra de forma transparente as etapas necessárias para a implementação de um sistema de gestão da qualidade. De acordo com a alínea 4.1.a da ISO 9001 trata da necessidade da organização, determinar os processos necessários na parte operacional da gestão da qualidade, devendo ser feita de forma seletiva pela organização, buscando um foco em seu negócio. Esse requisito pode ser visto pela definição da unidade de negócio da empresa, quer dizer, a empresa deve definir sua unidade de negócio, fornecedores, insumos, macroprocessos, produtos, clientes, e sua missão.

2.4.2 Requisitos de documentação

2.4.2.1 Generalidades

Segundo Mello (2009), este requisito estabelece quais os tipos de documentos a organização precisa incluir no sistema de gestão da qualidade.

2.4.2.2 MANUAL DA QUALIDADE

Segundo Mello (2009), o manual da qualidade é o documento que detalha o sistema de gestão da qualidade de uma organização dentro da norma ISO 9000:2008. O Manual da qualidade tem a intenção de mostrar que uma empresa precisa seguir os requisitos exigidos pela norma 9001:2008, de forma com que esses requisitos tenham sido agregados ao sistema de gestão da qualidade adotado na organização. O manual retrata o sistema de gestão da qualidade, auxiliando como uma referência para a implementação e manutenção, o seu formato é definido pela própria organização, podendo depender da sua cultura, tamanho e complexidade.

Uma pequena ou microempresa pode decidir por incluir a descrição de todo o seu sistema de gestão da qualidade em um simples manual da qualidade (manual autossuficiente), incluindo todos os procedimentos documentados requeridos pela norma. Já as grandes organizações ou multinacionais podem necessitar de vários manuais em âmbito global, nacional ou regional (manual de referência), além de uma hierarquia de documentação mais complexa. (Mello, 2009)

O quadro abaixo apresenta as principais diferenças entre dois tipos de manual da qualidade:

**Quadro 1:** Tipos de Manual da Qualidade

|  |  |
| --- | --- |
| Tipos de Manual da Qualidade | Fundamentação na Norma |
| Autossuficiente (stand alone) | O manual da qualidade inclui os procedimentos documentados. |
| Referência (road map) | O manual da qualidade faz referência aos procedimentos documentados. |

Fonte: Mello (2009)

2.4.2.3 CONTROLE DE DOCUMENTOS

De acordo com Mello (2009), a organização precisa controlar os documentos requeridos para o sistema de gestão da qualidade, somente desta forma passa a atender este requisito. Esse requisito de controle de documentos estabelece um procedimento documentado para que o controle necessários seja seguido, como podemos ver abaixo:

* Antes de sua emissão, os documentos devem estar aprovados;
* Quando for necessário analisar atenciosamente e atualizar, e reaprovar documentos;
* Certificar que as alterações, assim como a situação da revisão atual dos documentos sejam identificadas;
* Certificar que as revisões relacionadas aos documentos aplicáveis estejam acessíveis em locais de uso;
* Certificar que os documentos estejam legíveis e identificados, de forma a não interromper ou atrapalhar o processo ou a atividade em que se refere;
* Certificar que os documentos de origem externa que a organização determinou como necessários para o planejamento e operação do sistema de gestão da qualidade estejam identificados e que controle sua distribuição;
* Quando não se pretender usar documentos obsoletos é preferível evitar, aplicar identificação própria nos casos em que eles forem retidos por algum propósito.

2.4.2.4 CONTROLE DE REGISTROS DA QUALIDADE

Segundo Mello (2009), os registros precisam permanecer recuperáveis, legíveis e identificáveis, uma vez que servem para suprir evidências de conformidades com requisitos e da operação capaz do sistema de gestão da qualidade, com a necessidade de serem controlados. A implementação do requisito estabelece um procedimento documentado para definir os controles necessários, tais como: identificação, armazenamento, proteção, recuperação, retenção e disposição.

2.5 RESPONSABILIDADE DA DIREÇÃO

2.5.1 COMPROMETIMENTO DA DIREÇÃO

Segundo Mello (2009), este requisito é formado pela alta direção, ou seja, pela diretoria e pelo principal executivo, sendo este o responsável por disponibilizar recursos, sendo necessário que a alta direção mostre comprometimento com a implementação e com as melhorias contínuas.

2.5.2 FOCO NO CLIENTE

Mello (2009), afirma que esse requisito exige que a alta direção se certifique que as necessidades e os requisitos dos clientes estão sendo cumpridos e atendidos, de forma a aumentar a satisfação do cliente. Para reconhecer as necessidades dos clientes, essa identificação pode ser feita por uma pesquisa de mercado e desdobrada em requisitos do produto ou serviço.

2.5.3 POLÍTICA DA QUALIDADE

Segundo Mello (2009) este requisito exige que a política da qualidade seja determinada pela alta direção, sendo chamada por ele como a “porta de entrada” do sistema de gestão da qualidade. A política da qualidade precisa ser satisfatória e propícia aos propósitos definidos pela organização, uma vez que ela norteia todos os esforços da organização em direção aos objetivos que foram estipulados.

2.5.4 PLANEJAMENTO

De acordo com Mello (2009), essa parte da ISO 9001:2008 do planejamento se divide em duas partes: objetivos da qualidade e planejamento do sistema de gestão da qualidade.

2.5.4.1 Objetivos da qualidade

Mello (2009) diz que esta é a base para o monitoramento da melhoria contínua e para as análises críticas pela direção. Para isso a organização pode atender aos requisitos do produto à níveis adequados e relevantes através do desdobramento de diretrizes, que segundo Sugimoto é um sistema para a realização satisfatória das metas, podendo ser através da junção de todas as capacidades da organização de uma empresa.

2.5.4.2 Planejamento da qualidade

De acordo com Mello (2009), para atender este requisito, a implementação do planejamento da qualidade pode ser executada, através de um plano da qualidade do serviço e/ou produto. Este requisito também precisa garantir que apesar de toda e qualquer possível mudança que ocorra, a totalidade e integridade do sistema de gestão da qualidade será mantido.

3 METODOLOGIA

A empresa criada em 2010 por dois estudantes, é uma empresa brasileira, localizada em Volta Redonda, interior do estado do Rio de Janeiro, inovadora e especializada em serviços relacionados ao Marketing Digital e desenvolvimento de sites e sistemas em nuvem. Após o crescimento da empresa outros serviços foram incorporados, como Criação de Identidade Visual, Sistemas e Consultoria de Marketing Digital.

A metodologia escolhida e aplicada pela empresa React, para a implementação da ISO 9001,com duração de 1 ano, foi a partir de cursos e consultores do SEBRAE, através de consultorias, workshops. A empresa desenvolveu um sistema interno para ajudar na implementação, assim como o ciclo PDCA, Kanban, 5W2H, Benchmarking, Brainstorming, Check List e Diagrama de Ishikawa, ferramentas que já eram utilizadas pela empresa. A partir das reuniões feitas entre os consultores e os sócios da empresa o cronograma foi definido, para dar início ao processo de implementação da norma, como pode ser visto na figura(nº) abaixo.

A empresa React se enquadra no conceito de micro empresa, uma vez que possui ganhos inferiores a R$ 360.000,00, que tem como negócio o marketing digital e soluções tecnológicas para a web, oferecendo produtos como consultoria em redes sociais, criação de marca, criação de sites e desenvolvimento de sistemas, tendo como principais clientes: Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Rio de Janeiro (FCDL-RJ), Associação de Visconde de Mauá, Radiocentro, UniFOA, VR System e KVG Engenharia, através de Facebook, OVH, AWS (Amazon Web Services), para implementar a ISO seguindo o cronograma e as etapas descritas abaixo, ganhando organização nos processos da empresa, reconhecimento no mercado, aumento da qualidade e maior satisfação por parte dos clientes e colaboradores.

Em anexo (ANEXO 4.1) o cronograma da implementação seguida pela empresa.

Etapas

4 ANEXOS

4.1 Cronograma de implementação da iso 9001



