



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**

**CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ÁREA: QUALIDADE/GESTÃO**

**IMPACTO DA ISO 9001:2000 EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS**

**SAMARA CALDAS BARBOSA**

**RA Nº 2030204/6**

**PROF. ORIENTADOR: MARCELLUS EGYDIO DE LIMA**

**Brasília/DF, outubro de 2006.**

**SAMARA CALDAS BARBOSA**

**IMPACTO DA ISO 9001:2000 EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS**

**Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Ciências Contábeis do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.**

**Prof. Orientador: Marcellus Egydio de Lima**

**Brasília/DF, outubro de 2006.**

**SAMARA CALDAS BARBOSA**

**IMPACTO DA ISO 9001:2000 EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS**

**Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Ciências Contábeis do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.**

**Prof. Orientador: Marcellus Egydio de Lima**

**Banca examinadora:**

---

**Prof. Marcellus Egydio de Lima**  
**Orientador**

---

**Prof.**  
**Examinador**

---

**Prof.**  
**Examinador**

“[...] a alta Qualidade dos produtos é difícil de ser alcançada se o trabalho for feito de maneira isolada”.  
*Armand Feigenbaum*

## **AGRADECIMENTOS**

**A Deus,  
Por sentir sua presença em todos os momentos,  
dando-me força em mais esta etapa da minha  
vida.**

**A minha mãe,  
Pelo apoio, compreensão e carinho me dado  
todos os dias da minha vida.**

**Ao meu namorado,  
Por me acompanhar em toda essa jornada e  
estar sempre me apoiando, contribuindo para o  
meu crescimento.**

## RESUMO

O presente estudo busca caracterizar os resultados obtidos por meio da adoção do padrão normativo ISO 9001 e analisar seus impactos internos e externos à empresa. O trabalho traz a discussão das principais mudanças propostas pela nova versão da Norma ISO 9000, focando a ISO 9001:2000 – Requisitos, que passa a ser a norma da série utilizada para fins de certificação. Analisam-se os tópicos voltados para o processo da organização com o foco voltado para a satisfação das exigências e expectativas do cliente, com uma redução de custos para a empresa, gerando desta forma um resultado financeiro positivo. Para isto, foi realizada uma pesquisa por meio de entrevista com uma empresa prestadora de serviços. Por último será apresentado através de gráficos o resultado da pesquisa realizada na empresa, onde serão analisados os dados recolhidos da entrevista feita com um profissional da área da qualidade da empresa abordada.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>1.1 JUSTIFICATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO DO TEMA</b> .....	7
<b>1.2 PROBLEMA DE PESQUISA</b> .....	7
<b>1.3 OBJETIVO</b> .....	7
1.3.1 Objetivos Específicos.....	8
<b>1.4 HIPÓTESES</b> .....	8
<b>1.5 METODOLOGIA</b> .....	8
<b>1.6 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO</b> .....	9
<b>2. QUALIDADE</b> .....	10
<b>2.1. CONCEITOS DE QUALIDADE</b> .....	10
<b>2.2. CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE</b> .....	11
<b>3. ANÁLISE DA NORMA</b> .....	12
3.1. ELEMENTOS DO SISTEMA DE GESTÃO.....	12
3.2. A NORMA NBR ISO 9001:2000 .....	12
<b>3.2.1. A NBR ISO 9000:2000 – Fundamentos e Vocabulário</b> .....	16
<b>3.2.2. A NBR ISO 9001:2000 – Requisitos</b> .....	18
3.2.2.1 – Seção 4 – Sistema de Gestão da Qualidade:.....	18
3.2.2.2 – Seção 5 – Responsabilidade da Direção:.....	19
3.2.2.3 – Seção 6 – Gestão de Recursos.....	19
3.2.2.4 – Seção 7 – Realização do produto.....	20
3.2.2.5 – Seção 8 – Medição, Análise e Melhoria. ....	20
<b>4. DESCRIÇÃO DA EMPRESA E METODOLOGIA DE COLETA DE DADOS</b> .....	21
<b>5. ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	23
<b>5.1 – ANÁLISE DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO</b> .....	23
<b>5.2 – ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES DISPONIBILIZADAS PELA EMPRESA</b> .....	23
5.2.1 – Indicadores relativos a produtividade e melhoria de processos:.....	23
5.2.2 – Indicadores relativos aos resultados financeiros:.....	27
<b>6 . CONCLUSÃO</b> .....	32

# 1 INTRODUÇÃO

A constante busca da melhoria da qualidade sem que ocorra alteração nos custos é o grande objetivo das empresas, independentemente do seu tamanho ou origem do capital.

Produzir apenas não basta. É preciso produzir com qualidade!

A implementação de um sistema de gestão da qualidade passa a ser uma estratégia para o desempenho do serviço terceirizado – a certificação ISO 9001 vem sendo uma ferramenta fundamental para a diminuição dos custos e uma receita conseqüentemente maior.

Segundo Teixeira (2000), foi a necessidade de competir em termos globais, aumentando vigorosamente sua participação em mercados do exterior, que acelerou a conquista de certificados ISO 9000 pelas empresas brasileiras.

## 1.1 Justificativa para o Desenvolvimento do Tema

Nos últimos anos pode-se afirmar que foi presenciada uma verdadeira evolução na área da qualidade, em particular com sistemas de gestão da qualidade ISO 9000.

A preocupação com a qualidade tem sido crescente nos últimos anos nas empresas prestadoras de serviços, pode-se observar uma série de iniciativas que demonstram interesse da comunidade a esse respeito.

Neste contexto, a justificativa do tema é de enorme relevância, existem inúmeros fatos que precisam ser levantados para avaliar a implantação da norma ISO 9001:2000 e as suas conseqüências nas empresas prestadoras de serviços.

## 1.2 Problema de Pesquisa

A implantação do sistema ISO 9001:2000 traz benefícios para a empresa?

## 1.3 Objetivo



O objetivo deste trabalho é relatar o impacto da certificação do sistema de gestão da qualidade, com base na NBR ISO 9001:2000 em uma empresa prestadora de serviços com foco no mercado financeiro. O empreendimento é uma empresa especializada na prestação de serviços informatizados, que atua de forma competitiva em segmentos definidos de mercado, desenvolvendo, implantando e operando soluções tecnológicas de ponta. A empresa conta com 22 filiais espalhadas pelo país.

### 1.3.1 Objetivos Específicos

- a) Demonstrar o ganho de produtividade com a implementação do Sistema de Qualidade.
- b) Apresentar a relação incremento de custo x incremento de lucro na implantação do Sistema ISO 9001:2000.
- c) Verificar a importância do apoio da alta-direção no processo da implementação do sistema ISO 9001:2000.
- d) Demonstrar os ganhos financeiros em decorrência da implementação da ISO 9001:2000.

### 1.4 Hipóteses

H0 - A implementação da ISO trouxe benefícios para a empresa.

H1 – A alta direção é essencial no processo da certificação.

H2 – A certificação da qualidade agrega valor à organização.

### 1.5 Metodologia

A pesquisa utilizou-se, como metodologia para o seu desenvolvimento, de revisões bibliográficas e entrevistas com profissionais e especialistas no assunto.

As revisões bibliográficas, fundamentais para o trabalho de pesquisa, foram realizadas com o intuito de conhecer as novas diretrizes da série NBR ISO 9001:2000 –

Sistema de Gestão da Qualidade, analisar as opiniões e experiências dos diversos autores e pesquisadores referenciados, além de ampliar o conhecimento sobre o assunto.

Para a análise dos dados da empresa alvo abordada na pesquisa foi realizado um estudo das alterações que a série ISO 9001:2000 trouxe, contemplando tanto resultados operacionais como financeiros.

## **1.6 Estruturação do Trabalho**

A dissertação está dividida em seis capítulos. Além deste primeiro que traz a introdução dividida em justificativa, objetivos, metodologia e estruturação do mesmo, tem mais cinco capítulos.

O segundo capítulo intitulado de Qualidade traz um breve relato sobre o que é e qual a importância da qualidade no sentido da adoção da norma NBR ISO 9001:2000.

No capítulo 3 é mostrado um breve histórico da Série ISO 9000 e os elementos para o entendimento de um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ).

No capítulo 4 é feita uma descrição sucinta da empresa, uma vez que a mesma solicitou sigilo em relação à divulgação de seu nome e a metodologia utilizada para a coleta dos dados.

O capítulo 5 traz a análise e interpretação dos dados.

O último capítulo descreve a conclusão final deste trabalho.

## **2 QUALIDADE**

Conforme Fazano (2006, p. 42) o conceito de qualidade não é tão novo, teve sua origem na Europa medieval. Naquela época os produtos eram fabricados manualmente e a forma de minimizar os defeitos era estabelecendo regras e procedimentos, definindo-se a qualidade através de um sistema de identificação por meio de marcas.

Com as mudanças ocorridas após a Revolução Industrial, forçou a especialização dos artesões, transformando-os em operários, sendo que a qualidade era implantada de forma que os produtos defeituosos eram separados e reprocessados ou em último caso sucateados.

O contínuo desenvolvimento da ciência e tecnologia no início do século XX ,força uma profunda modificação da indústria. Nas primeiras décadas deste século nota-se que a qualidade é um aspecto relevante tanto para o produto acabado como para os estágios da fabricação.

De acordo com Fazano (2006, p. 42), desde a introdução no Japão dos princípios de gerenciamento da “qualidade total”, novos conceitos surgiram no mundo decorrentes de pesquisas, iniciativa privada, bem como organizações envolvidas com normas e especificações.

Neste sentido, destaca-se o trabalho da ISO com ramificações em inúmeros países, que a partir de 1987 lançou a série de normas ISO 9000.

### **2.1 Conceitos de Qualidade**

A palavra qualidade tem muitos significados e usos. De acordo com Gryna e Juran, (1991, p.11), qualidade consiste nas características dos produtos que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação.

Conforme Aguiar (2004), a qualidade exerce grande influência sobre a satisfação ou insatisfação do consumidor, uma vez que produtos e serviços de boa qualidade resultam em alta satisfação do consumidor e, ainda, a probabilidade do consumidor retornar.

A qualidade envolve aspecto externo, que é a satisfação do consumidor, e aspecto interno, que é a estabilidade e a eficiência da organização.

Como a qualidade é fundamental para o desempenho de qualquer organização, a tarefa chave é a de garantir que a organização proporcione bens e serviços de qualidade para garantir a satisfação de seus clientes internos e externos.

De acordo com Aguiar (2004), se o produto ou serviço oferecido pela empresa satisfaz o cliente além do esperado, a qualidade será alta do ponto de vista deste consumidor. Porém, se o produto ou serviço ofertado não atendeu às expectativas do cliente, a qualidade será baixa e o consumidor apresentará insatisfação.

Assim, a qualidade desde o seu surgimento se tornou prática cotidiana. Pode-se dizer uma consciência da moderna sociedade, uma vez que é importante e eficaz nas diversas áreas como educação, lazer, saúde, prestação de serviços entre outros.

## **2.2 Certificação da Qualidade**

De acordo com França (2006, p. 52), antigamente a sociedade só pensava na questão das normas quando sua falta causava algum tipo de problema.

As empresas que visam obter imagem de qualidade têm buscado certificar seus sistemas de qualidade pela norma técnica ISO 9000.

De acordo com Qualidade Total (2006) – FAQ:

O certificado ISO 9000 tem como finalidade mostrar ao mercado que a empresa em questão mantém um Sistema de Garantia da Qualidade, o que significa que seus produtos (bens ou serviços) carregam consigo um nível muito baixo de risco associado com a não-qualidade. O certificado ajuda na tomada de decisão, por parte do cliente, no processo de escolha de seus fornecedores, principalmente quando o custo da eventual não-qualidade, dos produtos adquiridos, é muito alto.

A certificação é utilizada cada vez mais para se alcançar a redução de custo da produção, do produto final ou serviço, inovando na qualidade.

As normas ISO surgiram como instrumento de definição das condições mínimas de gestão dos produtos e serviços, de forma a garantir sua padronização e a qualidade.

Conforme o site ABN CB-25 Comitê Brasileiro de Qualidade a NBR ISO 9001 é uma forma útil para que uma organização seja capaz de demonstrar que ela gerencia seu negócio e, desta forma, alcança uma qualidade consistente.

## 3 ANÁLISE DA NORMA

### 3.1 Elementos do Sistema de Gestão

Os sistemas da qualidade definidos na série de Normas NBR ISO 9000 têm aplicação universal. Desde sua primeira publicação, em 1987, tem sido reconhecida mundialmente como a base para o estabelecimento de sistemas de gestão da qualidade.

A norma ISO 9000 é considerada genérica e, por isso necessita de adaptações e maior detalhamento.

De acordo com Mello *et. al* (2002, p. 15), “Sistema de gestão refere-se a tudo que a organização faz para gerenciar seus processos ou atividades”.

As normas de um sistema de gestão fornecem à organização um modelo a ser seguido para preparar e operar seu sistema de gestão.

### 3.2 A Norma NBR ISO 9001:2000

A norma NBR ISO 9001:2000 tem sido usada por muitas empresas como base para a certificação de sistemas de gestão de qualidade.

A família de normas ISO 9000 sofreu sua última revisão em dezembro de 2000. O resultado dessa revisão gerou quatro normas primárias:

- NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário;
- NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade – requisitos;
- NBR ISO 9004: Sistemas de gestão da qualidade – diretrizes para a melhoria de desempenho;
- NBR ISO 19011: Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental.

Essa revisão eliminou as normas NBR ISO 8402:1994, NBR ISO 9001:1994, NBR ISO 9002:1994 e NBR ISO 9003:1994, sendo que as três últimas foram consolidadas em uma única norma, a NBR ISO 9001:2000.

Conforme Moura e Marri (2004, p. 1):

A norma ISO 9001 é a norma da série utilizada para certificar uma organização, ou seja, garantir para o mercado que a organização atende aos critérios de qualidade e tem um sistema de gestão capaz de manter esta qualidade ao longo do tempo.

De acordo com Branchini (2002), muito se tem escrito e falado sobre a nova versão da ISO 9000. Contudo, a verdade é que ela está trazendo mudanças significativas com relação à versão de 1994, pois o seu foco, agora, não está direcionado apenas para assegurar a qualidade do produto, mas também inclui a necessidade de a empresa demonstrar sua capacidade de atingir a satisfação do cliente, com a aplicação da melhoria contínua de seus processos e da prevenção de não-conformidades. Em vez de um sistema de garantia da qualidade, a norma passar a ser caracterizada como um sistema de gestão da qualidade.

A revisão 2000 se caracteriza pela redução do número de normas da série, pela existência de requisitos explícitos para a medição da satisfação dos clientes, pela melhoria contínua e também por uma nova abordagem que privilegia os processos organizacionais. A nova série estabelece oito princípios fundamentais que levam em conta a concepção mais atualizada de um sistema de gestão da qualidade.

De acordo com Mello *et al.* (2002, p. 25-31), dentro deste contexto a nova versão toma por base os seguintes princípios de gestão da qualidade.

- **Princípio 1 – Foco no cliente**

As organizações devem ter processos específicos para identificar os requisitos dos clientes e procurar exceder suas expectativas.

- **Princípio 2 – Liderança**

Líderes determinam as políticas e práticas englobadas no processo de qualidade da organização. Convém que a Alta Direção crie e mantenha um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.

A Direção deve assumir uma função ativa na avaliação do desempenho, orientando os esforços de melhoria e fornecendo os recursos necessários para implementar, manter e melhorar continuamente os processos.

O principal fator de sucesso no processo para a melhoria é a liderança da Alta Direção.

### - **Princípio 3 – Envolvimento de pessoas**

Determina que a Direção assegure que os colaboradores de todos os níveis tenham total envolvimento e “consciência” de como seu trabalho contribui para o alcance dos objetivos de qualidade da organização. Também determina que a Direção deve fornecer treinamento e assegurar que os colaboradores tenham a competência (não apenas a qualificação) necessária para desempenhar suas atividades.

A causa raiz mais freqüente dos não-cumprimentos dos requisitos (e da insatisfação dos clientes) é a ausência de requisitos claros, ou falhas na comunicação de requisitos claros, para aqueles que operam processos.

### - **Princípio 4 – Abordagem de processo**

Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.

Este princípio tem aplicação na definição do processo para alcançar o resultado desejado, identificar as interfaces do processo e os clientes internos e externos.

Um sistema de gestão da qualidade baseado em processos promove a análise da organização através das linhas funcionais e departamentais, procurando identificar a interação entre os processos.

### - **Princípio 5 – Abordagem sistêmica para a gestão**

A abordagem sistêmica contribui para a eficácia e a eficiência da organização no sentido de atingir os seus objetivos e fornecer recursos e processos capazes de:

- Determinar quais as expectativas dos clientes;
- Traduzir essas expectativas em requisitos específicos de produtos e serviços;
- Desenvolver processos capazes e confiáveis para entregar os produtos e serviços;
- Medir a fim de conferir se os clientes estão recebendo o que foi prometido; e
- Adotar ações para melhorar continuamente os processos, com base nos dados levantados.

#### - **Princípio 6 – Melhoria contínua**

A melhoria contínua do desempenho global da organização deveria ser um objetivo permanente. Este princípio determina que a organização deverá utilizar as informações provenientes do sistema de qualidade para implementar melhorias. A Norma determina especificamente que os esforços de melhoria devem incluir uma política da qualidade, objetivos da qualidade, análise das medições, ações corretivas, ações preventivas e a análise crítica pela administração de sua efetividade.

#### - **Princípio 7 – Abordagem factual para tomada de decisão**

Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações. O sétimo princípio enfatiza a necessidade de levantar e analisar dados sobre os processos de trabalho. Os dados são obtidos de diversas fontes, como por exemplo, medições da satisfação dos clientes, reclamações dos clientes, garantias, devoluções, falhas em ensaios e outras medições dos processos. As decisões devem ser tomadas com base em fatos, ao invés de opiniões. As medições em andamento fornecem a evidência da eficácia das ações de melhoria.

#### - **Princípio 8 – Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores**

Uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos em agregar valor.



Os relacionamentos da organização com seus fornecedores devem ser desenvolvidos do mesmo modo que a abordagem sistêmica e o envolvimento da Alta Direção, ou seja, atravessando as barreiras departamentais para a melhoria da qualidade, para assegurar que o cliente receba o que foi prometido. A organização deve compartilhar informações detalhadas sobre a qualidade com seus fornecedores e deve insistir na participação dos fornecedores nas ações de melhoria. A franqueza e a confiança mútua é fundamental para que ambos prosperem com este tipo de relacionamento.

### **3.2.1 A NBR ISO 9000:2000 – Fundamentos e Vocabulário**

De acordo com Moura e Marri (2004, p. 1), a norma NBR ISO 9000:2000 é: “um conjunto de exigências ou requisitos de sistema de gestão da qualidade e de processos que uma organização tem que estabelecer, documentar e implementar para ser considerada capaz de atender às necessidades dos clientes”

Na tentativa de explicar os benefícios de um SGQ (Sistema De Gestão da Qualidade) é colocado que a implantação deste sistema pode ajudar as organizações a aumentar a satisfação do cliente.

A relação entre qualidade e satisfação do cliente perfaz aspectos tangíveis, no qual afirmam Boone e Kurtz (1998, p.32):

A qualidade descreve o grau de excelência ou superioridade das mercadorias ou serviços de uma empresa. É um termo abrangente que envolve, simultaneamente, características tangíveis e intangíveis de uma mercadoria ou serviço. Em sentido técnico qualidade aspectos físicos, como durabilidade e segurança, incluindo também o componente intangível da satisfação do cliente, a capacidade de uma mercadoria ou serviço de atender ou exceder as necessidades de um comprador.

Clientes exigem produtos com características que satisfaçam as suas necessidades e expectativas. Estas necessidades e expectativas são expressas nas especificações de produtos e são geralmente designadas como requisitos do cliente. Requisitos do cliente podem ser especificações contratuais ou serem determinadas pela própria organização. Em qualquer caso, será sempre o cliente que, em última análise, determinará a aceitabilidade do produto. Como as necessidades e expectativas dos clientes estão

mudando, e devido às pressões competitivas e aos avanços tecnológicos, as organizações são induzidas a melhorar continuamente seus produtos e processos.

Kotler (2000, p. 58) acerca deste assunto, descreve que:

Fica claro nesse sentido que para o Cliente a satisfação é percebida como uma função de desempenho e expectativas percebidos. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas o cliente ficará encantado.

Assim colocada na NBR ISO 9000:2000, a abordagem do sistema de gestão da qualidade incentiva as organizações a analisar os requisitos do cliente, definir os processos que contribuem para a obtenção de um produto que é aceitável para o cliente e manter estes processos sob controle. Um sistema de gestão da qualidade pode fornecer a estrutura para a melhoria contínua com o objetivo de aumentar a probabilidade de ampliar a satisfação do cliente e de outras partes interessadas. Ele fornece confiança à organização e a seus clientes de que é capaz de fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente de forma consistente.

Na Norma ISO 9000 é colocado que os itens para desenvolver e implementar um sistema de gestão da qualidade consiste em:

- Determinar as necessidades e expectativas dos clientes;
- Estabelecer uma Política da Qualidade e seus objetivos;
- Determinar os principais processos internos;
- Disponibilizar recursos;
- Definir e aplicar métodos para medir a eficácia e eficiência dos processos;
- Determinar formas para prevenir não-conformidades e eliminar as suas causas;
- Buscar ferramentas para garantia da melhoria contínua do SGQ.

A intenção desta Norma, como é citada em seu próprio texto, é de encorajar a adoção da abordagem de processos para a gestão das organizações.

Dentro do SGQ proposto pela nova versão da série ISO 9000:2000 a alta direção tem função primordial para a sustentação de todo o sistema. No item 2.6 da NBR ISO 9000:2000 é colocado que por meio de liderança e ações, a Alta Direção pode criar um

ambiente onde as pessoas estão envolvidas e no qual o sistema de gestão da qualidade pode operar eficazmente.

Esta série da Norma traz também o valor da documentação, não simplesmente exigindo a elaboração de diversos procedimentos documentados, sendo descrito que esta documentação permite a comunicação do propósito e a consistência da ação. Seu uso contribui para atingir a conformidade com os requisitos, prover os treinamentos, assegurar a rastreabilidade e a repetibilidade, prover a evidência objetiva e por fim avaliar a eficácia e a contínua adequação do SGQ.

De acordo com esta Norma é descrito que a geração da documentação não deva ser um fim em si mesma, mas uma atividade que agregue valor.

### **3.2.2 A NBR ISO 9001:2000 – Requisitos**

A norma especifica requisitos para um sistema, segundo os quais uma organização precisa:

- Ø Demonstrar sua capacidade para fornecer de forma coerente produtos que atendam aos requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis, e
- Ø Aumentar a satisfação do cliente por meio da efetiva aplicação do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do sistema e a garantia da conformidade com requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis.

O resultado das considerações e revisões foi a criação de um novo formato para a ISO 9001, direcionando-a a um enfoque de processo, o qual classifica as atividades de uma organização em cinco seções básicas:

#### **3.2.2.1 Seção 4 – Sistema de Gestão da Qualidade**

Esta seção da norma ISO 9001(2000) explicita a necessidade de implementação de um sistema de gestão da qualidade para apoiar os processos de realização da organização. Assim, fornece diretrizes gerais para que sistematicamente se conduza e se opere uma organização que melhora continuamente seu desempenho, indicando ainda as

informações e evidências necessárias para a eficácia e eficiência do sistema de gestão de qualidade (Mello *et. al*, 2002).

Este princípio estabelece requisitos globais para um SQG, incluindo requisitos para documentação e registros. A documentação do SGQ deve incluir declaração da Política da Qualidade e seus objetivos, Manual da Qualidade, procedimentos documentados e outros julgados necessários à gestão da qualidade da organização, e os registros requeridos.

O Manual da Qualidade deve incluir detalhes e justificativas para qualquer exclusão, procedimentos documentados ou referência aos mesmos e, um item novo, uma descrição da seqüência e interação entre os processos incluídos no SQG.

A norma exige também que a organização, para realizar suas atividades de produção e serviços associados, considere a disponibilidade de instruções de trabalho. As pessoas-chave da empresa deverão demonstrar ter um efetivo controle sobre os processos e sobre o SGQ como um todo.

#### 3.2.2.2 Seção 5 – Responsabilidade da Direção

A responsabilidade da direção passa a assumir uma nova dimensão, em que os membros da direção devem acompanhar desde a manutenção até a melhoria do Sistema. Esta versão foi projetada de forma a transferir a responsabilidade pelo SGQ do Representante da Direção para a Alta Direção.

A alta direção é formada pelo principal executivo da empresa e por sua diretoria, e o principal executivo da empresa é aquele que tem autonomia para disponibilizar recursos (Mello *et al*, 2002).

Conforme a NBR ISO 9000:2000, no requisito 5.1 Comprometimento da Direção da norma, está descrito que: “A Alta Direção deve fornecer evidências do seu comprometimento com o desenvolvimento e com a implantação do sistema de gestão da qualidade e com a melhoria contínua de sua eficácia...”. Neste ponto a Norma retrata que a Direção da empresa deve mostrar-se envolvida, por meio de ações concretas, no sentido de obter uma maior eficácia e se possível melhorar a eficiência de todo o sistema.

#### 3.2.2.3 – Seção 6 – Gestão de Recursos

De acordo com Mello *et.al* (2002, p. 97):

Esta seção visa salientar que a alta direção deve determinar e prover recursos para a implementação, manutenção e a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade de sua organização além de aumentar a satisfação do cliente por meio da provisão de recursos financeiros, humanos e prediais.

A qualificação dos funcionários fica bem definida com base em educação, treinamento, habilidade e experiência.

Com relação à infra-estrutura a norma determina que deve-se incluir os recursos de instalações, espaço de trabalho, edifícios, equipamentos e serviços de apoio.

#### 3.2.2.4 Seção 7 – Realização do produto

Esta seção oferece os requisitos para as operações da organização atingirem um resultado esperado e instrui a organização como efetuar o planejamento de seus processos.

A seção 7 é a única que tem permissão de excluir algum requisito, desde que não aplicáveis para o tipo de produto que realiza ou de serviço que presta.

A organização deve seguir o processo produtivo, partindo do planejamento seguindo pelos processos relacionados ao cliente, projeto e desenvolvimento do produto, aquisição, produção e finalmente medição e acompanhamento.

#### 3.2.2.5 Seção 8 – Medição, Análise e Melhoria

Este requisito da norma ISO 9001:2000 tem como objetivo demonstrar a conformidade do produto ou serviço, assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade (Mello *et al*, 2002).

#### **4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA E METODOLOGIA DE COLETA DE DADOS**

A empresa abordada neste trabalho é uma associação, criada com a missão de representá-los institucionalmente e promover seus interesses, junto aos poderes públicos e à sociedade organizada. Iniciando suas atividades em março de 1980, a Associação incumbiu-se de buscar soluções para questões básicas, resultantes de normas discriminatórias, que, à época, afetavam as operações de seus associados, restringindo seu poder de competição no mercado.

Sob o amparo de convênios de cooperação técnica, a empresa passou também a prestar outros serviços a seus associados.

Prestando serviços cada vez mais diversificados, a empresa firmou-se no mercado como uma das maiores prestadoras de serviços a instituições financeiras, registrando índices invejáveis de crescimento e posicionando-se, segundo avaliação feita pela Deloitte Touche Tohmatsu e pela Economática (2005), para a revista Isto é – Dinheiro, como a melhor empresa do Brasil no segmento de prestação de serviços, considerando quatro indicadores de desempenho: gestão financeira, responsabilidade social, inovação tecnológica e recursos humanos.

A empresa está estruturada em Unidades Estratégicas de Negócios (UEN's) e Unidades de Apoio (UA's). O estudo analisou uma destas unidades, sendo esta a responsável pelo serviço de Auto-Atendimento Bancário. A empresa é uma organização de grande porte, com sede em Brasília, atuando em todo o território nacional, por intermédio das seguintes unidades descentralizadas.

Um dos grandes desafios da empresa é finalizar a implementação e aprimorar seu sistema próprio de gestão. Constitui-se ele em um processo contínuo de aprimoramento de práticas de gestão, com foco no cliente e totalmente comprometido com a busca da excelência na prestação de serviços. Na estruturação e implementação desse modelo, consideram-se duas vertentes: de um lado, os fundamentos e os critérios de excelência preconizados pela Fundação Nacional da Qualidade; e, de outro, o acervo de experiências acumuladas pela empresa, especialmente, a partir de 1995, quando tiveram início atividades voltadas para a estruturação do Sistema da Qualidade.

A metodologia utilizada para a coleta dos dados foi a adoção de questionário respondido em entrevista com o Analista Sênior da Qualidade (Apêndice A). Este

questionário possui como foco os impactos da adoção da norma ISO 9001:2000 na empresa e seus benefícios para a mesma.

## **5 ANÁLISE DOS DADOS**

### **5.1 Análise das Respostas do Questionário.**

Após levantamento do questionário junto à empresa, pôde-se ver a satisfação da direção e conseqüentemente dos clientes na adoção da certificação ISO 9001:2000.

O sistema de gestão da qualidade está concentrado na função do coordenador da qualidade. Na primeira certificação em 1996 foi utilizado o serviço de consultoria externa, e logo após a certificação a empresa decidiu por qualificar os colaboradores internos.

Por meio dos gráficos disponibilizados pela empresa é possível ver claramente o crescimento da empresa em todos os sentidos após a adoção das normas. Com a certificação ISO houve a padronização dos processos, a melhoria no relacionamento com os clientes que trouxe para a empresa resultado financeiro.

### **5.2 Análise das Informações Disponibilizadas pela Empresa**

Os dados sobre faturamento e lucratividade foram alterados, mas mantendo-se a proporcionalidade entre eles, a pedido da empresa, uma vez que são considerados estratégicos.

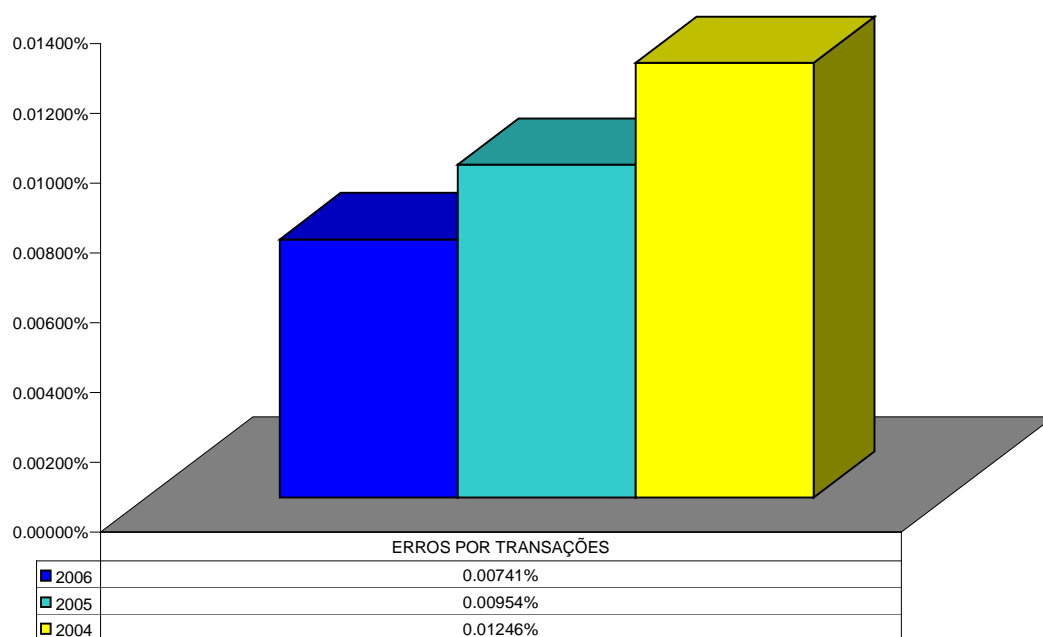
#### **5.2.1 Indicadores relativos a produtividade e melhoria de processos**

Análise dos indicadores de desempenho da organização com base na explicação do entrevistado:

- O indicador de erros por transações demonstra a melhoria no sistema utilizado nas máquinas e conscientização dos usuários. A conscientização é realizada pelo cliente, mas o controle do processo permite que sejam identificados os principais erros de transações. Quando identificados erros referentes aos usuários, o cliente desenvolve campanhas de esclarecimento ao usuário. A melhoria do sistema e as campanhas trouxeram uma queda nos erros de aproximadamente 41%.



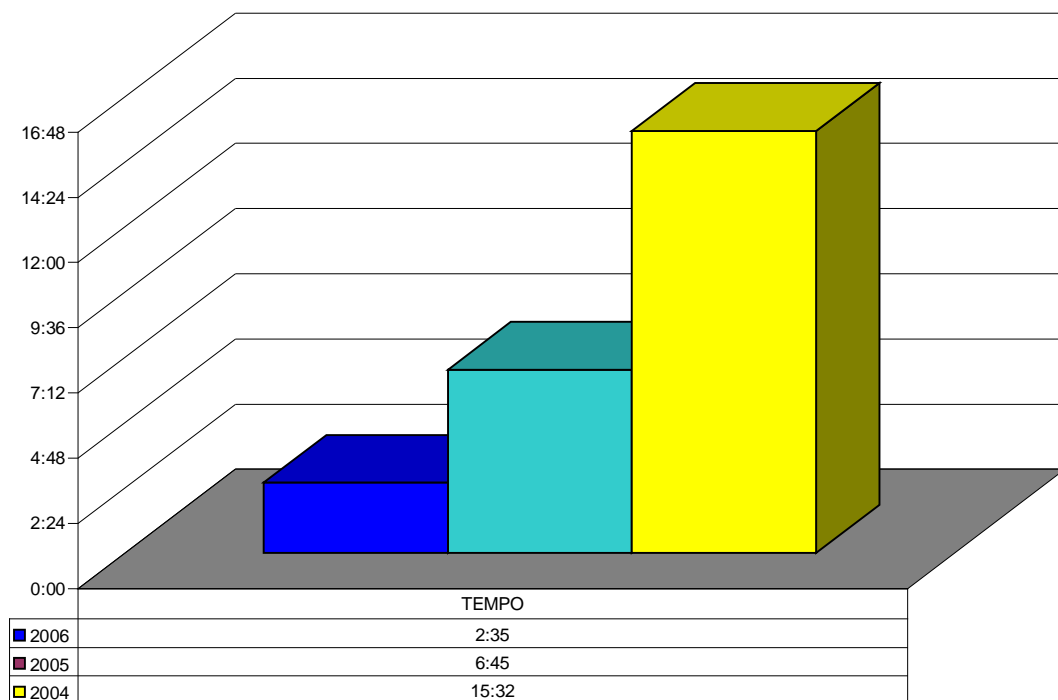
**Figura 1 – Erros por Transações**



Fonte: Disponibilizado pela empresa.

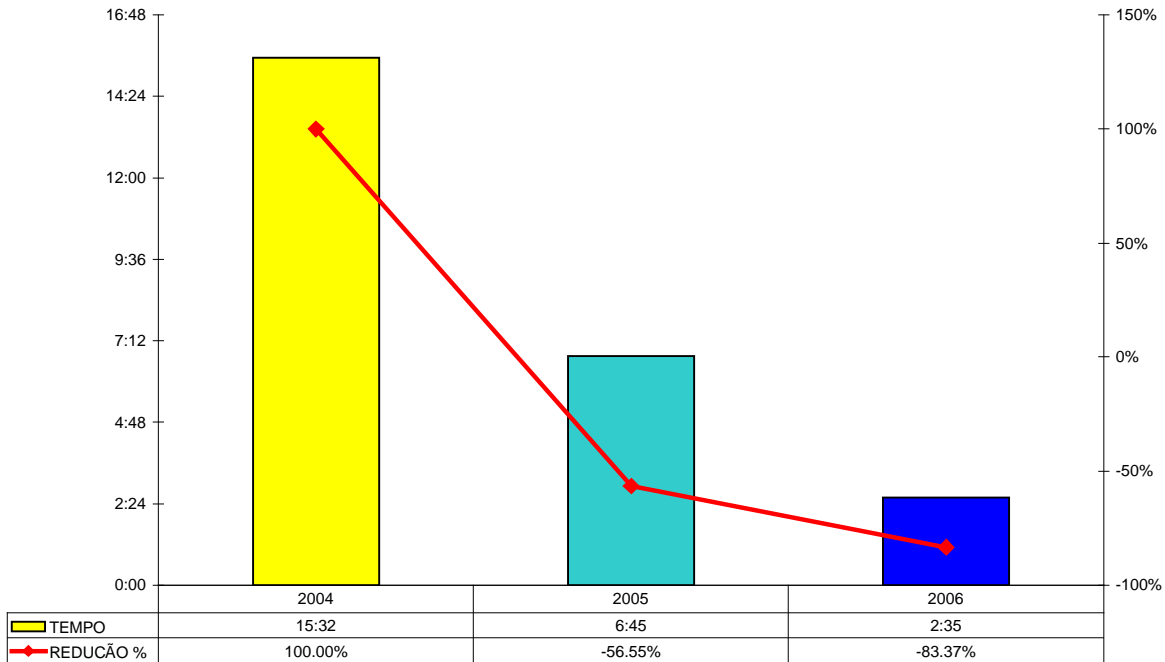
Os gráficos de Tempo Médio de Retorno a Operação e Tempo Médio de Retorno da operação - % de redução, demonstram a melhoria em relação ao processo de suporte ao serviço prestado. Comparando-se os anos de 2004 e 2006 houve uma redução de aproximadamente 13 horas no tempo de retorno a operação e conforme o gráfico uma redução de 83,37%.

**Figura 2 – Tempo Médio de Retorno a Operação**



Fonte: Disponibilizado pela empresa.

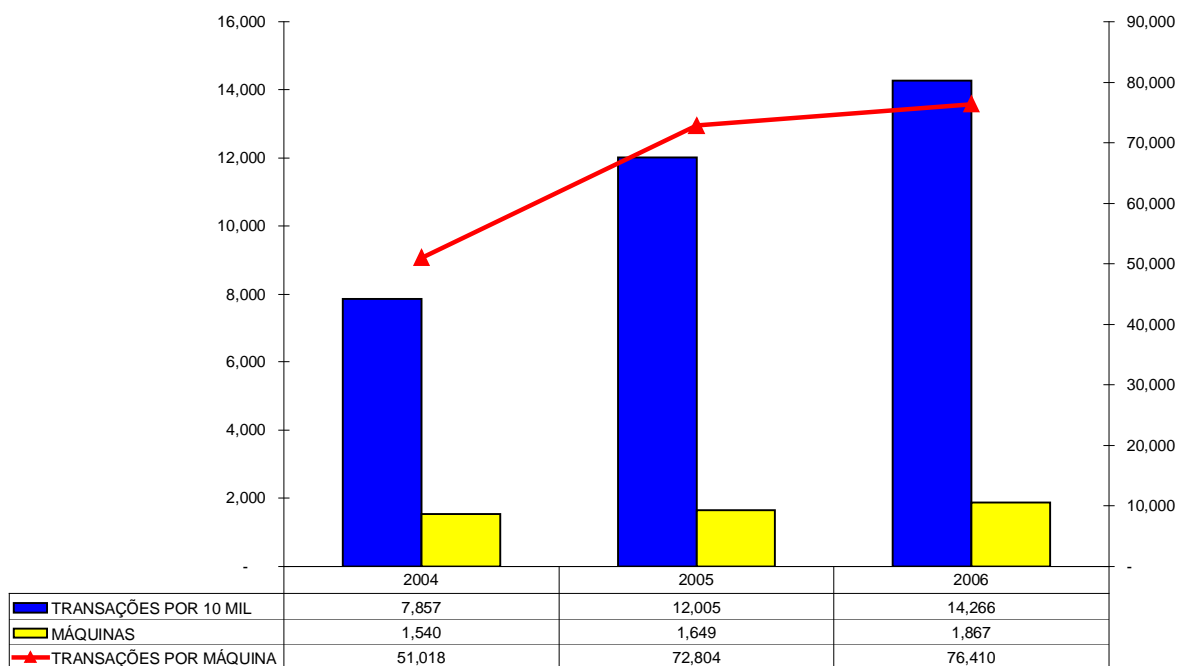
**Figura 3 – Tempo Médio de Retorno a Operação - % de redução**



Fonte: Disponibilizado pela empresa.

Concluindo a análise dos indicadores de produtividade, o gráfico de transações por máquina demonstra o ganho na eficiência do processo e maior produtividade. Em 2004 cada máquina realizava em média 1.540 transações chegando em 2006 a 1.867, um ganho em eficiência de 21,23% em dois anos.

**Figura 4 – Transações por Máquina**



Fonte: Disponibilizado pela empresa.

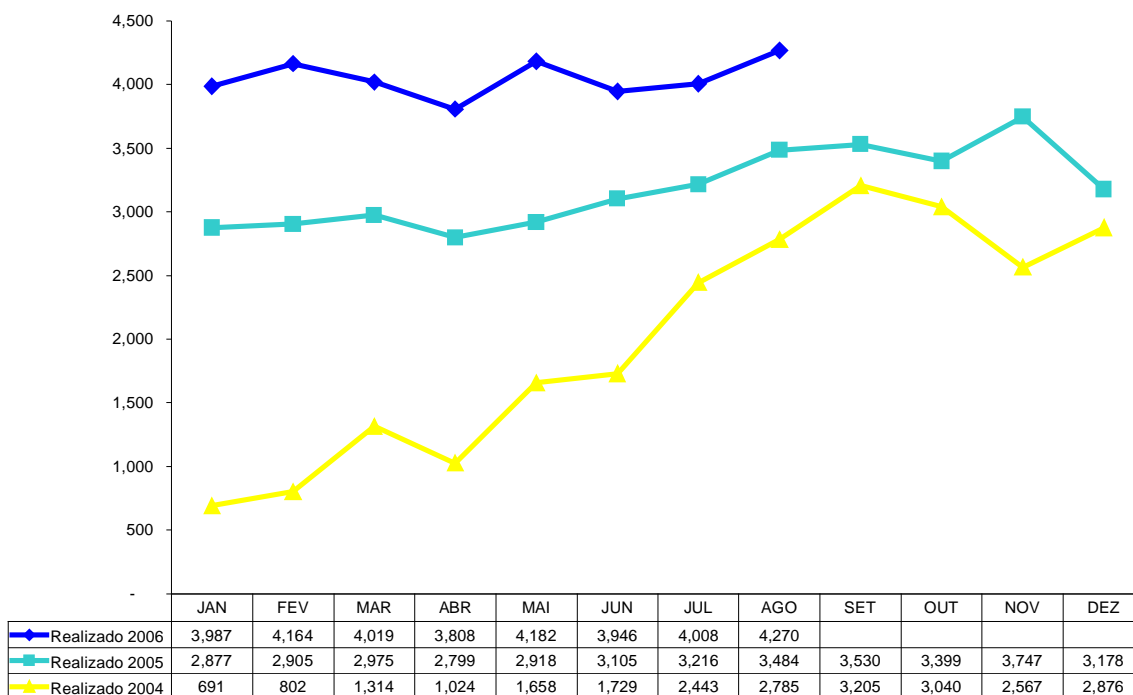
### 5.2.2 Indicadores Relativos aos Resultados Financeiros:

Análise dos indicadores financeiros da organização com base na explicação do entrevistado:

- O indicador de faturamento mensal demonstra um incremento no faturamento a partir julho de 2004. Este incremento, segundo o entrevistado, é decorrente a implementação de uma maior quantidade de máquinas, mas também e principalmente a partir do segundo semestre de 2005 da melhoria dos processos e eficiência na operação.
- O faturamento mensal médio teve um incremento de 101% saltando da média de R\$ 2.011 para R\$ 4.048. Destaca-se o crescimento em volume e a redução da volatilidade nos valores do faturamento a partir do ano de 2005. O indicador de faturamento bruto

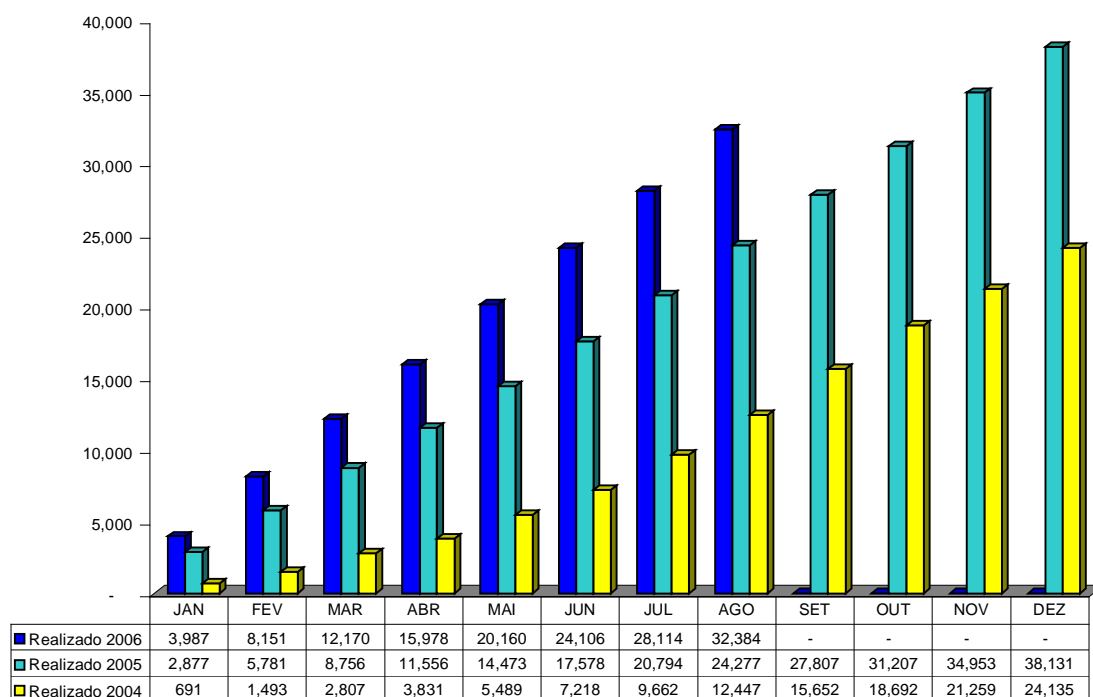
acumulado demonstra os bons resultados da organização, quando comparados os meses de agosto de 2004 com o mesmo período de 2006 verifica-se um incremento de 160%.

**Figura 5 – Faturamento Mensal**



Fonte: Disponibilizado pela empresa.

**Figura 6 – Faturamento Acumulado**



Fonte: Disponibilizado pela empresa.

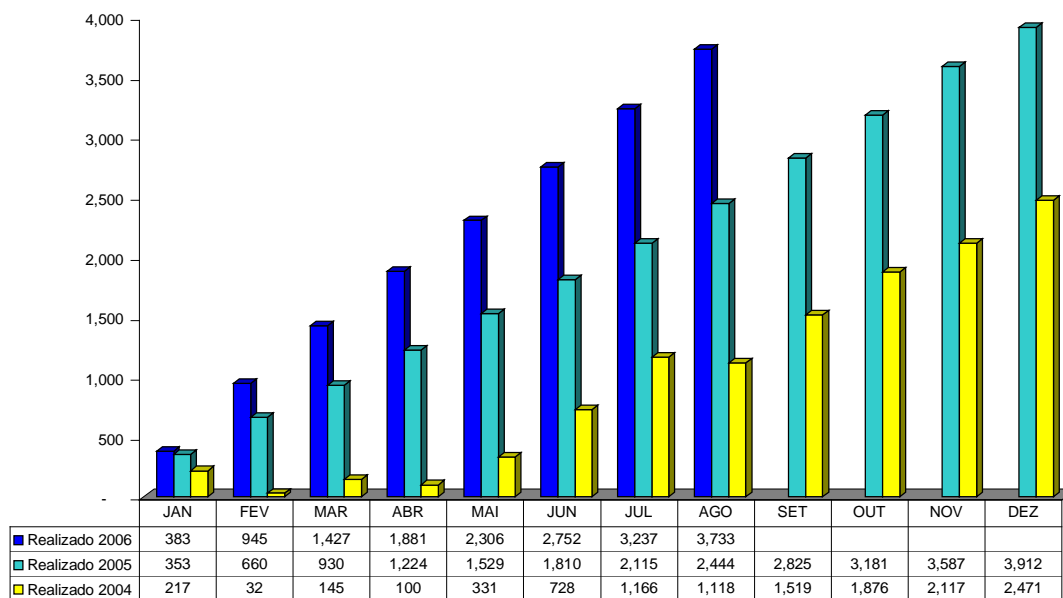
- Os indicadores de análise da lucratividade, lucro mensal e acumulado, a evolução da gestão do negócio. O lucro mensal de 2004 demonstra alta volatilidade até agosto de 2004, fase de implementação do negócio, a partir desta data há redução na volatilidade do lucro e um crescimento constante. A média mensal cresceu 127% considerando os anos 2004 e 2006. Analisando o faturamento acumulado até o mês de agosto dos dois períodos o crescimento foi de 234%, de R\$ 1.519 para R\$ 3.733.

**Figura 7 – Lucro Líquido Mensal**



Fonte: Disponibilizado pela empresa.

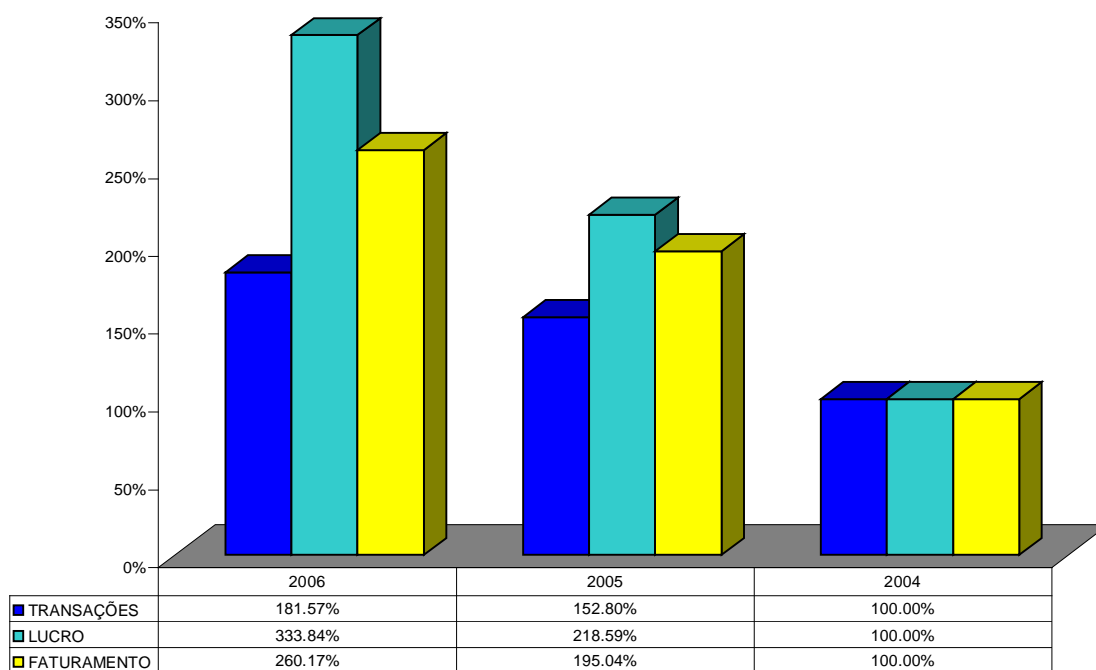
**Figura 8 – Lucro Acumulado**



Fonte: Disponibilizado pela empresa.

- Concluindo a análise dos indicadores financeiros verifica-se que o ganho de produtividade, que tem como uma das causas a padronização e melhoria de processos com base na ISO 9001:2000 têm se transformado em resultados financeiros para a organização. Esta afirmação está fundamentada pela relação entre o número de transações, lucro e faturamento. Analisando o crescimento destas variáveis verifica-se que o crescimento percentual do lucro suplanta o faturamento e principalmente o crescimento do número de transações.

**Figura 9 – Relação Transações, Lucro, Faturamento**



Fonte: Disponibilizado pela empresa.



## 6 . CONCLUSÃO

Este trabalho tratou das conseqüências e benefícios da certificação da NBR ISO 9001:2000 em uma empresa prestadora de serviços.

Por meio de entrevistas, pesquisas bibliográficas, análises de profissionais, buscou-se neste trabalho responder ao problema de pesquisa.

Os resultados obtidos a partir das pesquisas de campo indicaram impactos positivos da adoção do padrão ISO 9000 sobre os aspectos internos da empresa. Indicaram ainda, impactos positivos no relacionamento com os clientes.

A primeira hipótese se confirma com o aumento da receita, lucratividade e a redução de erros.

O primeiro objetivo e a segunda hipótese foram confirmados por meio da primeira pergunta do questionário, onde o entrevistado demonstrou a importância da participação da alta direção, e também pelo primeiro gráfico da análise financeira onde demonstrou-se o crescimento econômico.

Conforme a hipótese 2 a certificação da qualidade agrega valor à empresa, o qual este valor refere-se ao crescimento da rentabilidade.

A redução dos erros por transações em 41% aproximadamente evidencia a eficiência do sistema, que permite identificação dos principais erros de transações, evitando, deste modo, o custo de retrabalho. Desta forma, fica clara a relação incremento de custo versus incremento de lucro, atendendo ao segundo objetivo relatado na Introdução.

Conforme pesquisado e retratado pela entrevista, a nova versão da norma, a ISO 9001:2000, trouxe grandes avanços para a empresa ampliando a visão de gestão com o envolvimento direto da alta-direção. Esta abordagem do sistema de gestão foi o avanço mais importante para a empresa, verificando desta forma o terceiro objetivo deste trabalho.

O ganho financeiro em decorrência da implantação da ISO 9001:2000 fica evidenciado por todos os gráficos apresentados. A figura 4 mostra um ganho em eficiência de produtividade de 21,23% em dois anos. Os indicadores financeiros demonstram o incremento no faturamento médio de 160% de 2004 para 2006. Esta

análise pode ser verificada pelos indicadores de números de transações, lucro e faturamento conforme figura 9.

Finalmente, pôde-se verificar que a qualidade vem se tornando um importante fator de crescimento para as empresas, possibilitando reduções de custo, diferenciação que proporciona às organizações e seus produtos e/ou serviços. Atualmente é preciso fornecer o melhor serviço com maior produtividade, eficiência e economia possível de acordo com as necessidades do cliente. Desta forma, a empresa irá se destacar no mercado e trará benefícios não são para clientes, como para si próprio, atingindo ótimos resultados financeiros.

## REFERÊNCIAS

ABNT CB-25 Comitê Brasileiro de Qualidade. Disponível em <<http://www.abntcb25.com.br>>. Acesso em 12 set. 2006.

AGUIAR, Paulo Celso Gonçalves. *Aplicação da metodologia, de análise e solução de problemas na célula lateral de uma linha de produção automotiva*. 2004. 66f. Monografia (Especialização em Gestão Industrial) – Departamento Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté, Taubaté.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 9000 Sistema de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulários*. Rio de Janeiro, 2000.

\_\_\_\_\_. *NBR ISO 9001- Sistema de gestão qualidade: requisitos*. Rio de Janeiro, 2000.

BRANCHINI, O.J. A ISO 9000:2000 sem mistérios ou segredos. *Revista Banas Qualidade*. Nº 117. Ano XI. Fevereiro de 2002. p.18-21.

BOONE, Louis E.; KURTZ, Davis L. *Marketing contemporâneo*. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

JURAN, J.M; GRYNA, Frank M. *Controle da Qualidade – Vol. 1* – Rio de Janeiro: Makron Books do Brasil, 1991.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10 ed. São Paulo: Printice Hall, 2000.

MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. *ISO 9001:2000: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços*. São Paulo: Atlas, 2002.

MOURA, Gisela Garcia; MARRI, Aluisio. *A Norma ISO 9000:2000 e o Marketing de Relacionamento*. Disponível em <<http://www.ubq.org.br/Noticias/Artigo%20ISO.htm>>  
Acesso em 21 ago.2006.

QUALIDADE TOTAL – FAQ Disponível em <<http://www.qualidade.com/faq-01.htm>>.  
Acesso em 13 out. 2006.

TEIXEIRA, C.A.A. A Evolução da Qualidade. *Revista Banas Qualidade*. Nº 100 Ano X.  
Setembro de 2000. p.74-75

## **APÊNDICE A – Questionário realizado com a empresa alvo da pesquisa.**

### 1 - Por que adotar as normas e certificações ISO?

O histórico de certificação na norma ISO na empresa iniciou-se em 1996. Desde a fundação da empresa o Diretor-Executivo acreditou que o caminho da excelência na gestão era primordial para o sucesso da empresa. A experiência trazida com as primeiras certificações como o ganho de produtividade, padronização do processos, satisfação de clientes demonstraram que a decisão tomada estava correta e estas melhorias foram traduzidas nos resultados financeiros e crescimento da empresa nestes dez anos.

### 2 - Quando obteve a certificação ISO 9001:2000?

A primeira certificação data de 1996, especificamente a certificação referente ao escopo de seu trabalho ocorreu em dezembro de 2005, uma vez que a unidade em questão iniciou suas operações no ano de 2004. O processo de adequação para a certificação foi iniciado em junho de 2005 com o envolvimento dos colaboradores da unidade de da assessoria da qualidade.

### 3 - Como foi o processo de certificação?

A Gestão da Implantação de Ambientes de Auto-Atendimento Bancário.

### 4 - Após a implantação da ISO houve benefícios para a empresa? Quais?

Sim. Destaca-se:

- o a padronização dos processos, que de certa forma faz com que os processos fiquem independentes das pessoas;

- o a criação da cultura da excelência, onde cada trabalhador passa a ter consciência e conhecimento da importância de seu trabalho para o alcance das metas organizacionais e pessoais;
- o a melhoria no relacionamento com clientes possibilitado pela maior capacidade da organização de agir de forma proativa no atendimento dos requisitos dos clientes. Isto impactou diretamente na fidelização dos clientes e em sua satisfação;
- o e finalmente o retorno financeiro, em função da redução do custo de retrabalho e da melhoria dos processos com o aumento de sua eficiência.

Especificamente no escopo certificado as melhorias podem ser visualizadas no gráficos de desempenho.

#### 5 - A empresa foi preparada por uma empresa de consultoria externa?

Na primeira certificação em 1996 foi utilizado o serviço de consultoria, a partir da primeira certificação qualificou-se colaboradores internamente para que atuassem como uma assessoria em assuntos relacionados à qualidade.

#### 6 - Para a empresa, quais os requisitos mais importantes dessa nova versão?

Na versão 9001:2000 em nossa opinião os avanços foram enormes, destacando-se que a partir desta versão ampliou-se a "visão" de controle de processos/produção/produtos para uma visão mais de gestão, com o envolvimento direto da alta-direção. Em nossa opinião não há requisitos mais importantes e sim a abordagem como sistema de gestão é que foi o principal avanço.

#### 7 - Qual o setor da empresa que mais sofreu mudanças com a implantação do sistema?

Todos os setores sofrem mudanças em uma certificação, mas o grande impacto ocorreu durante a primeira certificação onde encontrou-se uma certa resistência dos colaboradores envolvidos nos processos em decorrência das mudanças (controle) necessárias para sua implantação. Hoje os impactos são mínimo em virtude da existência de uma cultura voltada a excelência na empresa.