

MODELO, CONTEXTO E ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DA QUALIDADE BASEADO NA NORMA ISO 9001:2000 EM UMA MICROEMPRESA

Ana Lúcia Magri Lopes (FNH)

lopesmagri@ig.com.br

Valéria Maria Martins Judice (FNH)

vjudice@uol.com.br



Frente ao cenário competitivo, microempresas de serviços vêm adotando sistemas de gestão da qualidade (SGQ) para seu fortalecimento no mercado. Esse artigo apresenta estudo de caso de “pet shop” localizada em Belo Horizonte-MG, tendo como objetivo geral a avaliação de planejamento e contexto de implantação de SGQ em microempresas de serviços. Os objetivos específicos são:(1) verificar quais procedimentos utilizar para melhor controlar processos, garantindo a qualidade dos serviços oferecidos e (2) identificar contexto, estratégias e motivações empresariais. Primeiramente, fez-se revisão bibliográfica sobre SGQ e Programa de Qualidade e apresentação dos requisitos para implantação da NBR ISO 9001:2000 da ABNT, detalhando benefícios que esta traz para a melhoria do controle dos processos com vistas à qualidade nos serviços. A seguir, as especificidades da microempresa são descritas, com foco nas estratégias e motivações subjacentes à implementação do SGQ. Conclui-se que a microempresa necessita reestruturar todo seu processo, haja vista que não possui os requisitos específicos da qualidade. Os resultados obtidos foram concretizados através de proposta de metodologia para cumprimento da Norma e implantação do SGQ na microempresa. Observou-se que a motivação principal é a criação de diferenciação no mercado e que a microempresa deverá avaliar o custo e benefício obtido dessa estratégia.

Palavras-chaves: Sistema de gestão da qualidade; ISO 9001:2000; Pet shop

1. Introdução

O Brasil ocupa, atualmente, a segunda posição no *ranking* das nações com o maior número de animais de estimação de pequeno porte, perdendo apenas para os Estados Unidos. Estima-se que existam cerca de 28 milhões de cães e 12 milhões de gatos por todo o país, e a região Sudeste é detentora de 56% desse total (ROCHA, 2007). Segundo o IBGE, aproximadamente 59% dos domicílios brasileiros representados pelas classes A, B e C possui algum animal de estimação (ROCHA, 2007). Em Belo Horizonte e região metropolitana, os dados do IBGE aponta a existência de 800 mil animais (LAGUARDIA, 2007).

Frente a essa realidade, quem ganha com a soma desses fatores são as chamadas “pet shops” – lojas especializadas em oferecer produtos e serviços para animais domésticos de pequeno e médio porte. Esse segmento vem crescendo desde a década de 1995 a uma média anual de 17%, com um faturamento de cerca de US\$ 1,5 bilhão ao ano (MOTTA, 2006).

Entretanto, uma coisa é certa: em meio a um mercado promissor, mas altamente competitivo, o segredo do sucesso reside na diferenciação por meio da qualidade. À medida que os clientes exigem qualidade sempre maior em seus produtos e serviços, as empresas são forçadas a focalizar a melhoria para se manterem atrativas e essenciais para seus clientes. Consequentemente, novas formas de gestão tem sido incorporadas pelas microempresas que se constituem em ambientes propícios para essas mudanças e vêm adotando programas de qualidade como forma de impulsionar a competitividade e se manterem no mercado.

Existem diversos modelos que uma organização pode utilizar para a implantação de um programa de qualidade. Cabe à organização adaptar o modelo às suas necessidades de acordo com seus objetivos. Neste estudo, especificamente, será detalhado como modelo de referência à norma ISO 9001:2000, que será utilizada como roteiro para elaboração de uma proposta de trabalho para a microempresa estudada, aqui ficticiamente denominada “Gato e Cachorro”, para preservação de confidencialidade, objetivando posteriormente a possível certificação da mesma. Importa lembrar que a norma ISO 9001:2000 não confere qualidade extra a um produto ou serviço, garante apenas que este apresentará sempre as mesmas características (MOREJÓN, 2005).

Assim, o trabalho tem por objetivos, elaborar o modelo e verificar o contexto, motivações e estratégias organizacionais de implementação de um programa de qualidade na pet shop Gato e Cachorro, investigando quais procedimentos utilizar para um melhor controle dos processos de produção e garantia da qualidade dos serviços oferecidos. A metodologia utilizada foi o estudo de caso descritivo, com análise documental, observação direta e entrevista com a sócia empresária da loja. Optou-se pelo estudo do universo de uma microempresa devido ao fato de existirem poucos estudos empíricos sobre a utilização de técnicas de gestão mais avançadas por empresas desse segmento.

Para a classificação do porte da empresa foi adotado o critério do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, instituído pela Lei complementar n.º 123, de 14 de dezembro de 2006, que define a categoria como “aquela cujo empresário ou pessoa jurídica equiparada aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais)”.

O artigo está estruturado da seguinte forma: a primeira seção trata da introdução, sendo apresentada a contextualização do tema. A segunda seção é dedicada ao referencial teórico, analisando-se aspectos sobre conceitos de qualidade, sistema de gestão da qualidade,

programas de qualidade, requisitos da norma ISO 9001:2000, bem como seus benefícios. A terceira seção descreve a metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho. A quarta seção apresenta a proposta de um modelo para implantação do SGQ na empresa objeto deste estudo. A quinta seção traz as conclusões geradas a partir do trabalho, seguida das referências.

2. Referencial Teórico

Esta seção dedica-se a uma breve revisão bibliográfica sobre os temas relacionados com o estudo.

2.1 Conceitos de qualidade

A literatura enfatiza a importância da qualidade como diferencial competitivo para as organizações. Mas, como compreender “qualidade” uma vez que o termo é multifacetado, principalmente, por apresentar características de subjetividade e aspectos pouco ou até mesmo intangíveis? “A maior parte dos princípios e práticas que suportam a “qualidade” deriva de contribuições de um grupo restrito de estudiosos. Tidos como mestres, ou gurus, o conhecimento de seus trabalhos é requisitado para qualquer esforço visando a compreender e implementar a qualidade nas organizações” (WOOD JR. & URDAN, 1994 p. 50). Uma comparação conceitual de qualidade é descrita no quadro 1 sob a perspectiva de aspectos centrais do pensamento de cinco dos mais proeminentes autores, consagrados na literatura como “gurus da qualidade”:

Definição de qualidade	Autor	Ano
Rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo (baixa variabilidade).	Ishikawa	1997
Qualidade é sentir orgulho pelo trabalho bem-feito. O aprimoramento da qualidade eleva a produtividade. Máxima utilidade para o consumidor.	Deming	1990
Qualidade é uma maneira de se gerenciar os negócios da empresa. O aprimoramento da qualidade só pode ser alcançado em uma empresa com a participação de todos. Perfeita satisfação do usuário.	Feigenbaum	1993
Qualidade é adequação ao uso. É a satisfação das aspirações do usuário.	Juran	1992
Qualidade é conformidade com especificações, com os requisitos do cliente.	Crosby	1990

Fonte: Adaptado de Barçante *apud* Bueno (2003)

Quadro 1 - Definições de qualidade segundo cinco autores

A partir das definições desses autores entendemos que a palavra “qualidade” é usada com um significado bastante amplo e genérico, mas, que permite obter um produto ou serviço dentro de requisitos da qualidade para tornar a empresa apta a competir em qualidade e através da qualidade de forma a atender às expectativas e necessidades dos clientes (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001).

2.2 Sistema de gestão da qualidade

Para administrar com sucesso uma organização, é imprescindível conduzi-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, simultaneamente, as necessidades das partes interessadas. A gestão de uma organização inclui, entre outras disciplinas de gestão, o sistema de gestão da qualidade (SGQ).

Conceitualmente, um SGQ consiste em um conjunto de atividades planejadas, que a empresa realiza para garantir que estará sempre fornecendo um produto ou serviço conforme foi especificado pelo cliente. Portanto, faz parte do sistema de gestão da organização e tem como propósito alcançar resultados em relação aos objetivos da qualidade, para satisfazer às necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas, conforme apropriado (ABNT, 2005).

Convém que a adoção de um SGQ seja uma decisão estratégica de uma organização. Dessa forma, o desenvolvimento e a implantação de um SGQ deve considerar a singularidade de cada organização, uma vez que é influenciada por várias necessidades como, objetivos específicos, produtos fornecidos, os processos empregados, além do porte e a estrutura da mesma.

Ao adotar tal sistema, uma organização transmite confiança na capacidade de seus processos e na qualidade de seus produtos, além de fornecer uma base para melhoria contínua. Isto pode conduzir ao aumento da satisfação dos clientes e das outras partes interessadas e, também, ao sucesso da organização (ABNT, 2005).

3. Programas de Qualidade

Um programa para gestão da qualidade é constituído de etapas necessárias para implementar um processo de mudança na organização. Estes programas devem contemplar as ações necessárias dispostas sequencialmente de forma a introduzir ou consolidar numa organização a orientação para a satisfação total do cliente, para a gerência dos processos e para a melhoria contínua, de forma a fornecer produtos ou serviços de qualidade (MARTINS & TOLEDO, 1998).

Toledo (1996) corrobora essas idéias ao enfatizar que quando da adoção de um programa de qualidade, este em especial, deve considerar as singularidades de cada organização, levando em consideração suas características tais como: porte da empresa; tipo do produto; infraestrutura e recursos disponíveis. Desta forma, os modelos de programa adotados pelas organizações, carregam consigo certa “identidade”, o que praticamente impede sua reprodução total, o que não descarta a adoção de um modelo como referência.

A norma ISO 9000 “constitui basicamente uma metodologia proponente de um modelo para implantação de sistemas da qualidade, aplicável a qualquer tipo de empresa, em qualquer parte do mundo” (MOREJÓN, 2005, p. 82). Adotada em 1987, esta norma constitui-se em uma série de padrões e diretrizes para sistemas de gestão da qualidade, acordados pela *International Organization for Standardization* (CHASE; JACOBS & AQUILANO, 2006). A reputação para seu estabelecimento é mundial e sua correspondente brasileira é a Norma NBR ISO 9000 da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. Esta norma consiste na garantia da qualidade de produtos ou serviços e forma um conjunto de procedimentos, elementos e requisitos voltados para a qualidade. “É uma ferramenta de trabalho e não produz resultados mágicos; sua maior ou menor efetividade depende da habilidade daqueles que a estão utilizando” (MOREJÓN, 2005 p. 83).

A série ISO 9000 sofreu sua última revisão em dezembro de 2000, resultando em quatro normas primárias descritas na tabela 1 a seguir:

Normas	Abrangência
ISO 9000:2000	Sistemas de Gestão da Qualidade – Conceitos básicos e Vocabulário (em substituição à

	ISO 8402).
ISO 9001:2000	Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos. Para gerar confiança como resultado da demonstração de conformidade dos produtos/serviços com os requisitos estabelecidos.
ISO 9004:2000	Sistemas de Gestão da Qualidade – Orientações para o aumento da performance. Para que todos os participantes se beneficiem através de uma satisfação de clientes sustentada.
ISO 19011:2000	Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental.

Fonte: (ABNT, 2005)

Tabela 1 – Normas primárias da família ISO 9000:2000

As normas ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000 constituem um par coerente de normas. A primeira trata dos requisitos para o SGQ da organização atingir a satisfação do cliente. A segunda fornece informações para a organização exceder os critérios exigidos pela primeira, especificamente relacionada à melhoria contínua dos processos da organização, sendo que as duas normas utilizam vocabulário comum definido na ISO 9000 (GONZALEZ & MARTINS, 2007).

O SGQ apresentado nas normas série NBR ISO 9000:2000, não abrangem requisitos técnicos de produtos ou serviços. Por isso, essas normas podem ser aplicadas em diversas empresas independente do tipo de produtos ou serviços fornecidos. As especificações e características físicas e de desempenho de produtos e serviços, estão detalhados em normas específicas, que são complementares aos requisitos do SGQ, somente assim, pode-se garantir, formalmente, a qualidade final de um produto ou serviço (ABNT, 2005)

O modelo proposto para fins deste estudo visa adaptar os requisitos específicos do SGQ à estratégia da microempresa objeto deste estudo, considerando requisitos de qualidade baseado na norma NBR ISO 9001:2000, que é a base da sistemática adotada. Esse tema será tratado a seguir.

3.1 Requisitos do SGQ baseado na NBR ISO 9001:2000

A NBR ISO 9001:2000 especifica na tabela 2 os requisitos para um SGQ que podem ser usados pelas organizações para aplicação interna, para certificação ou para fins contratuais. Esta Norma está focada na eficácia do SGQ em atender os requisitos dos clientes.

Seções	Requisitos	Descrição
1	OBJETIVO:	Esta norma especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade, quando uma organização a) necessita demonstrar sua capacidade para fornecer de forma coerente produtos que atendam aos requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis; b) pretende 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.
2	REFERÊNCIA NORMATIVA:	Como toda Norma está sujeita a revisão, recomenda-se àqueles que realizam acordos com base nesta que verifiquem a conveniência de se usar a edição mais recente da Norma. A ABNT possui a informação das Normas em vigor em um dado momento.
3	TERMOS E DEFINIÇÕES:	Para efeito desta Norma, aplicam-se os termos e definições da NBR ISO 9000. Os termos usados na NBR ISO 9001 para descrever a cadeia de fornecimento, foram alterados para refletir o vocabulário usado atualmente: fornecedor-organização-cliente.

4	SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE 4.1 Requisitos gerais 4.2 Requisitos de documentação	A seção 4 orienta sobre como fazer a implementação e manutenção de um sistema de gestão da qualidade, inclusive requisitos para a documentação, incluindo os registros.
5	RESPONSABILIDADE DA DIREÇÃO 5.1 Comprometimento da direção 5.2 Foco no cliente 5.3 Política da qualidade 5.4 Planejamento 5.5 Responsabilidade e autoridade 5.6 Análise crítica pela direção	Esta seção estabelece o comprometimento que a alta direção da organização deve assumir, com relação ao foco no cliente, à política da qualidade, planejamento da qualidade, responsabilidade, autoridade, comunicação e análise crítica do sistema.
6	GESTÃO DE RECURSOS 6.1 Provisão de recursos 6.2 Recursos humanos 6.3 Infra-estrutura 6.4 Ambiente de trabalho	Esta seção estabelece a necessidade de se organizar os recursos (humanos, de infra-estrutura e de ambiente de trabalho) necessários para a implementação e manutenção e melhoria de um sistema de gestão da qualidade.
7	REALIZAÇÃO DO PRODUTO 7.1 Planejamento da realização do produto 7.2 Processos relacionados a clientes 7.3 Projeto e desenvolvimento 7.4 Aquisição 7.5 Produção e fornecimento de serviço 7.6 Controle dos dispositivos de medição e monitoramento	A seção 7 estabelece os controles necessários para a produção, incluindo o planejamento, projeto e desenvolvimento, aquisição, produção e fornecimento e controle de dispositivos de medição e monitoramento.
8	MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA 8.1 Generalidades 8.2 Medição e monitoramento 8.3 Controle de produto não-conforme 8.4 Análise de dados 8.5 Melhorias	Esta seção descreve as atividades necessárias para assegurar a conformidade e atingir a melhoria contínua através da medição e monitoramento da satisfação do cliente, de auditorias internas, da medição e monitoramento de processos e do produto, controle das não conformidades, análise de dados e do planejamento da melhoria contínua.

Fonte: ABNT (2005).

Tabela 2 – Requisitos da NBR ISO 9001:2000

Cabe ressaltar que todos os requisitos desta Norma são genéricos e aplicáveis a qualquer organização, independente do tipo, porte e produto oferecido. Outro dado relevante é a não aplicabilidade de algum requisito, devido à natureza de uma organização e seus produtos,

podendo esse fato ser considerado como excludente. Porém, quando forem efetuadas exclusões, reivindicações de conformidade com esta Norma será inaceitável, exceto quando as exclusões ficarem limitadas aos requisitos contidos na seção 7 e que tais exclusões não afetem a capacidade ou responsabilidade da organização de fornecer produtos que atendam aos requisitos dos clientes e requisitos regulamentares aplicáveis (ABNT, 2005).

Importante lembrar, entretanto, que a implementação de um SGQ baseado na NBR 9001:2000 traz benefícios consideráveis para as organizações. A seguir, alguns destes benefícios são apresentados.

3.2 Benefícios da ISO 9001:2000

A implementação do SGQ baseado na NBR ISO 9001:2000, além de prestigiar a imagem de qualquer organização, traz benefícios consideráveis para a mesma. Estes benefícios gerados a partir da implantação de um SGQ, podem ser classificados como qualitativos e quantitativos e estão descritos na tabela 3.

Benefícios qualitativos	Benefícios quantitativos
<ul style="list-style-type: none">· utilização adequada de recursos;· disciplina da produção;· uniformidade do trabalho;· registro do conhecimento tecnológico;· melhoria do nível de capacitação do pessoal;· controle dos serviços e processos;· segurança do pessoal e dos equipamentos;· racionalização do uso do tempo.	<ul style="list-style-type: none">· redução do consumo e do desperdício;· especificação de materiais de consumo;· padronização dos serviços;· aumento da produtividade;

Fonte: ABNT (2005).

Tabela 3 - Benefícios quantitativos e qualitativos da NBR ISO 9001:2000

Estes benefícios proporcionam a melhoria contínua dos processos, o que se traduz na melhoria geral da performance e influencia positivamente os resultados da organização. Partindo desse pressuposto, demonstrar um real compromisso com a qualidade poderá transformar a cultura da organização, uma vez que os colaboradores reagem positivamente a melhorias constantes (ABNT, 2005).

4. Metodologia

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi adotado o método do estudo de caso descritivo, que, segundo Yin (2005), é utilizado para descrever uma intervenção em um contexto na vida real em que o fato ocorre.

A forma de coleta de dados foi por meio de observação direta, análise de documentos e entrevista em profundidade, realizada com a sócia-empresária da microempresa. Tais instrumentos foram selecionados por permitirem a realização de triangulação de fontes de informação e por constituírem-se como instrumentos adequados para a coleta de informações de caráter qualitativo que estão na perspectiva dos indivíduos e no contexto das empresas (YIN, 2005).

5. Estudo de caso: pré análise de implantação do SGQ na empresa Gato e Cachorro

Nesta seção, foi desenvolvida uma pré análise situacional da microempresa por meio de dados coletados mediante uma entrevista em profundidade com a sócia-empresária da mesma, de forma a levantar informações relevantes acerca das estratégias que a microempresa utiliza.

5.1 Proposta de modelo para implantação do SGQ

O objeto deste estudo é uma microempresa familiar, de capital nacional, sediada em Belo Horizonte, MG. Constituída em 1997, a partir do desejo de seus empreendedores em oferecer serviços diferenciados de forma a garantir o conforto e segurança aos proprietários de cães e gatos de estimação, atua preventivamente para a saúde e higiene dos mesmos. Sua missão é “atuar no mercado de pet shop com ética, rentabilidade e competitividade, garantindo produtos e serviços com qualidade diferenciada”.

Com base nas informações da sócia-empresária entrevistada, a microempresa busca comercializar todos os produtos necessários para melhor servir os animais, oferecendo rações de marcas fortes, petiscos, material de higiene, brinquedos, roupinhas, coleiras (inclusive anti-latido), cerca virtual, entre outros. A venda de filhotes é realizada de forma personalizada, analisando o perfil do cliente e do animal a ser adquirido, o que garante a satisfação de ambos.

Dentre suas realizações, a microempresa dedica-se a oferecer serviços de banho, tosa, clareamento, hidratação, hospedagem, táxi-pet e consultório veterinário completo, com atendimento à consultas, vacinas, exames laboratoriais, cirurgias e profilaxia oral com anestesia inalatória. Em uma estrutura completa, comercializa filhotes de raças, com pedigree, contrato de garantia e orientação para educação. Conta ainda com um hotel projetado numa área de 4.000 m² com canil registrado no *Kennel Club* como criador oficial da raça Lhasa Apso, desde 2002.

O empreendimento é administrado por dois sócios proprietários e conta atualmente com seis colaboradores, que ocupam cargos de recepcionista, administrativo, motorista, banhista e tosador, todos capacitados, comprometidos e treinados para garantir atendimento diferenciado e personalizado, com as devidas orientações sobre produtos e serviços de uma “pet shop”. O serviço veterinário é o único terceirizado pela microempresa.

Apesar de bem estruturada e de estar consolidada no mercado, a microempresa não desenvolve sistema de gestão voltada para a garantia da qualidade. Frente a estas características e tendo como base a proposição deste artigo, que é a implantação do SGQ no ramo de pet shop, propõe-se no quadro 2, a adoção de um modelo de trabalho baseado na NBR ISO 9001:2000, para a microempresa. Pretende-se com sua implantação avançar no processo para a certificação. Importa lembrar que os modelos de programa adotados pelas organizações carregam uma certa “identidade”, o que praticamente impede sua reprodução total, mas não descarta a adoção de um modelo como referência (TOLEDO, 1996).

Etapas	Proposta de modelo para implantação de um SGQ	
1	Conscientização da administração	Nesta etapa, é preciso desenvolver com a administração da microempresa, a validade social e econômica, a partir da adoção e implantação do SGQ relacionado aos ganhos no processo. O programa proposto deve ser aprovado pela administração e posteriormente comunicado a todos os colaboradores, os quais deverão ser sensibilizados para sua execução. As atividades previstas para desenvolvimento e implantação do SGQ serão distribuídas, assim como serão definidas a responsabilidade e a autoridade necessárias, evitando-se a ocorrências de eventuais dúvidas.

2	Diagnóstico da empresa	Para melhor compreender o funcionamento da microempresa, um diagnóstico deverá ser realizado com o objetivo de verificar: a) a abordagem correta para o desenvolvimento das atividades; b) o comprometimento e entendimento dos colaboradores com os requisitos que constituem o SGQ; c) a sistemática de trabalho vigente na empresa que afeta o SGQ; d) as normas e demais documentos de origem externa aplicáveis as atividades desenvolvidas pela organização; e) os pontos fortes e fracos e determinar plano de ação a partir do estudo das pessoas envolvidos no processo.
3	Elaboração da documentação e adequação da empresa	Após elaboração da segunda etapa, a microempresa terá subsídios necessários para iniciar a adequação da mesma através da padronização dos processos. Os envolvidos devem estar integrados na elaboração dos documentos que descrevem os processos organizacionais, para garantir o comprometimento dos colaboradores com o SGQ. Os documentos devem descrever as atividades desenvolvidas na empresa, respeitando os critérios estabelecidos na norma objeto de certificação.
4	Implementação dos documentos e treinamentos	Nessa etapa, após a descrição dos documentos, os mesmos devem ser implementados com a participação do pessoal envolvido. Revisões iniciais deve ser feita, visando a melhor adequação possível da documentação em relação aos métodos de trabalho executados. Os colaboradores envolvidos devem ser treinados na sua documentação e no SGQ como um todo, para garantir o atendimento nas diversas áreas da microempresa.
5	Revisão da documentação	Os documentos implantados, sem qualquer exceção, devem ser analisados e quando aplicável revisados para adequação ao uso. Essa etapa é importante para garantir o alinhamento entre as tarefas prescritas e aquelas efetivamente realizadas. Os documentos devem se adaptar ao modelo de trabalho em uso, mas garantindo o cumprimento aos requisitos da Norma objeto de certificação.
6	Auditoria interna	É necessário a microempresa estabelecer auditorias internas no intuito de verificar a eficácia do SGQ, realizando alterações sempre que necessário, após à implantação do SGQ. De posse do resultado das auditorias internas, a administração deve proceder a uma análise crítica de SGQ e propor melhorias aplicáveis, caso seja necessário.
7	Auditoria de certificação	Para a possível certificação da empresa, a mesma deve contratar um órgão certificador credenciado, para realizar a auditoria no SGQ da microempresa com a finalidade de alcançar reconhecimento externo do seu sistema de gestão da qualidade.

Fonte: Elaborado pelas autoras

Quadro 2 – Proposta de modelo para implantação de um SGQ

Nesta proposta houve a exclusão dos requisitos da seção 7 da Norma, devido à natureza da microempresa em não desenvolver produtos. Esta exclusão está limitada aos requisitos contidos nessa seção. Cabe ressaltar que tais exclusões não afetam a capacidade ou responsabilidade da organização de fornecer produtos que atendam aos requisitos dos clientes e requisitos regulamentares aplicáveis (ABNT, 2005).

Assim, esta proposta apresentou requisitos baseado na norma ISO 9001:200, ou seja, “o que” a empresa deve fazer para ter condições de garantir a qualidade, porém, a forma de

implementar esses requisitos, ou seja, o “como”, é uma escolha da administração da microempresa.

5.2 O contexto e estratégia decisórios

O mercado extremamente atrativo “associado ao amor dos proprietários pelos animais”, foi fator decisivo na escolha pelo segmento de pet shop, segundo a entrevistada. “Isso garante a qualidade e a ética dos serviços prestados e conseqüentemente a sobrevivência da microempresa a longo prazo”, conclui.

Para a sócia-empresária, a idéia de implantar um SGQ surgiu da necessidade de uma gestão mais eficiente dos processos organizacionais. Dessa forma, optar por implantar a ISO 9001 foi a estratégia encontrada pela microempresa, pois acredita-se que a certificação implica em ter um diferencial competitivo, além da microempresa poder, por meio da certificação, alcançar benefícios consideráveis, tais como, maior visibilidade da qualidade, garantia da qualidade e confiabilidade dos serviços prestados. Nesse sentido, torna-se explícito o entendimento do motivo pelo qual a microempresa pretende implantar um SGQ. Em outras palavras, a razão pela implantação do SGQ é única e exclusivamente para aumentar o diferencial competitivo da microempresa.

Por outro lado, segundo a sócia-empresária, não houve preocupação por parte da direção da microempresa em analisar o mercado concorrente, tendo ainda declarado que até o momento de realização da entrevista, “desconhecia a existência de empresas desse segmento que já tivessem investido em SGQ ou obtido a certificação”. Outra informação relevante relatada na entrevista, diz respeito a não identificação por parte da microempresa, de demandas ou exigências de clientes ou fornecedores para que a mesma se certifique. Além disso, os funcionários ainda não estariam a par do processo decisório da empresa em implantar um SGQ, e nem teriam idéia da importância de um SGQ para a empresa, bem como do grau de envolvimento que terão que ter para o sucesso da mesma.

Percebe-se, no entanto, que a cultura organizacional encontra-se receptiva a novos modelos de gestão e é desejo da administração investir no SGQ. A expectativa é de que o processo de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade contribua para a melhoria contínua e inovação dos processos internos da microempresa.

No momento, o processo de implantação do SGQ está em discussão pela cúpula da microempresa com o objetivo de decidir como será conduzido, isto é, se terá o apoio de uma consultoria ou se os esforços serão despendidos pelos empreendedores.

6. Discussão

A Norma permite uma certa flexibilidade na sua implantação, podendo começar por um processo ou escolher apenas um setor e depois expandir o certificado para o restante da empresa. Mas, a decisão de implantação da Norma deve estar amadurecida e não mais existir dúvidas ou questionamentos para a administração, uma vez que o objeto do SGQ são os processos da empresa, ou seja, o universo conhecido daqueles que conduzem as tarefas.

Nesse sentido, o SGQ implica forte mudança cultural e comportamental, em virtude da disciplina necessária e de um controle mais formal e rígido do que antes. Todo o foco, agora, é voltado para a qualidade do processo e/ou produto, visando satisfazer ao cliente. Assim sendo, a importância de implantar um SGQ é fundamentada nas exigências explícitas do mercado, podendo ser facilmente assimiladas dentro da organização através de mecanismos para identificar as necessidades do cliente. Essa metodologia vai de encontro à postura da

microempresa estudada, por não considerar as interfaces do SGQ, isto é, não fazer referências ao mercado externo, por exemplo, clientes e concorrentes.

Por outro lado, a implantação do SGQ proporciona envolvimento da empresa como um todo e a responsabilidade é disseminada a cada setor. Todos passam a enxergar as questões sob a mesma ótica, situações criativas surgem, exploram-se as oportunidades de aproveitamento de materiais, há substituição de insumos, eliminação de perdas nos processos, mudanças tecnológicas, dentre outros. Nesse sentido, praticamente todo o conhecimento necessário à implantação do sistema é de domínio da empresa. Todavia, a Gato e Cachorro desconsidera essa prática, pois, seus colaboradores desconhecem a decisão da microempresa em implantar o SGQ, bem como da importância que esse sistema representa para a empresa e conseqüentemente, do grau de envolvimento que terão que ter para o sucesso da mesma.

Quanto aos principais motivadores responsáveis por despertar o interesse da organização pelo SGQ, estes encontram-se intimamente ligados à exigência de clientes (não identificada no caso em estudo); a adoção do SGQ pela concorrência (também não identificada no caso); a um apelo de marketing para manter ou ampliar mercados; a exigências do mercado; a perspectivas de ganhos para a imagem da organização; a pressões da comunidade de entorno; a percepção de possibilidades de redução de desperdícios e custos; a percepção de tendências de mercado.

Baseado nisto, evidencia-se que a maior motivação levantada pela microempresa não tem fundamento intrínseco, focando apenas no diferencial competitivo, encontrando respaldo em alguns poucos benefícios que o SGQ possa trazer para dentro da empresa, para a melhoria de seus processos. A abordagem de um SGQ, no entanto, deve ser entendido na sua amplitude, atentando para as exigências internas como, por exemplo, a redução dos custos da empresa, bem como atender às exigências externas como clientes, fornecedores ou fatores de entorno, como a comunidade.

Esta reflexão sugere que a empresa repense sua estratégia, retome e amadureça a idéia de implantação do SGQ e faça um estudo de viabilidade (custo/benefício) de forma a implantar o sistema da qualidade na microempresa de forma consciente e segura.

7. Conclusão

Mais que um diferencial competitivo relacionado à qualidade, a implantação de SGQ baseado na ISO 9001:2000 contribui para a abertura das portas do mundo globalizado para empresas certificadas. Isto ocorre, uma vez que, ao adquirir produtos dessas empresas, o consumidor é assegurado da existência de um sistema confiável de controle das etapas de desenvolvimento, elaboração, execução e entrega do produto, provido de um tratamento formalizado com o objetivo de garantir os resultados.

Assim, a adoção de um SGQ faz parte da estratégia organizacional. Seu desenvolvimento e sua implantação, entretanto, são influenciados por várias necessidades, objetivos específicos, produtos fornecidos, processos empregados, além do porte e estrutura da organização. Portanto, o êxito da implementação do SGQ vai depender do estabelecimento de condições de implantação de forma clara e eficaz e da pró-atividade e comprometimento de todos os membros envolvidos.

É importante lembrar, entretanto, que para atender aos requisitos da NBR ISO 9001:2000 são necessárias diversas ações, as quais envolvem recursos e tempo. Por isso é necessário que a organização desenvolva um plano de trabalho formal para permitir o acompanhamento da implantação.

Todavia, observa-se que a NBR ISO 9001:2000 apresenta em seus requisitos apenas "o quê" realizar para que ocorra a certificação, sem descrever "como" proceder para alcançar tais requisitos, cabendo às organizações desenvolverem métodos internos, considerando aspectos técnicos e culturais que propiciem a prática sistemática e correta das exigências da norma.

De qualquer modo, quando se fala em qualidade deve-se ater a organização que está envolvida no caminho árduo de desenvolver produto ou serviço até a sua distribuição, estendendo-se à venda e todas as etapas do pós-venda e serviços complementares existentes.

Referências

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário.* Rio de Janeiro: ABNT NBR ISO 9000:2005.

BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. *Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo produtivo.* São Paulo: Atlas, 2001.

BUENO, Marcos. *Gestão pela qualidade total: uma estratégia administrativa um tributo ao mestre do controle da qualidade Kaoru Ishikawa.* CEPPG revista, Catalão, v. 1, n. 1, p. 127-170, 2003.

CHASE, R. B.; JACOBS, F. R. & AQUILANO, N. J. *Administração da produção para a vantagem competitiva.* 10. ed. Porto Alegre: Bookman. 2006.

CROSBY, Philip, B. *Qualidade, falando sério.* São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

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

FEIGENBAUM, A. V. *Total quality control.* 3. ed. Nova York: McGraw-Hill, 1993.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez & MARTINS, Manoel Fernando. *Melhoria contínua no ambiente ISO 9001:2000: estudo de caso em duas empresas do setor automobilístico.* Prod. vol.17 n. 3. São Paulo. Set./Dez. 2007.

ISHIKAWA, Kaoru. *Controle de qualidade total à maneira japonesa.* 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

JURAN, J. M. *The new steps for planning quality into goods and services.* 3. ed, 1992.

LAGUARDIA, Helenice. *Pet shop é excelente investimento: boa administração e pesquisa de mercado garantem retorno certo, afirma quem já está "tarimbado" no negócio.* O tempo online, 30 set. 2007. Economia. Disponível em: <<http://www.otempo.com.br/otempo/noticias/?IdEdicao=689&IdCanal=5&IdSubCanal=&IdNoticia=58048&IdTipoNoticia=1>>. Acesso em 2 ago. 2008.

MOREJÓN, Mónica Andrés García. *A implantação do processo de qualidade Iso 9000 em empresas educacionais.* 2005. 331 f. Tese (Doutorado em História) Departamento de História da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARTINS, R. A. & TOLEDO, J. C. *Proposta de modelo para elaboração de programas de gestão para qualidade total.* Revista de Administração. São Paulo. v. 33, n. 2, p. 52-59, 1998.

MOTTA, Vanessa Branco. *Mundo cão: enquanto alguns animais de estimação engordam o mercado de pet shops, outros sofrem com abandono e maus tratos.* 03 abr. 2006. Disponível em: <<http://www.iesb.br/ModuloOnline/NaPratica/?fuseaction=fbx.Materia&CodMateria=1654>>. Acesso em 03 ago. 2008.

ROCHA, Délcio César Cordeiro. *Diferenciação: o pulo do gato dos pet shops.* Zootecnia Brasil - o portal da zootecnia. 20 nov. 2007. Disponível em: <<http://www.zootecniabrasil.com.br/sistema/modules/news/makepdf.php?storyid=1072>>. Acesso em 2 ago. 2008.

TOLEDO, José Carlos de. & MARTINS, Antonio. *Proposta de Modelo para Elaboração de Programas de Gestão para a Qualidade Total.* São Paulo: Universidade Federal de São Carlos – Departamento de Engenharia da Produção, 1996.

WOOD JR., Tomaz & URDAN, Flávio Torres. *Gerenciamento da qualidade total: uma visão crítica.* RAE. São Paulo, v. 34, n.6, p. 46-59. Nov./Dez. 1994.

YIN, R. K. *Estudo de caso.* 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

