

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**

**LARISSA RODRIGUES SILVA**

**AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001 EM UMA  
EMPRESA DO AGRONEGÓCIO**

**Dom Pedrito, RS**

**2014**

**LARISSA RODRIGUES SILVA**

**AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001 EM UMA  
EMPRESA DO AGRONEGÓCIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Agronegócio.

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup>. Jaqueline M. Haas

**Dom Pedrito, RS**

**2014**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos  
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do  
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

S586a SILVA, LARISSA RODRIGUES  
AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001 EM UMA  
EMPRESA DO AGRONEGOCIO / LARISSA RODRIGUES SILVA.  
40 p.

Trabalho de Conclusão de Curso(Graduação)-- Universidade  
Federal do Pampa, CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM AGRONEGÓCIO,  
2014.  
"Orientação: JAQUELINE MALLMANN HAAS".

1. SISTEMAS DE GESTÃO. 2. QUALIDADE. 3. ISO 9001. I.  
Título.

**LARISSA RODRIGUES SILVA**

**AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001 EM UMA  
EMPRESA DO AGRONEGÓCIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio da Universidade Federal do Pampa, como requisito para obtenção de Título de Tecnólogo em Agronegócio.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 13 de agosto de 2014.

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Jaqueline Mallmann Haas

Orientadora

UNIPAMPA

---

Prof<sup>a</sup>. Ma. Janaína Wohlenberg

UNIPAMPA

---

Prof. Dr. Rodrigo da Silva Lisboa

UNIPAMPA

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu Deus, meu guia, refugio e fortaleza, pela sabedoria e por me manter forte e não deixar desanimar;

Aos meus pais Simão Ricardo e Jussara pelo amor, esforço e dedicação que dedicaram ao longo de minha vida, obrigada;

A meu esposo Luciano e meu filho Iury Samuel, que entenderam minha ausência quando necessário, e com aconchego do nosso lar me consolaram quando precisei obrigada;

Aos mestres que passaram todo seu conhecimento e sabedoria nesta jornada, obrigada;

Agradeço a minha orientadora Professora Dr<sup>a</sup>. Jaqueline Haas (professora Jaque), pelo carinho, dedicação, atenção e compreensão, muito obrigada;

Aos colegas e amigos que estiveram comigo nesta caminhada obrigada.

“Posso todas as coisas naquele que me  
fortalece”.

**Filipenses 4:13**

## **LISTA DE SIGLAS**

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

ISO - International Organization for Standardization

NBR – Normativa Brasileira

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Abordagem de Processo Da ISO 9001 .....	25
Figura 2: Descrição do Ciclo PDCA .....	27
Figura 3: Organograma da Empresa .....	30
Figura 4: Fluxograma dos Processos do Roteiro .....	37



## RESUMO

As organizações estão sendo pressionadas com os acontecimentos do mundo globalizado, dentre eles a busca e de certa forma exigência do mercado consumidor por produtos e serviços com qualidade. Exigência esta que tem aumentado significativamente, ao mesmo tempo em que o aumento das concorrências e as mudanças tecnológicas são cada vez mais freqüentes. Para enfrentar essa enxurrada de informações as organizações estão se voltando para Sistemas de Gestão, que auxiliam na busca pela qualidade dos produtos e serviços, através de ferramentas e processos bem estruturados. Dentre os Sistemas de Gestão a ISO 9001 apresenta-se como um diferencial, pois ela especifica os requisitos necessários para a implantação e pode ser aplicada em qualquer organização independentemente do ramo de atuação, sendo também passível de certificação. O presente trabalho se propôs a apresentar as atuais condições de uma empresa do agronegócio, para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001. Trata-se de um estudo de caso, de caráter exploratório, onde foram efetuadas entrevistas com o responsável pela organização e houve também uma participação presencial na organização. Podendo assim observar as atuais condições da organização, tomando por base os requisitos solicitados pela Norma. Evidenciou-se que há um longo caminho a ser percorrido para implantação e possível certificação. Por isso se sugeriu um roteiro para que a empresa possa seguir em uma futura implantação.

Palavras-chave: Sistemas de Gestão, Qualidade e ISO 9001.

## **ABSTRACT**

Organizations are being pressured by the events of the globalized world, among them the quest and some form of consumer market demand for products and services with quality, demand has increased significantly, while it enhances competition and changes in technology and markets are increasingly frequent. To cope with this flood of information organizations are turning to management systems that help in the search for quality products and services through well-structured tools and processes. Among Management Systems ISO 9001 is presented as a differential, because it specifies the requirements for the implementation and can be applied to any organization regardless of business segment, being also subject to certification. The present investigation aims to present the current state of an agribusiness company, to implement a Quality Management System ISO 9001. This is a case study, exploratory, where interviews were conducted with the person responsible for organization and there was also a personal attendance in the organization. Thus being able to observe the current conditions of the organization, based on the requirements requested by the Standard. It was evident that there is a long way to go before deployment and possible certification. Therefore it was suggested a roadmap for the company to follow in a future deployment.

Keyword: Management Systems. Quality. ISO 9001.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Objetivos.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Justificativa .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Metodologia.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Estrutura e Organização do Trabalho .....</b>	<b>16</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Gestão da Qualidade .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Conceitos de qualidade.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2. ISO 9000.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 A NORMA ISO 9001 .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.1 Requisitos para Implantação ISO 9001 .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.2 ISO 9001 – Abordagem de processo.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.3 Benefícios da Norma ISO 9001 .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4 Gestão da Qualidade no Agronegócio .....</b>	<b>28</b>
<b>3 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 Caracterização da Empresa .....</b>	<b>30</b>
<b>3.2 Diagnóstico com base na ABNT NBR ISO 9001:2000 .....</b>	<b>32</b>
<b>3.2.1 Sistema de Gestão da Qualidade .....</b>	<b>32</b>
<b>3.2.2 Responsabilidade da direção .....</b>	<b>32</b>
<b>3.2.3 Gestão de recursos .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2.4 Realização do produto .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2.5 Medição, análise e melhoria .....</b>	<b>34</b>
<b>3.3 Sugestão Para Futura Implantação da ISO 9001 .....</b>	<b>35</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>39</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>40</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Um novo cenário se mostra presente nas empresas de todo mundo. Nunca se viu a ocorrência de tantas mudanças e com tanta velocidade como nos últimos anos, mudanças nas tecnologias, nos mercados, nas pessoas. Nesse mercado cada vez mais competitivo que vivemos há uma constante pressão sobre as organizações, exigindo com que as mesmas ofereçam produtos e serviços com padrões cada vez mais altos. Dessa forma o interesse volta-se para novas metodologias, sistemas e técnicas de gestão.

Segundo a NBR ISO 9000:2000, os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) são um conjunto de elementos inter-relacionados que estabelecem políticas e objetivos e atingem estes objetivos dirigindo e controlando uma organização no que diz respeito à qualidade. Os SGQ tornam-se fundamentais para que uma empresa se mantenha competitiva e obtenha sucesso no mercado. Existem diferentes modelos de Sistemas de Gestão da Qualidade e dentre eles a ISO vem ganhando destaque nas organizações.

A sigla ISO International Organization for Standardization (ou Organização Internacional para Padronização) é uma referência à palavra grega que significa igualdade e tem como propósito desenvolver e promover normas e padrões mundiais que traduzam o consenso dos diferentes países a facilitar o comércio internacional, iniciou oficialmente as suas operações em 23 de fevereiro de 1947 com sede em Genebra, na Suíça.

Existem diversas normas reguladas pela ISO, como por exemplo, a ISO 16000:2004 Diretrizes para responsabilidade social, ISO 14001:2004 Sistema de Gestão Ambiental e existem também as normas da família NBR ISO 9000:2000 que foram desenvolvidas para apoiar organizações, de todos os tipos e tamanhos, na implementação e operação de Sistemas de Gestão da Qualidade, são elas:

A NBR ISO 9000:2000 descreve os fundamentos de Sistemas de Gestão da Qualidade e estabelece a terminologia para estes Sistemas;

A NBR ISO 9001:2000 especifica requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade;

A NBR ISO 9004:2000 fornece diretrizes que consideram tanto a eficácia como a eficiência do Sistema de Gestão da Qualidade.

A NBR ISO 19011:2011 fornece diretrizes sobre auditoria de Sistemas de Gestão da Qualidade e ambiental.

A norma ISO 9001 tem sido a preferida pelas organizações, pois estabelece os diversos critérios que devem ser atendidos para que a organização implemente um Sistema de Gestão da Qualidade no padrão estabelecido pela ISO, ela ainda é passível de certificação. Esta certificação permite avaliar as conformidades determinadas pela organização através de processos internos, garantindo a seus clientes produtos ou serviços concebidos conforme padrões, procedimentos e normas com total segurança.

A conscientização para a qualidade e o reconhecimento de sua importância, tornou a certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade requisito indispensável para empresas de todo o mundo. Inclusive nas empresas do agronegócio que vem se destacando entre as maiores empresas brasileiras, considerando também que o agronegócio tem importância significativa do no PIB brasileiro.

Frente ao exposto, a Agroveterinária Cotrijui, que é um dos departamentos da Cooperativa Cotrijui, atuando no âmbito do agronegócio, entende a necessidade da implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, para a melhoria nos seus processos e manter-se no mercado com diferenciação e competitividade, e para futuramente buscar a certificação da ISO 9001.

Tendo em vista a importância deste tema na atualidade, o presente trabalho questiona:

Quais as condições da Agroveterinária Cotrijui para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, com base na norma ISO 9001:2000?

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Avaliar as condições atuais da Agroveterinária Cotrijui, para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, com base na norma ISO 9001:2000.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Efetuar levantamento do cenário atual da empresa em relação à Gestão da Qualidade;
- Identificar a partir da realidade da empresa e da Norma, os elementos necessários para a implantação da ISO 9001:2000;
- Identificar e propor um roteiro que viabilize a preparação para a futura implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade;

### 1.2 Justificativa

A elaboração deste projeto surge a partir do interesse de ambas as partes, aluna e empresa no tema Gestão da Qualidade e no desenvolvimento da pesquisa. A empresa em estudo é a Agroveterinaria Cotrijui, que é um dos departamentos da Cooperativa Cotrijui/ Dom Pedrito, atuante no âmbito do agronegócio com comércio de produtos veterinários, ramo este que está crescendo no município. Diante desta realidade a Cotrijui identificou a necessidade de um Sistema de Gestão ISO a fim de obter melhorias nos processos e preparar para uma futura certificação.

A escolha pelo SGQ ISO deu-se por motivos de a Cooperativa Cotrijui já possuir a certificação ISO em outros de seus departamentos, mais especificamente na área de recebimento, beneficiamento e comercialização de arroz. Com a certificação observou inúmeros benefícios tanto internos (como melhorias no desempenho organizacional, organização e Limpeza, definição de papéis e responsabilidades, redução de custos e aumento na produtividade, esclarecimentos de objetivos, desenvolvimento de ações, capacitação da equipe), quanto externos (reconhecimento do mercado, maior satisfação dos clientes, fidelização dos clientes, credibilidade, preferência e Diferencial).

Outra justificativa para a realização do presente trabalho está na pequena parcela de trabalhos publicados que objetivam expandir o conhecimento do tema, principalmente em empresas do agronegócio. Considerando também que a pesquisa criará a possibilidade de que outras organizações possam implantar um Sistema de Gestão, não só para a busca da certificação, mas também para alcançar as inúmeras vantagens que o Sistema em si proporciona.

### 1.3 Metodologia

Nesta pesquisa a opção foi por um estudo de caso, pela possibilidade de profundidade, que de certa forma, dará mais condições para que os objetivos sejam alcançados.

Segundo Gil (2002, p.54), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Inicialmente realizou-se uma revisão bibliográfica em torno dos temas e assuntos pertinentes ao estudo, através de documentos bibliográficos, tais como livros, teses, dissertações, normas e pesquisas na Internet.

Especificamente para a realização do trabalho de campo, objetivando a coleta de dados, foram utilizados os seguintes instrumentos:

- a) Conversas informais com o gerente da organização;
- b) Observação pessoal e/ou participante dentro da organização.

As informações coletadas foram armazenadas em um caderno de campo. Posteriormente foi feita a sistematização das informações a partir da revisão bibliográfica, onde ocorreu a comparação dos Itens exigidos pela Norma com os itens existentes na organização, a fim de identificar a real situação da empresa. Este trabalho é identificado como uma pesquisa qualitativa, pois se trata de uma análise interpretativa dos dados, onde a amostra utilizada é do tipo não probabilística intencional, abrangendo os responsáveis pela empresa.

A escolha pela Agroveterinaria deu-se devido a percepção do crescimento da concorrência nesta mesma área de atuação. A Cotrijui observou a necessidade da implantação de um sistema de gestão, a fim de oferecer um diferencial para seus clientes, através da busca da satisfação dos mesmos, com produtos e serviços de qualidade, e buscar também melhorias e padronização em seus processos.

Pode-se identificar como limitação da pesquisa diversos acontecimentos, tais como o desligamento de alguns funcionários participantes dessa idéia, o que espera-se agora é que com o roteiro proposto outros colaboradores possam trabalhar para que a mesma se concretize.

#### **1.4 Estrutura e Organização do Trabalho**

O presente estudo foi organizado de forma com que inicialmente apresentasse um panorama geral sobre a temática em estudo. Sequencialmente apresentou-se os objetivos e justificativas para a realização do presente estudo, bem como a metodologia utilizada para desenvolvimento do mesmo.

A fundamentação teórica apresenta-se a seguir, a qual contempla os temas relacionados à Gestão da Qualidade, seus conceitos e princípios, as normas da família ISO, especificamente ISO 9001 e também esta contemplado um item relacionado especificamente a Gestão da Qualidade no Agronegócio, uma vez que a empresa, alvo do estudo, é do âmbito do agronegócio.

Na sequência do trabalho, são apresentados os principais resultados evidenciados bem como as discussões referentes aos mesmos. Apresentam-se assim os dados coletados na organização, discussões referentes aos mesmos e por fim fazem-se sugestões de futuras ações para implantação de um possível sistema de gestão da qualidade.

Por fim as considerações finais, com as principais evidências encontradas na pesquisa, com relação à realidade da Agroveterinária Cotrijui.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Gestão da Qualidade**

O Sistema da Gestão da Qualidade é uma regra ou crença fundamental e abrangente, objetivando melhoria contínua a curto e longo prazo, identificando pontos fortes e oportunidades de melhoria, definindo um planejamento estratégico adequado dentro da organização, sempre com foco nos clientes, fornecedores e colaboradores.

Carpinetti (2010, p 32) relata que “a Gestão da Qualidade, parte do princípio de que a conquista e manutenção dos mercados dependem do foco no cliente, para se identificarem requisitos e expectativas e oferecer valor de mercado”.

Corroborando Almeida (2001), cita o seguinte conceito de gestão da qualidade:

“A Gestão pela Qualidade é uma filosofia integrada de gestão e um conjunto de práticas que enfatizam a melhoria contínua, o atendimento a requisitos dos clientes, redução do retrabalho, pensamento em longo prazo, envolvimento dos empregados, trabalho em equipe, constante medidas de resultados, etc.” (p 35).

Almeida (2001) descreve um Sistema de Gestão da Qualidade como um método que serve para fornecer a estrutura para melhoria contínua com o objetivo de aumentar e ampliar a satisfação das pessoas e de outras partes interessadas.

Diante disto, Rissatto (2009) completa que as empresas estão implementando um Sistema de Gestão da Qualidade, não mais com o foco somente nos benefícios externos (certificação), ou seja, as empresas estão cada vez mais conscientes dos benefícios que um Sistema de Gestão da Qualidade poderá trazer para a organização.

### **2.2 Conceitos de qualidade**

Pode-se dizer que o início dos movimentos da qualidade total, deu-se logo após a II Grande Guerra quando vários pesquisadores americanos foram enviados ao Japão para ajudar na reconstrução do país e dentre eles destacaram-se William Edwards Deming e Joseph Moses Juran. Esses dois pesquisadores, acompanhados

do Prof. Kaoru Ishikawa, iniciaram um movimento que mudou a forma de trabalho das organizações (MILAN, 2008).

Ainda segundo Milan (2008) esse movimento da qualidade no Japão, foi um dos motivos que o levaram de um pequeno país sem recursos naturais, a tornar-se a segunda maior economia do mundo.

Diante da relevância deste tema, vários autores descrevem o significado da palavra qualidade, podemos citar os seguintes:

Veras (2009, p 06) que diz “a qualidade dificilmente pode ser definida com precisão, ela é uma característica que torna o produto aceitável, não pela análise feita, mas pela prática e muitas vezes pela experiência”.

Complementando, Chiavenato (2008) esclarece que a qualidade é vista de diferentes formas, ressalta que, para um leigo, qualidade é a inexistência de problemas no funcionamento de um produto, já para um consumidor é algo que proporciona um retorno expressivo do seu investimento feito na compra.

O mesmo autor ainda aborda dois tipos de qualidade, intrínseca e extrínseca, que se distinguem da seguinte forma:

- Qualidade intrínseca: refere-se à qualidade objetiva e concreta que pode ser avaliada e mensurada, é determinada pelos produtos;
- Qualidade Extrínseca: É a qualidade que cada pessoa percebe ou imagina que o produto ou serviço tem, é determinada pelo consumidor (CHIAVENATO, 2008).

Corroborando ainda com a definição de qualidade a NBR ISO 9000(2000) define qualidade como “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”. Ou seja, a qualidade de uma organização, dependerá do grau de satisfação, neste caso, de seus clientes com relação aos produtos ou serviços que ela oferece.

Ainda segundo a NBR ISO 9001:2000, existem oito princípios da Gestão Qualidade que são essências para a eficácia da qualidade na organização, sendo eles:

**a) Foco no cliente**

Organizações dependem de seus clientes e, portanto, convém que entendam as necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas.

**b) Liderança**

Líderes estabelecem unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.

**c) Envolvimento de pessoas**

Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.

**d) Abordagem de processo**

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

**e) Abordagem sistêmica para a gestão**

Identificar, entender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir os seus objetivos.

**f) Melhoria contínua**

Convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente.

**g) Abordagem factual para tomada de decisão**

Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.

**h) Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores**

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

Estes oito princípios de Gestão da Qualidade foram identificados, os quais podem ser usados pela Alta Direção para conduzir a organização, dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática.

Acompanhado da qualidade temas como padronização, planejamento estratégico e a certificação dos Sistemas de Gestão ISO, vem ganhando espaço e acabam tornam-se elementos indispensáveis frente a forte globalização dos mercados e o aumento das concorrências.

## 2.2. ISO 9000

Durante a Segunda Guerra Mundial as empresas britânicas que produziam munições registravam inúmeros problemas com a qualidade de seus produtos, o que ocasionava sérios acidentes com perda de vidas e de patrimônio. O governo então passou a solicitar aos seus fornecedores, procedimentos de fabricação conforme normas registradas por escrito, visando garantir que esses procedimentos estavam sendo seguidos. (CATIRA et al 2009).

A norma estabelecida ficou conhecida como norma de gestão e era designada "BS 5750", ela não apenas especificava como se produzir, mas também como organizar o processo de produção (CATIRA et al 2009).

Com o final do conflito em 1946, representantes de 25 países reuniram-se em Londres e decidiram criar uma nova organização a ISO. Sendo entendida como um fórum internacional de normalização composto por países associados, entre os quais se inclui o Brasil, que tem como objetivo produzir normas baseadas em amplo consenso entre esses países.

A ABNT é a entidade brasileira que nos representa oficialmente na ISO, cabendo ao Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO), credenciador oficial do Estado brasileiro, o credenciamento dos órgãos certificadores (ABNT CB 25 – Comitê Brasileiro de Qualidade, 2013).

A norma ISO 9000:2000 significa a abordagem do Sistema de Gestão da Qualidade, ela 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.

Almeida (2001, p 59) cita que a série ISO 9000, “não é destinada somente a um produto ou uma empresa específica, ela serve de guia para qualquer operação empresarial eficiente e adequada.” Ou seja, qualquer segmento pode implantar um sistema ISO.

As normas da família NBR ISO 9000, citadas á baixo, foram desenvolvidas para dar suporte a todas as organizações, independente do tipo e do tamanho, na implementação e operação de Sistemas de Gestão da Qualidade eficazes. Sendo elas: A NBR ISO 9000:2000 Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário, que descreve os fundamentos para os sistemas de Gestão, a NBR ISO 9001:2000 Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos, estabelece requisitos

para implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade que busca aumentar a satisfação dos clientes, a NBR ISO 9004:2000 Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho, fornece orientações com objetivos de melhoria contínua do desempenho da organização e a NBR ISO 19011:2011 Diretrizes para auditorias de Sistema de Gestão da Qualidade e/ou Ambiental.

### **2.3 A Norma ISO 9001**

Segundo Fraga (2011) a ISO 9001:2000 possui termos que são facilmente reconhecidos por todas as áreas de negócios. Ela 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 desse sistema em atender aos requisitos dos clientes.

O mesmo autor ainda esclarece que:

A ISO 9001 é uma norma de Sistema de Gestão que permite as empresas verificar a consistência de seus processos, medir, monitorar com o objetivo de aumentar a sua competitividade e com isso assegurar a satisfação de seus clientes e atender seus requisitos (FRAGA, 2011, p 29).

A certificação pela norma ISO 9001:2000 representa um atestado de reconhecimento nacional e internacional dos padrões de qualidade do trabalho. Quando uma empresa é certificada, não é apenas ela quem ganha, mas também os clientes e a sociedade.

#### **2.3.1 Requisitos para Implantação ISO 9001**

A NBR ISO 9001(2000), apresenta os seguintes requisitos para Implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na Norma, sendo eles:

I - Sistema de Gestão da Qualidade: Neste item a norma demonstra os requisitos gerais necessários para implantação de um sistema de gestão e tratamento da documentação, tais como:

- Requisitos Gerais:

- a) Identificar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização;

- b) Determinar a sequência e interação desses processos;
  - c) Determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes;
  - d) Assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos;
  - e) Monitorar, medir e analisar esses processos; e
  - f) Implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desta norma.
- Requisitos de Documentação. Segundo a ABNT NBR ISO 9001(2000) a documentação do sistema de gestão da qualidade deve incluir:
    - a) Política de qualidade e objetivos de qualidade;
    - b) Manual de qualidade (MQ);
    - c) Controle de Documentos;
    - d) Controle de Registros.

Com relação aos itens citados, Fortes (2009) ressalta que a documentação do Sistema de Gestão da Qualidade, deve ser composta por documentos que contenham registros necessários para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficaz de seus processos, registros esses determinados pela própria organização.

Explica ainda que a abrangência da documentação do Sistema de Gestão pode diferir de uma organização para outra, devido ao porte, ao tipo de atividade, a complexidade dos processos e à competência pessoal. E que por ser a ISO 9001 uma norma genérica não é possível explicitar tais requisitos, documentos e registros, específicos de cada tipo de organização. Sendo assim, para cada organização, cabe adequar-se aos requisitos da norma ISO 9001.

II - Responsabilidade da Direção: A NBR ISO 9001(2000), esclarece que a alta direção deve se comprometer com os seguintes itens:

- a) Comprometimento da direção
- b) Foco no cliente
- c) Política de qualidade
- d) Planejamento
- e) Responsabilidade, autoridade e comunicação
- f) Análise crítica pela direção

III - Gestão de recursos: A gestão de recursos compreende a provisão de recursos, os recursos humanos, a infraestrutura e o ambiente de trabalho, conforme descritos a seguir:

- a) Provisão de recursos
- b) Recursos humanos
- c) Infraestrutura
- d) Ambiente de trabalho

IV - Realização do Produto: Segundo a NBR ISO 9001(2000), para a realização de um produto, a organização deve planejar e desenvolver os procedimentos necessários, fazendo a verificação, validação, monitoramento, inspeção e atividades de ensaio quando requeridos, seguindo os seguintes requisitos:

- a) Planejamento da realização do produto
- b) Processos relacionados ao cliente
- c) Projeto e desenvolvimento
- d) Aquisição
- e) Produção e fornecimento de serviço
- f) Controle de dispositivos de medição e monitoramento

V - Medição, análise e melhoria: A organização deve planejar e implementar os processos para monitoramento, medição, análise e melhoria para demonstrar a conformidade do produto, assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a eficácia do sistema. Para isso a NBR ISO 9001(2000) descreve os seguintes requisitos:

- a) Medição e monitoramento
- b) Controle de produto não conforme
- c) Análise de dados
- d) Melhorias

Para que se tenha mais clareza e um melhor entendimento dos requisitos da norma, Fortes (2009) aborda um roteiro para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, com base nas normas ISO, para empresas que buscam a

certificação. Esse roteiro possui cinco etapas a seguir apresentadas, cabendo ressaltar que algumas organizações possuem suas características específicas.

- a) Decidir Implantar;
- b) Diagnosticar;
- c) Implementar;
- d) Certificar;
- e) Perenizar;

I – Decidir Implantar: Cabe à alta direção tomar a decisão de implantar e de definir que processos agregarão maiores valores a organização.

II – Diagnosticar: Neste item devem ser analisados criteriosamente todos os requisitos da norma.

III – Implementar: É necessário que toda a organização esteja ciente dos objetivos da mesma, deve-se preparar um plano de ação, criar um grupo específico que seja treinado e preparado para realizar auditorias internas, identificar e corrigir possíveis não conformidades.

IV – Certificar: Para que a organização possa ser certificada, deve ser realizada auditoria de avaliação inicial, por Certificadora credenciada, pelo INMETRO, e ter a recomendação homologada por Acreditadora.

V – Perenizar: A aplicação deste item serve para manter um Sistema de Gestão da Qualidade sempre ativo através de análises críticas que devem partir principalmente da direção, planos de melhorias e planos de auditorias internas servirão para o controle. Uma alternativa que pode ser aplicada é a NBR ISO 9004:2000, que é um Sistema de Gestão, específica para controle da melhoria.

Para as organizações que decidirem buscar a certificação Fraga (2011) ressaltar que o processo de certificação é fácil e rápido, após a implementação do SGQ, você pode solicitar a certificação a qualquer órgão certificador, desde que seja credenciado pelo INMETRO. Essa certificação estará sujeita a auditorias de Manutenção da Certificação por Entidade Independente a cada 6 meses e de recertificação a cada 3 anos.



### 2.3.2 ISO 9001 – Abordagem de processo

Para Almeida (2001, p. 65) “uma atividade que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas pode ser considerada um processo”.

Rissato (2009) completa dizendo que se gerenciados como processos, as atividades e os recursos relacionados, há um maior o alcance da eficiência nos resultados desejados.

Para um melhor entendimento da aplicação da abordagem de processos a NBR ISO 9001:2000, cita um conceito de abordagem de processos, sendo o seguinte:

“A aplicação de um sistema de processos em uma organização, junto com a identificação, interações desses processos e sua gestão, pode ser considerada como “abordagem de processo”. Uma vantagem da abordagem de processo é o controle contínuo que ela permite sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos bem como sua combinação e interação” (ABNT 2000 – NBR ISO 9001, p 02).

**Figura 1: Modelo Abordagem de Processo Da ISO 9001**



O modelo de um Sistema de Gestão da Qualidade, baseado em processo mostrado na figura 01, ilustra as ligações dos processos, onde mostra que os clientes desempenham um papel significativo na definição dos requisitos como entradas e o monitoramento da satisfação dos clientes nas saídas.

Ainda segundo a NBR ISO 9001(2000), quando usada em um Sistema de Gestão da Qualidade, esta abordagem enfatiza a importância de:

- a) Entendimento e atendimento dos requisitos,
- b) Necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado,
- c) Obtenção de resultados de desempenho e eficácia do processo
- d) Melhoria contínua de processos baseada em medições objetivas.

Para complementar a NBR ISO 9001:2000, ressalta que para um melhor entendimento do modelo de Gestão da Qualidade abordagem de processo, pode ser aplicada à metodologia conhecida como “Plan-Do-Check-At” (PDCA) para todos os processos.

O modelo PDCA pode ser descrito resumidamente como segue, conforme a NBR ISO 9001:2000:

- Plan (planejar): estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer resultados de acordo com os requisitos do cliente e políticas da organização;
- Do (fazer): implementar os processos;
- Check (checar): monitorar e medir processos e produtos em relação às políticas aos objetivos e aos requisitos para o produto e relatar os resultados;
- Act (agir): executar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo.

Figura 2: Descrição do Ciclo PDCA



Fonte: CIT – Renato Archer

Este ciclo é uma abordagem de processo proposto pela ISO para descrever de forma mais clara, como as mudanças devem ocorrer numa organização de qualidade, ele inclui não apenas os passos do planejamento e implementação de uma mudança, mas também a verificação de se as alterações produziram a melhoria esperada, atuando então para ajustar, corrigir ou iniciar uma melhoria adicional com base no passo de verificação (FRAGA, 2011).

### 2.3.3 Benefícios da Norma ISO 9001

Segundo a NBR ISO 9001(2000) os principais benefícios que se pode apontar da certificação ISO 9001 são os seguintes:

- a) A melhoria de produtos e serviços;
- b) Redução de custos;
- c) A melhoria da qualidade dos processos de trabalho e do moral dos funcionários;

- d) Maior eficiência e eficácia na organização;
- e) Ganho de vantagem competitiva ocasionando maiores oportunidades de marketing e vendas.

Rissatto (2009) também aponta algumas vantagens das organizações que implantam um Sistema Gestão da Qualidade, baseado nas normas ISO 9001, como os seguintes itens:

- a) Entrada em novos mercados;
- b) Aumento da confiança, interna e externa, nos métodos de trabalho;
- c) Reorganização da empresa;
- d) Maior integração entre os diversos setores da empresa;
- e) Melhoria da imagem e credibilidade;
- f) Maior competitividade com redução dos custos operacionais;
- g) Maior satisfação dos clientes;
- h) Redução do nível de produtos e/ou serviços defeituosos, reduzindo reprocessamentos, reparos e retrabalho;
- i) Melhoria na produção;
- j) Maior lucro;

Diante do exposto pode-se afirmar que a implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade esta cada vez mais comum em organizações que buscam melhoria nos seus processos e diferencial no seu produto e na satisfação de seus clientes.

Frente a isso as empresas do agronegócio, mediante seu grande desenvolvimento, devem estar atentas para a aceleração do mercado e a crescente concorrência, e buscar trazer para suas organizações os benefícios e vantagens dos Sistemas de Gestão da Qualidade.

## **2.4 Gestão da Qualidade no Agronegócio**

Para Batalha (2008) o conceito de agribusiness, nasceu no ano de 1957, na Universidade de Harvard por meio dos pesquisadores John Davis e Ray Goldberg. Os dois definiram agribusiness como:

“A soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles” (BATALHA, 2008, p 05).

No Brasil o termo foi traduzido para “agronegócios”, esse termo segundo Araújo (2009) começou a ser realmente aceito e adotado em livros e nos jornais a partir da segunda metade da década de 1990, acarretando com isso o surgimento de cursos superiores de agronegócios que certamente ampliaram a visão da antiga “agricultura”.

Dando segmento Batalha (2008), afirma que fatores como crises mundiais e indecisões nas políticas agrícola e industrial, tiveram um papel importante para evidenciar o quanto os produtos agroindústrias contribuem para o equilíbrio das contas externas brasileiras.

Corroborando com isso Milan (2008) diz que “é preciso quebrar o paradigma da gestão tradicional”. Afirma que “uma empresa agrícola não pode ser um fragmento isolado no mundo do agronegócio”.

Para isso se torna necessário à passagem de sistemas funcionais para os modelos direcionados por processos, ou seja, para modelos mais amplos de gestão, a fim de entender melhor as técnicas como ferramentas organizacionais como círculos da qualidade, processos participativos, indicadores de desempenho e voltar também os olhos para a padronização e certificação, que hoje se tornam obrigatórios para quem quiser competir e estar inserido na cadeia do agronegócio em âmbitos de qualidade.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

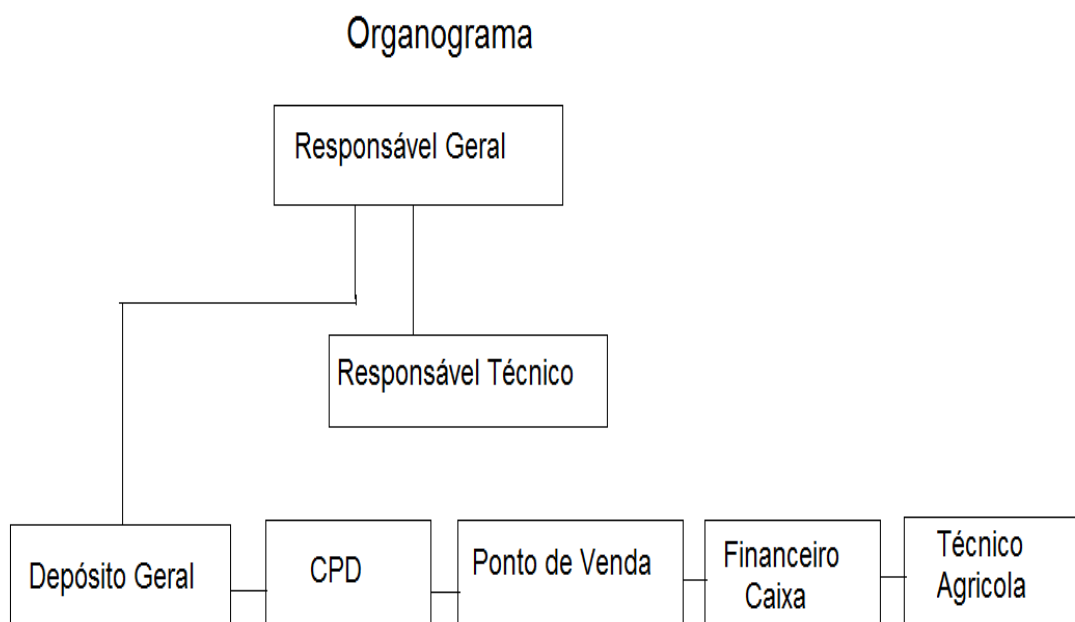
#### 3.1 Caracterização da Empresa

A COTRIJUI – Cooperativa Agropecuária & Industrial – Unidade Dom Pedrito, fundada em fevereiro de 1977, é uma Cooperativa de Produção, onde o principal produto é o arroz. Porém a investigação do presente trabalho foi realizada na Agroveterinária Cotrijui, que é um dos departamentos da Cotrijui/unidade Dom Pedrito. Trata-se de uma organização do ramo agropecuário, sendo sua atividade principal a venda de produtos veterinários.

A loja veterinária começou suas atividades no ano de 1999, nas instalações do prédio do escritório central.

Em 2003 começou um processo de revitalização, onde com a participação de vários colaboradores, em 26 de março de 2008, inaugurou sua nova estrutura, onde funciona até hoje, na rua Major Alencastro, nº 511, conta com cerca de, 10 colaboradores. Seus clientes são sócios da cooperativa e pessoas da comunidade.

Figura 3: Organograma da Empresa



Fonte: Autora, 2014

A figura 3 demonstra como a empresa está estruturada. É uma estrutura onde o trabalho é dividido em tarefas padronizadas e simples, onde está o responsável geral que atua diretamente na administração da loja, negociações com fornecedores e clientes e é responsável por promover cursos e treinamentos para os colaboradores, e o responsável técnico é um médico veterinário que é responsável pela verificação de entradas e saídas de vacinas em geral, é responsável também, por assinar todo documento/relatório enviado a inspetoria ou ao Ministério da Agricultura e pecuária, faz também atendimento na loja/campo.

Dentre os demais departamentos a empresa apresenta o depósito geral onde atuam dois colaboradores que realizam a conferência de entradas e saídas de mercadorias, um CPD (centro de processamento de dados), onde acontece o lançamento, emissão e verificação de qualquer documento fiscal emitido ou recebido pela loja, um departamento administrativo/financeiro, sendo o caixa, onde acontece um controle diário do fluxo de caixa, as cobranças dos devedores, um departamento de vendas, onde atuam dois vendedores, sendo um menor aprendiz, este setor é responsável por verificar estoque de mercadorias em falta e auxiliar na compra das mesmas, suporte operacional na loja/campo atualmente um colaborador técnico agrícola.

Na organização, em destaque, as tarefas são especializadas, pré-definidas e divididas em departamentos específicos, cada um tem sua função. O comportamento organizacional é formalizado por normas internas ainda não documentadas de acordo com a norma. É uma organização onde o responsável geral coordena as atividades realizadas na organização com supervisão direta das funções.

Com relação ao histórico da gestão da qualidade dentro da organização o que se pode evidenciar é que a agroveterinaria entendida como um dos departamentos da Cooperativa Cotrijui, faz parte do programa 5S, onde são avaliados critérios como organização, higiene, limpeza, saúde.

A proposta implantação de um SGQ na organização poderia trazer como foco a satisfação dos clientes, por se tratar de um ramo de negócios onde o cliente é a peça chave. Fundamentalmente que o sistema também auxiliaria na gestão de documentos e processos.

### **3.2 Diagnóstico com base na ABNT NBR ISO 9001:2000**

Para iniciar o processo de análise das condições para implantação das normas do Sistema de Qualidade é necessário, primeiramente, fazer um diagnóstico para identificar dentre os requisitos solicitados pela ISO, quais já são aplicados na organização. Visando uma melhor compreensão dos itens da Norma, demonstra-se que a empresa em estudo atua no ramo agropecuário, com venda de produtos veterinários como negócio chave.

A seguir será analisada a aplicabilidade de cada requisito da ABNT ISO 9001:2000, na organização.

#### **3.2.1 Sistema de Gestão da Qualidade**

Segundo a ABNT NBR ISO 9001(2000), este é o item da norma que desenvolve os requisitos principais para o sistema de gestão da qualidade, sendo necessário que seja estabelecido, documentado, implementado e mantido de forma a melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos da norma.

Na empresa em estudo os elementos destes requisitos ainda não estão registrados, existe uma sequência lógica de processos e suas interações, porém falta documentar de acordo com os requisitos da Norma.

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

#### **3.2.2 Responsabilidade da direção**

Segundo a NBR ISO 9001(2000) é responsabilidade da Alta Direção demonstrar o comprometimento com o desenvolvimento e implementação do sistema de gestão da qualidade e sua melhoria continua.



Na organização em estudo existe uma preocupação em manter os procedimentos adequados para a satisfação do cliente e dos colaboradores. Periodicamente são realizadas reuniões com os colaboradores, onde são pautados as recomendações e os lembretes de procedimentos que não estão sendo observados, com os clientes são feitas visitas onde se tem um contato direto com os mesmos, mantendo assim uma relação próxima e fidelizando os mesmos. Observou-se que existe a definição de responsabilidades e autoridades, porém ainda não documentadas adequadamente, falta integrá-las ao sistema de qualidade.

Outro item importante é indicar um membro independente de outras responsabilidades que seja responsável por assegurar o estabelecimento, implementação e mantimento dos processos necessários ao sistema de gestão da qualidade, que relate a Alta Direção o desempenho deste sistema e as necessidades de melhorias e também assegure a promoção da conscientização dos requisitos do cliente em toda a organização. Este requisito não é observado, levando em consideração que ainda não existe um sistema de qualidade implantado.

O processo de comunicação interna na organização é eficaz e existe uma preocupação na atualização dos procedimentos internos, porém não está documentado como a norma solicita.

### **3.2.3 Gestão de recursos**

A NBR ISO 9001(2000) esclarece que a organização deverá determinar e prover recursos necessários para implementar e manter o sistema de gestão da qualidade, melhorando continuamente sua eficácia e aumentando a satisfação de clientes através do atendimento dos requisitos.

a) Recursos Humanos: analisando este item na empresa em estudo identificou-se que são feitos treinamentos sempre que detectada a necessidade e oportunidade, porém não exatamente voltados para a parte do Sistema de Gestão da Qualidade.

b) Infraestrutura e ambiente de trabalho: A infraestrutura da organização quanto aos móveis, equipamentos de processos e serviços de apoio são boas, sempre que necessário são feitas atualizações de equipamentos obsoletos e com defeito. Existem profissionais de informática que fazem manutenções preventivas,

visando a manutenção adequada dos equipamentos e softwares utilizados. Existe um software para gestão de documentos, onde são relatados detalhadamente todos os procedimentos de cada função, onde qualquer colaborador tem acesso para executar a função. Este software é utilizado em outros departamentos da Cotrijui, mais precisamente na parte em que a mesma possui a certificação que é no beneficiamento do arroz, como sugestão, pode-se implantar este software na agroveterinária, após um mapeamento das funções, afim de padronizar as tarefas.

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

### **3.2.4 Realização do produto**

O produto da organização em estudo é seu serviço prestado de atendimento ao consumidor. Tendo em vista que este requisito requer a adequação aos objetivos de qualidade, existe a necessidade de adequação destes planejamentos, após a implantação do manual de qualidade.

Nos processos relacionados a clientes devem-se determinar os requisitos e fazer uma análise crítica para assim tomar providências eficazes para se comunicar com os clientes. Levando em consideração os produtos mais consumidos nesta empresa é feita uma avaliação dos fornecedores, analisando preço e condições de pagamentos, porém torna-se importante trabalhar mais profundamente com a seleção dos mesmos.

### **3.2.5 Medição, análise e melhoria**

De acordo com a NBR ISO 9001(2000) a organização deve planejar e implementar os processos de monitoramento, medição, análise e melhoria para demonstrar a conformidade do produto e do sistema de gestão de qualidade, para medição e monitoramento da satisfação do cliente. Na organização a satisfação dos clientes é verificada em cada processo desenvolvido, porém não documentado.

Existe uma verificação direta da direção aos colaboradores, em todos os processos realizados. Este procedimento e seus resultados não são documentados, são feitos verbalmente e feitas anotações para melhoria do procedimento realizado. Não é observada na empresa uma auditoria interna tendo em vista os

procedimentos e objetivos de qualidade, pois este ainda não é desenvolvido. O que acontece é mensalmente uma auditoria no caixa.

Conforme a NBR ISO 9001(2000) é necessário, medir e monitorar os processos e produtos, controlar os produtos não-conformes, analisar os dados para adequação e eficácia do sistema, fornecendo informações relativas à satisfação dos clientes, conformidade com os requisitos do produto, características e tendências dos processos e produtos e fornecedores.

Na empresa em estudo os processos para medição e monitoramento quando aplicáveis a equipamentos, ocorre somente nos computadores, onde é feita através de técnicos que prestam serviços de manutenções corretivas sempre que solicitado. O Controle de produto não conforme e ações corretivas se aplica na organização em estudo, no que tange a produtos com defeitos, é controlado a chegada dos produtos e são feitas ações corretivas se identificada alguma não conformidade.

A melhoria continua é visada pela organização, no que se refere a preocupação de sempre passar para o cliente as melhores informações e procedimentos encontrados e viabilizados em cada processo.

Quando há necessidade de subcontratação de serviços de terceiros, sempre busca pelo prestador que atenda às necessidades optando pelo melhor preço e também a melhor condição custo por benefício ao cliente.

Por fim, a partir da realidade verificada na Agroveterinária Contriui, identifica-se uma longa trajetória a ser percorrida até a possibilidade de uma auditoria externa visando a certificação, porém este trabalho tem o objetivo de facilitar o processo de preparação identificando o que deve ser feito e propondo um modelo que a organização possa seguir, para futuramente alcançar a certificação ISO 9001.

### **3.3 Sugestão para futura implantação da ISO 9001**

Após a análise dos requisitos na norma, é necessário identificar os pontos chaves para a implantação do SGQ (ISO), partindo do princípio da decisão. A decisão pela implantação de um sistema de gestão da qualidade em qualquer organização é a principal etapa para que o processo ocorra de fato e alcance seus objetivos. Após este estudo a direção da organização fará uma análise da viabilidade da implantação. Decidido então, ocorre o processo de planejamento,

onde deve-se assegurar que os objetivos da qualidade sejam atingidos nos diversos níveis da instituição. Esses objetivos deverão ser mensuráveis e coerentes com a política da qualidade, o ideal é o estabelecimento de um cronograma das ações que compõem um programa institucional de implantação do SGQ configura-se como uma importante ferramenta de comprometimento e sensibilização das pessoas envolvidas.

Na fase de implantação propriamente dita, definir claramente e divulgar convenientemente as responsabilidades através da escolha de um representante da alta direção é fundamental. Criar um grupo específico para a implantação é ideal. Em relação à busca de sensibilização e comprometimento de todos os empregados da empresa, é necessário estabelecer programas contínuos de treinamento e capacitação em vários níveis de acordo com necessidades previamente detectadas. É importante assegurar que o pessoal está consciente quanto à importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade.

Para que se tenha um maior entendimento segue abaixo um roteiro para implantação da ISO, adaptado de adaptado Azevedo (2004) apud Maestri (2006), onde esclarece o que precisa ser cumprido pela organização em estudo:

- a) Fazer um levantamento dos processos e produtos da empresa;
- b) Estudar os processos e procedimentos desenvolvidos pela empresa;
- c) Estudar as normas ABNT NBR ISO 9000:2005 e ABNT NBR ISO 9001:2000;

Nestes primeiros itens citados é muito importante que a organização esteja ciente de sua realidade, de como está estruturada e qual sua posição no mercado, o ideal é ter um planejamento estratégico definido. Posteriormente, segue os itens mais específicos da implantação da Norma:

- a) Estruturar um grupo para a implantação e elaborar treinamento necessário, verificar implantação do treinamento e definir o prazo para execução;
- b) Definir a política de qualidade da empresa, esclarecer missão, visão e objetivos de qualidade;
- c) Estabelecer metas, prazos, padrões e indicadores de desempenho;
- d) Verificar necessidades de competências nos recursos humanos;
- e) Verificar necessidades de recursos de materiais, financeiros, infraestrutura e ambiente;

- f) Elaborar procedimentos documentados obrigatórios requeridos pela norma: controle de documentos, controle de registros, controle de procedimentos em não conformidade.

A seguir um fluxograma com as etapas citadas acima.

**Figura 4: Fluxograma dos Processos do Roteiro**



Fonte: Adaptado de Azevedo (2004) apud Maestri (2006)

Depois da implantação do sistema, continuar o roteiro de atividades, a fim de manter a melhoria continua, conforme a seguir:

- Auditorias internas da qualidade;
- Processos de melhoria;
- Ações corretivas / preventivas;
- Ajustes finais necessários.

Além dos procedimentos acima descritos e depois de concluído o ajuste final inicia-se o processo de certificação com a definição da empresa certificadora e agendamento de auditoria externa. O roteiro a cima sugere um método simples para o cumprimento das exigências da Norma, de acordo com a realidade da empresa, a fim de implantar o SGQ e possivelmente certificar. Porém para isso é necessário que a organização em estudo esteja decidida, preparada, planejada e trabalhe com muito afinco para colocar em prática os requisitos necessários, levando em consideração sua situação atual, observa-se que trabalhar um planejamento estratégico é muito importante, como pontapé inicial.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho evidenciou que a gestão da qualidade não se apresenta somente como um diferencial no mercado globalizado que se encontra cada vez mais competitivo e exigente para as organizações. Tornou-se uma exigência. Observou-se também que a normatização brasileira, em específico a ISO 9001, se encontra bem estruturada e clara, tornando sua implantação viável para que qualquer organização, independentemente do seu tamanho e da atividade de atuação. Desta forma, cabe aos administradores a missão de enxergar a potencialidade de um Sistema de Gestão bem estruturado. Destaca-se que os objetivos iniciais da pesquisa foram alcançados, visto que a mesma responde a questão proposta.

Observando a situação atual da Agroveterinaria e analisando criteriosamente os requisitos da Norma, evidenciou-se que a mesma tem um longo trajeto a ser percorrido e muitos pontos a serem acertados para uma futura implantação.

É importante ressaltar que existem outros tipos de ferramentas que a organização pode usar, ferramentas mais simples e mais adequadas para a situação atual. O que se sugere como ação inicial é a elaboração de um planejamento estratégico, onde sejam estabelecidos claramente a Missão, a Visão de futuro, seus valores e princípios, bem como metas e estratégias, para que os gestores e próprios colaboradores saibam onde estão e onde querem chegar. A elaboração da matriz de SWOT, onde poderão ser evidenciados os pontos fortes e fracos as oportunidades e ameaças do negócio também é interessante. A partir disso pode-se começar a falar no processo de Gestão da Qualidade propriamente dito, e escolher assim ferramentas que possam contribuir para uma maior eficiência das atividades.

Assim, por fim, ressalta-se que implantar um Sistema de Gestão ISO requer mais do que a vontade de ter um Sistema de organização de documentos ou controle das melhorias dos produtos e serviços, requer um comprometimento de todos os membros da organização, e que eles entendam a necessidade e as vantagens que o mesmo pode proporcionar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, E. M. Preparação de uma empresa prestadora de serviços para certificação ISO 9001. Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas). Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo. 2001.

ARAÚJO, M. J. Fundamentos de Agronegócios. São Paulo, Atlas, 2009.

BATALHA, M. O. Gestão Agroindustrial. São Paulo, Atlas, 2008.

CARPINETTI, L.C.R. Gestão da Qualidade – Conceitos e Técnicas, São Paulo, Atlas, 2010.

CATIRA, L; FONSECA, L; CASTRO A. P; NEVES P. Norma ISO 9000, Funchal, Abril de 2009 – Disponível em: <http://max.uma.pt/~a2093007/images/trabalho2.pdf> – acesso em: 14 de Mar. de 2014.

CB-25 – COMITE BRASILEIRO DE QUALIDADE – Disponível em: <http://www.abntcb25.com.br>. Acesso em: 27 de Jan. de 2014

CHIAVENATO, I. Administração para não – administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos. São Paulo, Editora Saraiva, 2008.

CTI RENATO ARCHER – Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer Sistema de Gestão da qualidade – SGQ – Um Guia para a Qualidade Organizacional. Campinas, SP, Abril, 2012.

FRAGA, S. V. A Qualidade na Construção Civil: Uma breve revisão bibliográfica do tema e a implementação da ISO 9001 em construtoras de Belo Horizonte. Monografia (Especialização em Construção Civil) Escola de Engenharia, UFMG, Belo Horizonte, 2011.

FORTES, M. M.. ISO 9001:2008 – Roteiro prático para implantação. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1239218416.8222A.pdf>. Acesso em: 06 de Fev. de 2014.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo, Editores Atlas, 2002.

Gil, A. C. Estudo de Caso. São Paulo, Editores Atlas, 2009.

MAESTRI, M. G. Avaliação das condições de implantação da ISO 9001:2000 em empresa prestadora de serviços — um estudo de caso. Monografia (Graduação em Administração de empresas). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

MILAN, M. Gestão da qualidade no Agronegócio. Universidade de São Paulo, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ/USP), 2008.



NBR ISO 9000:2000 Sistema de Gestão da Qualidade: Fundamentos e vocabulário Associação Brasileira de Normas Técnicas. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

NBR ISO 9001:2000 Sistema de Gestão da Qualidade: Requisitos Associação Brasileira de Normas Técnicas. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

NBR ISO 9004:2000 Sistema de Gestão da Qualidade: Diretrizes para melhorias de desempenho, Associação Brasileira de Normas Técnicas. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

RISSATTO, I. L. Implantação Coletiva de Sistema de Qualidade ISO 9001.

Disponível em:

<http://revistaeletronica.sp.senai.br/index.php/seer/article/viewFile/100/71>

Acesso em 28 de Jan. de 2014.

VERAS, C.M.A. Gestão da Qualidade. Curso de Engenharia Industrial Elétrica e Mecânica, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão, Departamento de Ciências Humanas e sociais. São Luiz, Maranhão, 2009.