



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

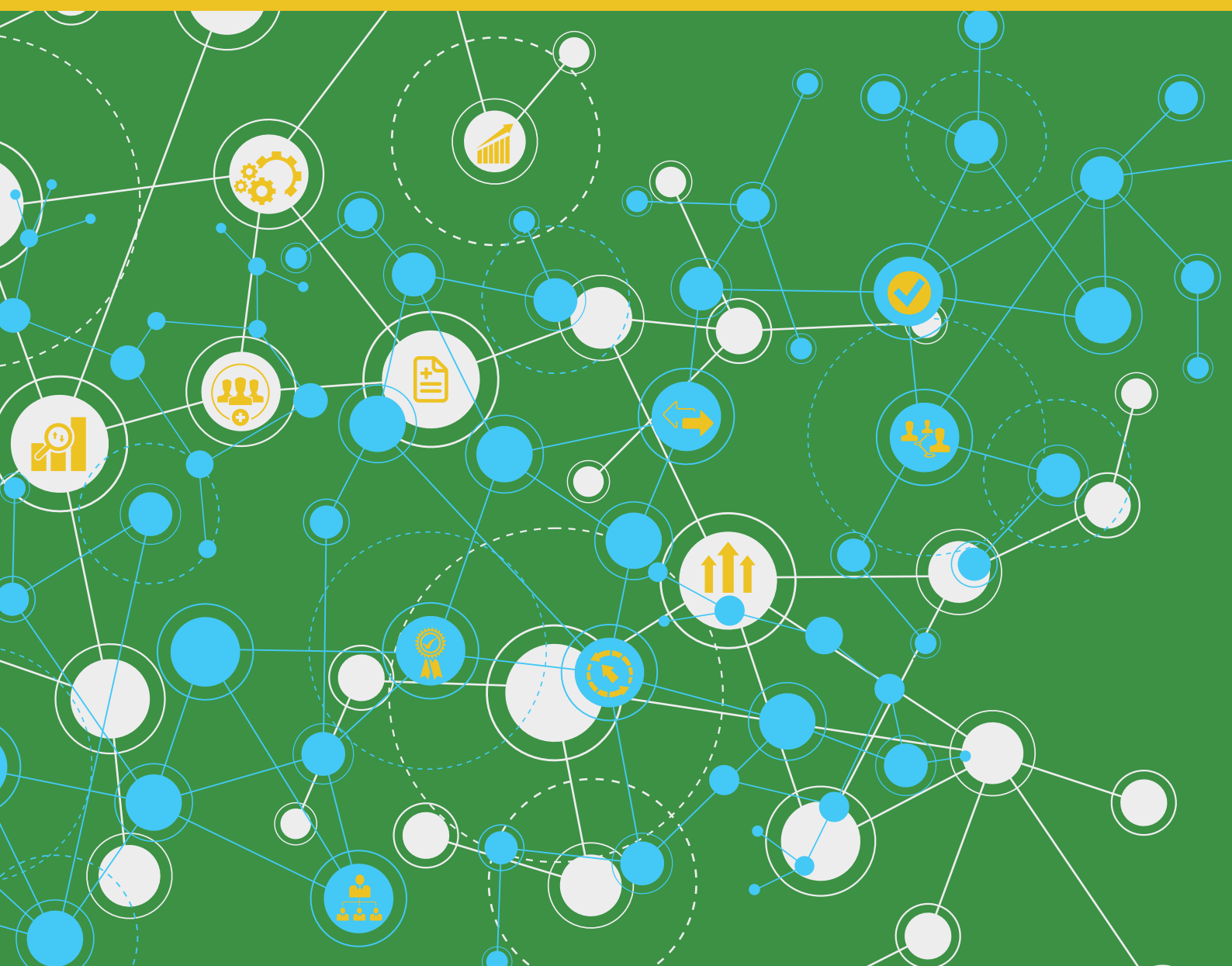
For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)



UNITED NATIONS  
INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION



# Impacto da Certificação dos Sistemas de Gestão da Qualidade ISO 9001 no Brasil





**IMPACTO DA CERTIFICAÇÃO DOS  
SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE**

**ISO 9001**

**NO BRASIL**



## ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADES

---

Este documento foi elaborado sem edição formal das Nações Unidas. As denominações empregadas e a apresentação do material neste documento não implicam de modo algum a expressão de qualquer opinião da parte da Secretária da Organização das Nações Unidas para Desenvolvimento Industrial (UNIDO) referente à condição legal de qualquer país, território, cidade ou área ou de suas autoridades, ou referente à delimitação de suas fronteiras, ou seu sistema econômico ou grau de desenvolvimento. Indicações tais como “desenvolvido”, “industrializado” e “em desenvolvimento” são para fins estatísticos e não expressam necessariamente um julgamento sobre o estágio alcançado por um determinado país ou área no processo de desenvolvimento. A menção de nomes de empresas ou produtos comerciais não significa que foram endossados pela UNIDO.

© 2016 UNIDO - Todos os direitos reservados

Imagem da capa: © 2016 - [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Imagens internas: © 2016 - [www.unido.org](http://www.unido.org), © 2016 - [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Projeto: © 2016 - [www.excelcis.com](http://www.excelcis.com)

# Índice

---

<b>Siglas</b>	14
<b>Agradecimentos</b>	15
<b>Resumo do relatório</b>	16
<b>Capítulo 1: Histórico do Projeto</b>	19
<b>Capítulo 2: Metodologia de Estudo</b>	23
<b>Capítulo 3: Resultados da Pesquisa sobre as Percepções de Compradores Brasileiros de Fornecedores Certificados pela ABNT NBR ISO 9001</b>	27
<b>Capítulo 4: Pesquisa de Organizações Certificadas na ABNT NBR ISO 9001 no Brasil</b>	35
<b>Capítulo 5: Visitas de “Acompanhamento de Mercado” em Organizações Brasileiras Certificadas na ABNT NBR ISO 9001 por Organismos Acreditados pela Cgcre</b>	47
<b>Capítulo 6: Conclusões e Recomendações</b>	57
<b>Referências</b>	59



UNITED NATIONS  
INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION

# Prefácio UNIDO



Desde sua publicação inicial pela Organização Internacional de Normalização (ISO) em 1987, as normas da série ISO 9000 tiveram grande impacto no comércio internacional e na implementação de sistemas de gestão da qualidade pelas organizações no mundo todo, e tem sido adotadas no Brasil como normas brasileiras da série ABNT NBR ISO 9000. Em particular, a ABNT NBR ISO 9001 “Sistema de gestão da qualidade – Requisitos” visa à gestão dos processos necessários para uma organização demonstrar sua capacidade de satisfazer continuamente as necessidades e expectativas dos clientes.

Embora existam diversos organismos de certificação por todo o mundo, em geral há apenas um organismo de acreditação por país, formalmente reconhecido pelo governo, tal como a Cgcre no Brasil. Esses organismos trabalham juntos para proporcionar o reconhecimento dos certificados acreditados um do outro sob o Acordo de Reconhecimento Multilateral (MLA) do Fórum Internacional de Acreditação. Isso oferece às organizações certificadas uma oportunidade única de melhorar sua vantagem competitiva ao oferecer acesso a mercados internacionais e licitações para os quais a certificação ISO 9001 é, com frequência, um pré-requisito. O uso adequado de sistemas de gestão da qualidade com base na ISO 9001 também auxilia as organizações em países em desenvolvimento a alcançar um dos principais objetivos da UNIDO - o desenvolvimento industrial inclusivo e sustentável mediante a promoção do comércio internacional sustentável.

De acordo com a pesquisa anual da ISO, o Brasil possui o maior número de certificados ISO 9001 na América do Sul, contando atualmente com mais de 18.000 organizações certificadas por organismos de certificação nacionais e internacionais do mundo todo. Cerca de 12.000 desses certificados foram emitidos por organismos de certificação acreditados pela Cgcre.

Em 2012, a UNIDO publicou o relatório “ISO 9001 – Its Relevance and Impact in Asian Developing Economies” (ISO 9001 - Sua Relevância e Impacto em Economias em Desenvolvimento na Ásia), com base em um estudo da implementação da ISO 9001 em doze países do Sul e do Sudoeste da Ásia. Essa análise foi realizada em estreita colaboração com a ISO e o Fórum Internacional de Acreditação (IAF). Como parte do trabalho, foi desenvolvida e validada uma metodologia de acompanhamento do mercado a fim de avaliar a eficácia da certificação ISO 9001 nas indústrias de manufatura e o desempenho dos respectivos organismos de certificação e acreditação. Subsequentemente, essa metodologia foi aplicada na China, acarretando no relatório de 2015 “ISO 9001 – Its relevance and Impact in China” (ISO 9001 – Sua relevância e impacto na China”).

Foi com muito prazer que recebi a proposta do Inmetro de colaborar com a UNIDO na adaptação da metodologia usada nestes projetos anteriores para obter uma análise em primeira mão da situação atual da certificação ABNT NBR ISO 9001 no Brasil. Esse projeto forneceu informações valiosas sobre a opinião dos compradores brasileiros a respeito da eficácia de seus fornecedores certificados pela ABNT NBR ISO 9001 e as perspectivas das organizações no Brasil que implementaram um sistema de gestão da qualidade e optaram pela certificação. Estamos confiantes que essa análise será útil para todas as partes interessadas e contribuirá para o objetivo global de promover o comércio internacional inclusivo e sustentável.

*Li Yong*

Diretor Geral





# Prefácio INMETRO



Foi com grande prazer que o Inmetro colaborou com a UNIDO nesse projeto para avaliar o impacto da ABNT NBR ISO 9001 para Sistemas de Gestão da Qualidade no Brasil. Os resultados do projeto forneceram um ótimo retrato da situação atual, e ajudaram a identificar diversas oportunidades para gestão e melhoria do processo de certificação da ABNT NBR ISO 9001 assim como do processo de acreditação para organismos de certificação.

O Inmetro reconhece a importância para o Brasil de possuir organizações com sistemas de gestão da qualidade robustos e fidedignos certificados pela ABNT NBR ISO 9001 a fim de que proporcionem confiança para si próprios, seus clientes, organismos regulamentadores e consumidores de que seus produtos e serviços atenderão aos requisitos de seus mercados alvo. A certificação ABNT NBR ISO 9001 também é importante sob a perspectiva de facilitar o papel do Brasil no comércio internacional, o que é um objetivo chave estratégico para nosso país.

A aceitação global dos certificados é consequência de uma complexa série de atividades técnicas que não só requerem a competência de todos os envolvidos, mas também a capacidade de demonstrar tal competência. Por esse motivo, a acreditação é um mecanismo essencial para proporcionar aceitação global. A acreditação não só evita a necessidade

de repetir ensaios, inspeções e outras avaliações de conformidade que, de outra forma aumentariam custos, mas também oferece confiança e reconhecimento nacional e internacional com implicações positivas para a imagem de organizações certificadas e dos processos de seleção de fornecedores pelos seus clientes.

Para consumidores e usuários finais, a acreditação proporciona confiança de que as organizações, produtos e serviços certificados passaram por uma avaliação da conformidade competente e independente e, portanto, podem ter uma influência nas suas decisões de compra.

Um projeto dessa magnitude ajuda a fortalecer a imagem do Brasil como um importante colaborador na identificação das boas práticas para o desenvolvimento de infraestruturas nacionais da qualidade e para alavancar as possibilidades de cooperação “Sul-Sul” entre representantes dos países em desenvolvimento de língua portuguesa.

*Carlos Augusto de Azevedo*

Presidente



# Prefácio ISO



A Organização Internacional de Normalização (ISO) é uma organização não governamental independente, com 163 membros representando organismos nacionais de normalização do mundo inteiro. Por meio de seus membros, ela reúne especialistas para compartilhar conhecimento e desenvolver Normas Internacionais voluntárias com base em consenso, relevantes para o mercado e que apoiam a inovação e oferecem soluções para desafios globais.

Embora a ISO desenvolva e publique Normas Internacionais, ela não promove ou oferece certificação. A certificação é realizada por organismos de certificação independentes de terceira parte. Entretanto, a ISO possui um importante papel na avaliação da conformidade e na certificação ao nível global, principalmente por desenvolver normas que estabelecem requisitos para realização de ensaios, inspeção e auditoria de uma maneira coerente e competente. Uma de nossas principais normas é a ISO/IEC 17021-1, que contém requisitos para organismos que realizam certificação de sistemas de gestão, em normas como a ISO 9001.

A última pesquisa da ISO mostra que mais de um milhão de certificados pela ISO 9001 foram emitidos no mundo todo, ilustrando a importância global desta norma. O crescimento dos certificados em países emergentes que

vêm se desenvolvendo rapidamente reflete a ligação entre o uso de normas e o crescimento econômico. Claro que não há obrigação de buscar certificação em uma norma ISO, mas muitas empresas escolhem essa opção para demonstrar ao mundo externo que tomaram medidas para assegurar que seus produtos e serviços atendem consistentemente aos requisitos dos clientes.

Este estudo proporciona informações úteis sobre a adoção e os benefícios para aquelas organizações brasileiras que decidiram buscar uma certificação acreditada de seu sistema de gestão da qualidade com base na norma ABNT NBR ISO 9001. Recebemos com alegria esta oportunidade de aprender mais sobre a certificação pela ISO 9001 no Brasil, em especial como a norma é percebida pelas empresas certificadas, organismos de certificação e compradores que usam fornecedores certificados pela ISO 9001.

*Kevin McKinley*

Secretário Geral em Exercício



# Prefácio IAF



**N**a época em que o projeto iniciou-se, o Presidente do IAF era o Sr. Randy Dougherty. Eu participei de um projeto semelhante na China alguns anos atrás e apoiei este projeto no Brasil como Vice-Presidente do IAF naquela época. O Comitê Executivo do IAF estudou os resultados do projeto na China e também utilizará os últimos resultados deste projeto no Brasil.

10 anos atrás, o IAF publicou um plano estratégico, com objetivos para melhorar a homogeneidade e equivalência da acreditação e da certificação para as partes interessadas.

Segundo o plano estratégico, o IAF otimizou a comunicação com a indústria e os usuários finais relacionada com as expectativas e os resultados de certificações acreditadas. O IAF e a ISO desenvolveram em conjunto declarações concisas de resultados esperados para certificações acreditadas na ISO 9001 e na ISO 14001, a fim de acentuar o valor e a eficácia de tais certificações.

Em 2012, o IAF também desenvolveu um documento informativo para visitas de acompanhamento de mercado em organizações certificadas. Esse documento informativo do IAF oferece diretrizes para visitas curtas de acompanhamento de mercado focando no resultado das certificações a fim de complementar as técnicas tradicionais de supervisão.

A metodologia para conduzir tais visitas foi desenvolvida e validada nos projetos da UNIDO/ISO/IAF para certificação acreditada ISO 9001 em países pertinentes. O projeto no Brasil oferece mais resultados a esse respeito.

Em geral, os resultados deste estudo no Brasil, assim como o projeto na China, são positivos. Eles demonstram que as organizações obtêm valor das certificações ISO 9001 acreditadas; que os usuários podem confiar nesta certificação acreditada como uma base razoável para se ter confiança de que os produtos ou serviços fornecidos por uma organização certificada irão atender suas expectativas; e que, apesar das pressões comerciais e competitivas que podem comprometer a imparcialidade e a eficácia de auditorias e certificação, as auditorias e certificações são, na maioria das vezes, eficazes e de grande importância.

*Xiao Jianhua*

Presidente

# Siglas

ABENDI	Associação Brasileira de Ensaios Não Destrutivos e Inspeção
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABNT/CB-25	Comitê da Qualidade da ABNT
ABRAC	Associação Brasileira de Organismos de Avaliação da Conformidade
ADDC	Auto-declaração de Conformidade
Caixa de ferramentas do CASCO	Série de normas de avaliação da conformidade emitidas pela ISO/Casco
Cgcre	Coordenação Geral de Acreditação
EGM	Reunião do Grupo de Especialistas
IAF	Fórum Internacional de Acreditação
IEC	Comissão Internacional de Eletrotécnica
Inmetro	Instituto Nacional Brasileiro de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
ISO	Organização Internacional de Normalização
ISO/CASCO	Comitê de Políticas da ISO sobre Avaliação da Conformidade
ISO/COPOLCO	Comitê da ISO sobre Política de Consumidores
ISO/TC 176	Comitê Técnico da ISO 176 para Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade
ISO/TC176/SC2	Subcomitê Técnico da ISO para Sistemas da Qualidade
MLA	Acordo de Reconhecimento Multilateral
MPE	Micro e pequenas empresas
NC	Não conformidade
OA	Organismo de acreditação
OC	Organismo de certificação
OHSAS	Série de Saúde no Trabalho e Avaliação de Segurança
PBPQ-H	Esquema Brasileiro de Produtividade e Qualidade Habitacional
PDCA	O ciclo “Planejar-Executar-Verificar-Agir” (também conhecido como “Ciclo Deming”)
RD	Representante da direção
RS	Responsabilidade Social
SBAC	Sistema Brasileiro para Avaliação da Conformidade
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SGA	Sistema de gestão ambiental
SGEn	Sistema de Gestão de Energia
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SGSI	Sistema de gestão para segurança da informação
SGSST	Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho
SPT	Sistema de Produção da Toyota (“Fabricação eficiente”)
UNIDO	Organização das Nações Unidas para Desenvolvimento Industrial

# Agradecimentos

Este relatório é baseado no Projeto UNIDO 140107 “Avaliação do impacto da Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade pela ISO 9001 no Brasil”, custeado em conjunto pelo Inmetro e pela UNIDO. O financiamento fornecido pela UNIDO foi usado para apoiar a assistência técnica do especialista internacional e a adaptação da metodologia de projetos anteriores.

O objetivo global do projeto foi avaliar a eficácia do processo de certificação pela ISO 9001 no Brasil sob a perspectiva das organizações certificadas e de seus clientes, assim como pela realização de diversas visitas de “acompanhamento de mercado” em uma amostra de organizações certificadas. Os resultados irão sem dúvida oferecer informações úteis para todas as partes interessadas (incluindo organizações certificadas; seus clientes; consultores; auditores; organismos de capacitação de auditores e organismos nacionais de acreditação) a fim de identificar oportunidades de melhoria no processo de certificação. As organizações que colaboraram no projeto foram:

- Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia)
- Cgcre (Coordenação Geral de Acreditação)
- ABRAC (Associação Brasileira de Organismos de Avaliação da Conformidade)
- ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas)
- ABNT/CB-25 (Comitê Brasileiro da Qualidade)
- Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

O projeto foi desenvolvido sob a orientação das seguintes pessoas: Sr. Nigel H. Croft (Consultor da UNIDO), Sr. Bernardo Calzadilla-Sarmiento, Sr. Gustavo Aishemberg, Sr. Otto Loesener e Sr. Juan Pablo Diaz-Castillo (UNIDO), e os seguintes expertos: Sr. Aldoney Costa Freire, Sra. Sandra Saraiva e Sr. Alexandre S. Cunha (Cgcre), Sr. Jorge Cruz (Inmetro/Caint), Sr. Silvio G Ghelman e Sra. Raissa V Gomes (Inmetro/Dplan).

Dedicamos um agradecimento especial para o Sr. Marcos Aurelio Lima, que patrocinou inicialmente o projeto como o Diretor anterior da Cgcre.

O Comitê Diretor do projeto compreendeu as seguintes pessoas: Sr. Aldoney Costa Freire (Cgcre), Sr. Gustavo Aishemberg (UNIDO), Sr. Masao Ito (ABRAC), Sr. Renato Pedroso Lee (ABNT/CB-25), Sr. Eugenio Tolstoy de Simone (ABNT), Sr. Luiz Fernando C. Ferreira (ABENDI) e Sra. Hulda Giesbrecht (SEBRAE).

Os avaliadores do Inmetro que realizaram as visitas nas organizações certificadas ISO 9001 foram Veronica Pereira, Felipe Batista, Thomas H. Müller, Eliana Cunha, Wagner Guedes, Ione Videira, Monique Getrouw, Ronald Kirst, Reinaldo Wacha, Bruno Gregório Menita, José Renato Maurício Moreira e Marcia Almeida.

As Sras. Cindy Parokkil e Juliana Lima de Regueiro (UNIDO) contribuíram com seu tempo, energia e experiência profissional para o planejamento, organização, implementação, análise de dados e edição desse relatório.

Estendemos nossa gratidão para todas as partes que cooperaram e os especialistas por participarem e oferecerem apoio ao projeto.



# Resumo do relatório

**PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES:** Este projeto identificou muitos benefícios de usar a norma ABNT NBR ISO 9001<sup>1</sup> como base para a implementação e certificação acreditada de sistemas de gestão da qualidade no Brasil, assim como algumas oportunidades para melhorias na implementação e nos processos de certificação. Entretanto, é importante lembrar que esse foi um estudo qualitativo

realizado com base no envolvimento de “empresas dispostas a participar” que responderam às pesquisas e, em alguns casos, receberam visitas de membros da equipe do projeto; assim convém analisar os dados apresentados e a análise subsequente sob esta ótica.



## Benefícios econômicos da ISO 9001

Existem benefícios econômicos empíricos claros na implementação eficaz e na certificação acreditada de sistemas de gestão da qualidade baseados na ISO 9001. Isso foi demonstrado pela análise de uma pesquisa realizada entre compradores brasileiros (que utilizam a norma amplamente como base para seleção de seus fornecedores) e organizações certificadas, onde mais de 98% consideraram que o investimento em seu SGQ foi “bom” ou “muito bom”.



## Outros sistemas de gestão e critérios de seleção de fornecedores

A ISO 9001 (SGQ) continua a ser o foco principal das organizações brasileiras, tanto em termos de requisitos de compras, como de organizações em busca de certificação. Apenas 15% das organizações certificadas ISO 9001 pesquisadas também possuem a certificação ISO 14001 (SGA) e apenas 11% dos compradores pesquisados atualmente a exigem. Somente 8% das organizações certificadas ISO 9001 também foram certificadas na OHSAS 18001 (SGSST) e apenas 7% dos compradores pesquisados a exigem. Muito pouco interesse foi mostrado nas outras normas mencionadas na pesquisa (ABNT NBR 16001 para Responsabilidade Social; ABNT NBR ISO 27001 para Segurança da Informação) e ABNT NBR ISO 50001 para Gestão de Energia), tanto por compradores como pelas organizações certificadas ABNT NBR ISO 9001.



## Credibilidade da ISO 9001

Em geral, as percepções tanto da norma ABNT NBR ISO 9001 e da certificação acreditada na ISO 9001 no Brasil são boas e há um nível muito alto de conscientização sobre o Inmetro e respeito por ele. O Organismo Nacional de Acreditação (Cgcre) é bem menos conhecido. Entretanto, os papéis e responsabilidades pela acreditação (e, em particular, aqueles do IAF no contexto internacional) não são bem entendidos, tanto pelos compradores como pelas organizações certificadas.



## Percepções dos compradores sobre seus fornecedores certificados ISO 9001

De forma geral, os compradores pesquisados estavam satisfeitos com o desempenho de seus fornecedores certificados na ISO 9001 (com algumas exceções) e, em geral, a atuação dos fornecedores certificados na ISO 9001 foi “melhor” ou “muito melhor” do que os fornecedores não-certificados, com base em diversos parâmetros. Entretanto, uma área de preocupação que foi identificada foi a fraca atuação de organizações certificadas em termos de respostas às reclamações dos clientes. Dentre os compradores que continuam a realizar suas próprias auditorias de fornecedores (2ª parte), 7% declarou ter detectado problemas significativos, o que colocou em questionamento a validade das certificações dos fornecedores. Muitos compradores não estavam cientes do fato de que poderiam reclamar com o OC do fornecedor, no caso de problemas repetitivos, ou com o OA em casos mais extremos.



## Tratamento de reclamações de clientes

Existe uma conscientização muito fraca entre todos os usuários (compradores, organizações certificadas, organismos de certificação, consultores e outros) sobre a norma ABNT NBR ISO 10002 (“Gestão da qualidade - Satisfação do cliente - Diretrizes para o tratamento de reclamações nas organizações”). Isso possui particular importância à luz da relativa insatisfação de compradores com o modo no qual seus fornecedores certificados tratam das reclamações, área na qual recomenda-se que os organismos de certificação prestem mais atenção no futuro.



## Percepções das organizações certificadas ISO 9001

Os principais motivos citados para implementar um SGQ com base na ABNT NBR ISO 9001 foram para melhoria interna, devido aos objetivos corporativos, ou para obter vantagem competitiva. Mais de 50% das organizações levaram entre 7 e 12 meses para implementar seu sistema e obter a certificação, mas 21% levaram menos de 6 meses, com 5% declarando que o fizeram em menos de 3 meses.

Em termos de seleção de OC, não parece que o preço seja o aspecto mais importante. A reputação internacional e a acreditação nacional (pela Cgcre) foram importantes, embora a acreditação internacional ou o reconhecimento do IAF não fossem tanto assim. A grande maioria das organizações certificadas ISO 9001 considerou que tanto as auditorias iniciais como as de supervisão conduzidas pelo OC foram profissionais, imparciais, rigorosas e com valor agregado.

<sup>1</sup> OBS: A norma ABNT NBR ISO 9001 é a adoção brasileira da norma internacional ISO 9001. As duas normas são idênticas em termos de seu conteúdo. Ao longo deste relatório, para facilitar a leitura, temos usado principalmente “ISO 9001”, exceto em alguns casos onde queremos dar mais ênfase à situação nacional brasileira.

Um item de preocupação, entretanto, foi que (de acordo com 6% das 1206 organizações certificadas que responderam à pesquisa) alguns OC também estão realizando auditorias internas para seus clientes certificados, o que não é permitido pela norma ISO/IEC 17021, usada para acreditação.



#### Uso de consultores

A grande maioria (quase 90%) das organizações certificadas pesquisadas usou os serviços de um consultor para ajudar na implementação de seu sistema de gestão da qualidade e 44% continuou a utilizar esses serviços após a certificação para auxiliar na manutenção do SGQ. Esse fato foi mais pronunciado em micro, pequenas e médias organizações. Embora o nível global de satisfação com o desempenho dos consultores tenha sido razoável, em alguns casos uma insatisfação significativa foi expressa. ABNT, Inmetro, ABRAC, SEBRAE e outros precisam assegurar a promoção em tempo adequado de normas tais como a ABNT NBR ISO 10019:2005 (“Diretrizes para a seleção de consultores de sistemas de gestão da qualidade e uso de seus serviços”) e documentos similares desenvolvidos localmente no Brasil. A fim de serem eficazes, estas diretrizes precisam estar disponíveis para as organizações antes de começarem a implementação de seu SGQ – uma possibilidade seria usar os canais de comunicação disponíveis mediante associações de indústria e federações.



#### Uso do sistema de gestão da qualidade para impulsionar melhorias

Há pouca conscientização no Brasil sobre a norma de diretrizes ABNT NBR ISO 9004 (“Gestão para o sucesso sustentado de uma organização – Uma abordagem da gestão da qualidade”). Menos de um quarto das organizações certificadas pesquisadas leram e usaram de fato essa norma. A ISO 9004 não é usada para fins de certificação, mas oferece recomendações sobre como usar o sistema de gestão da qualidade para impulsionar a melhoria contínua e alcançar o sucesso (“sustentado”) a longo prazo.



#### Acompanhamento de mercado de organizações certificadas

Foi utilizada uma metodologia de “acompanhamento de mercado” envolvendo visitas curtas (de um dia) a organizações certificadas. Essa metodologia baseou-se no documento IAF ID4:2012, que, por sua vez, foi desenvolvido usando os resultados de projetos anteriores da UNIDO/IAF/ISO. Tal processo mostrou-se eficaz na identificação de áreas fracas de implementação da ISO 9001 nas organizações brasileiras, assim como enfatizou as diferenças no desempenho de organismos de certificação acreditados.



#### Desempenho de organizações certificadas

Em geral, o desempenho das organizações certificadas visitadas foi bom e demonstrou a eficácia do processo de certificação acreditada dentro daquela amostra, em particular em organizações maiores (com mais de 200 empregados) e em organizações que foram certificadas há mais de 10 anos. Não foram detectados certificados “duvidosos” em nenhuma dessas categorias. Entretanto, uma pequena porcentagem das organizações menores visitadas apresentou resultados insatisfatórios. Levando em consideração o grande número de certificados emitidos no Brasil, esta pequena porcentagem representa um número significativo de organizações certificadas e enfatiza a necessidade de evitar complacência e induzir mais melhorias no processo de certificação acreditada.



#### Áreas fracas de implementação da ABNT NBR ISO 9001

As áreas mais fracas de implementação que foram identificadas durante as visitas às organizações certificadas foram:

- Comunicação interna inadequada e necessidade dos empregados entenderem melhor seus papéis no SGQ;
- Falta de entendimento e de implementação eficaz da “abordagem por processo”;
- Análise de causa e ações corretivas fracas; e
- Falta de foco em evitar não-conformidades.



#### Diferenças no desempenho de organismos de certificação

Durante as visitas de um dia de “acompanhamento de mercado” às organizações certificadas, também foi constatado que havia diferenças notáveis no desempenho e nível de confiança nas organizações certificadas por diferentes organismos de certificação. Espera-se que esta metodologia (com algumas adaptações) possa ser usada mais amplamente no futuro, mediante uma colaboração proativa entre a Cgcre e a ABRAC. Esse método poderia levar a uma abordagem da acreditação mais focada em resultados, premiando aqueles OCs cujos clientes possuem bom desempenho, ao reduzir a frequência da supervisão tradicional pelo OA, e, inversamente, aumentando a frequência de supervisões para aqueles OCs cujos clientes certificados têm um mau desempenho. Isso estaria totalmente coerente com o conceito de que “Resultados importam!”, adotado pela ISO e IAF nos seus respectivos planos estratégicos.



#### Promoção da colaboração “Sul-sul” em outros países lusófonos

Todos os países africanos de língua portuguesa participaram da Reunião do Grupo de Especialistas, realizada no Rio. O objetivo da reunião foi apresentar os resultados deste projeto e discutir colaborações futuras Sul-Sul para o desenvolvimento da Infraestrutura da Qualidade. Foi assinado um MOU com o Inmetro para promover futura colaboração técnica.



I.	A série de normas ISO 9000	19
II.	Certificação na ISO 9001	20
III.	O papel da acreditação	20
IV.	Certificação acreditada para facilitar o comércio	20
V.	Credibilidade da certificação acreditada	20
VI.	Histórico e objetivos para o projeto atual	21

# Capítulo 1

## HISTÓRICO DO PROJETO

### A SÉRIE DE NORMAS ISO 9000

Atualmente a Organização Internacional de Normalização (ISO) dispõe de um portfólio de mais de 21.000 normas das quais a série ISO 9000 relacionada à gestão da qualidade é, sem dúvida, a mais conhecida. Dentro dessa série, a ISO 9001 (*“Sistema de gestão da qualidade – Requisitos”*) é amplamente usada pelas organizações em todo o mundo a fim de demonstrar que elas possuem um conjunto de processos claramente definido e bem gerenciado que as permite fornecer regularmente produtos e serviços que atendem aos requisitos do cliente, bem como requisitos regulamentares e estatutários aplicáveis.

A última versão da ISO 9001 foi publicada recentemente (no final de 2015). Assim, este trabalho é baseado na ABNT NBR ISO 9001:2008, mas a maioria das análises e conclusões continua sendo válida para a versão 2015.

Como a ISO 9001 é uma norma de requisitos, ela pode estar sujeita à avaliação da conformidade de “primeira-parte” (ou seja, pela própria organização, por meio de suas auditorias internas), de “segunda-parte” (tal como um cliente auditando um fornecedor para fins contratuais) ou de “terceira-parte”, por um organismo de certificação independente. Embora a certificação de terceira parte não seja exigida pela norma ou pela ISO, estima-se que bem mais de um milhão de organizações no mundo todo obtiveram a certificação na ISO 9001 e muitos compradores confiam no fato de um potencial fornecedor ser “certificado na ISO 9001”, como base para tomarem suas decisões de compra.

A fim de melhorar sua credibilidade, geralmente os organismos de certificação optam por ter sua competência e integridade avaliadas por um organismo de acreditação independente que, no caso da ISO 9001, é baseada na norma ISO/IEC 17021 (*“Avaliação da conformidade – Requisitos para organismos*

que fornecem auditoria e certificação de sistemas de gestão”) e nos requisitos adicionais de competência de pessoal para sistemas de gestão da qualidade especificados na ISO/IEC 17021-3. A ISO/IEC 17021 é preparada pelo Comitê da ISO para Avaliação da Conformidade (CASCO).

A versão 2008 da ISO 9001 (na qual este projeto baseou-se) aborda a necessidade de: comprometimento da alta direção com o sistema de gestão da qualidade; “foco no cliente” por toda a organização; política da qualidade clara e objetivos da política definidos pela alta direção; definição da responsabilidade e autoridade das diversas pessoas envolvidas no sistema de gestão da qualidade e a comunicação entre elas; disponibilidade de recursos (incluindo pessoal competente); níveis adequados de documentação; e controle dos diversos processos operacionais, de venda a projeto e desenvolvimento de produtos, de fabricação (ou fornecimento de serviços) a monitoramento de processos, inspeção de produtos e suporte pós-venda.

Para assegurar a ininterrupta conformidade com a ISO 9001 e a melhoria contínua do sistema, a norma também exige que a organização realize suas próprias auditorias internas e análises críticas de seu sistema a intervalos regulares e tome ações corretivas e preventivas, conforme necessário.

A ISO 9001:2008 é baseada em dois conceitos chave: um entendimento claro dos processos organizacionais e de suas interações para assegurar a conformidade do produto; e a gestão desses processos e do sistema como um todo, usando uma metodologia PDCA - “Planejar-Executar-Verificar-Agir”. Esses conceitos são aplicáveis a qualquer tipo de organização – grande ou pequena, privada ou pública, e em diversos setores econômicos (fabricação, serviço e outros).

## CERTIFICAÇÃO NA ISO 9001

A própria ISO não está envolvida diretamente nem requer certificação de terceira parte, mas uma maneira comum para as organizações demonstrarem que atendem a todos os requisitos da ISO 9001 é utilizando uma terceira parte independente (organismo de certificação (OC)) para conduzir uma auditoria da organização. Se a auditoria for satisfatória, um certificado de conformidade será emitido para a organização e se iniciará

um programa de supervisão contínua pelo organismo de certificação a fim de assegurar que o sistema está mantido de acordo com a norma. Por sua vez, isso fornece confiança aos clientes atuais e potenciais da organização de que seu fornecedor (a organização certificada) realmente definiu seus processos e os está gerenciando de forma a fornecer-lhes regularmente produtos e serviços conformes.

## O PAPEL DA ACREDITAÇÃO

É proporcionada confiança adicional quando o organismo de certificação está acreditado por um organismo de acreditação reconhecido (OA). Em geral, há apenas um organismo de acreditação por país que, no caso do Brasil, é a Cgcre. No caso da certificação ISO 9001, o processo de acreditação verifica a conformidade do organismo de certificação com a norma ISO/IEC 17021 “Avaliação da conformidade – Requisitos para organismos que fornecem auditoria e certificação de sistemas de gestão”. Este projeto foi conduzido com base na versão de

2011 da ISO/IEC 17021, que desde então foi substituída pela ISO/IEC 17021-1:2015. A ISO/IEC 17021:2008 está baseada em seis princípios básicos: imparcialidade, competência, responsabilidade, transparência, confidencialidade e capacidade de resposta a reclamações. Apenas os organismos de certificação que atendem a todos os requisitos de acreditação estão autorizados a emitir certificados acreditados.

## CERTIFICAÇÃO ACREDITADA PARA FACILITAR O COMÉRCIO

Os organismos de acreditação poderão optar por participarem de acordos de reconhecimento multilateral sob a coordenação do Fórum Internacional de Acreditação (IAF), a fim de assegurarem a consistência das acreditações ao nível global.

O objetivo é facilitar o comércio internacional ao dar validade e reconhecimento internacionais à certificação acreditada correspondente, independentemente da localização geográfica da organização certificada.

## CREDIBILIDADE DA CERTIFICAÇÃO ACREDITADA

Nos últimos anos, houve certo debate no Brasil e em outros países sobre a eficácia da certificação acreditada – se o foco mudou de um no qual as organizações empenhavam-se em desenvolver um sistema de gestão da qualidade eficaz que, subsequentemente, poderia ser certificado, para um no qual a obtenção da certificação é o único objetivo. Tal questionamento da credibilidade da certificação foi ocasionado por diversas percepções, em geral, com base apenas em exemplos circunstanciais. O centro do debate é se:

1. as organizações estão percebendo benefícios tangíveis por meio da certificação ISO 9001 (o dinheiro, tempo e

esforço administrativo para a certificação estão agregando suficiente valor?);

2. os organismos de certificação e acreditação estão conduzindo o processo de certificação com eficácia e proporcionando ao mercado confiança global na certificação; e
3. é possível confiar que os fornecedores certificados na ISO 9001 oferecem “produtos e serviços consistentemente conforme aos requisitos” a seus clientes.

## HISTÓRICO E OBJETIVOS PARA O PROJETO ATUAL

Segundo as últimas pesquisas da ISO, há atualmente cerca de 18.000 organizações brasileiras que estão certificadas na ABNT NBR ISO 9001 (o maior número de qualquer país na América Latina e região do Caribe).

No passado, o Inmetro realizou diversas pesquisas de organizações certificadas e seus clientes, que foram amplamente adaptadas e usadas no projeto TE/RAS/09/003 da UNIDO/ISO/IAF para avaliar o impacto da ISO 9001 em

economias em desenvolvimento da Ásia no período de 2009 a 2012. O Inmetro também participou no desenvolvimento do Documento Informativo do IAF ID4:2012 (*“Market Surveillance Visits to Certified Organizations”* – Visitas de Acompanhamento de Mercado a Organizações Certificadas) que foi um dos resultados diretos do projeto TE/RAS/09/003.

A fim de gerar um entendimento profundo, com base em fatos, da aplicação da ISO 9001 no Brasil e para se ter uma avaliação abrangente do impacto da certificação ISO 9001, o Inmetro decidiu, em 2014, aproximar-se da UNIDO com o objetivo de iniciar uma pesquisa sistemática e abrangente do desempenho das organizações certificadas na ISO 9001 e da eficácia do processo de certificação realizado pelos organismos de certificação acreditados.

O resultado esperado foi uma melhor compreensão:

- 1 Se um sistema de gestão da qualidade com base na ABNT NBR ISO 9001 e sua certificação subsequente pode trazer benefícios significativos tanto para as organizações certificadas como para seus clientes;
- 2 Das percepções da norma ISO 9001 e da certificação acreditada na ISO 9001 no Brasil;
- 3 Do desempenho dos fornecedores certificados na ISO 9001 e dos fornecedores não-certificados para grandes compradores;
- 4 Do nível de transparência dos organismos de certificação no Brasil;
- 5 Do nível de confiança esperado em organizações certificadas por diferentes organismos de certificação;
- 6 Da eficácia de uma metodologia de “acompanhamento de mercado” envolvendo visitas curtas (de um dia) a organizações certificadas.





## Capítulo 2

# METODOLOGIA DE ESTUDO

### O PROJETO ABORDOU AS SEGUINTE ATIVIDADES PRINCIPAIS

- 1 Questionário de pesquisa de compradores institucionais**

Os compradores institucionais são os principais clientes e os clientes potenciais de organizações certificadas na ABNT NBR ISO 9001 (que são seus fornecedores). Um bom conhecimento da percepção desses compradores institucionais sobre o desempenho de seus fornecedores certificados na ISO 9001 é de importância crítica para uma avaliação objetiva da eficácia da certificação ISO 9001 e dos efeitos dos sistemas de gestão ISO 9001 nas empresas.

Para alcançar os objetivos do atual projeto, o Inmetro e a UNIDO trabalharam em conjunto a fim de adaptar o questionário de pesquisa de compradores da UNIDO que tinha sido usado no projeto anterior em economias em desenvolvimento da Ásia (Projeto TE/RAS/09/003). O questionário usado nesta pesquisa atual consistiu de 5 partes e 32 perguntas, abrangendo informações básicas relativas a organizações compradoras, sua opinião sobre a norma ISO 9001 e a certificação, critérios para aquisição e seleção de fornecedores, desempenho de fornecedores, opiniões gerais sobre a certificação ISO 9001 e as exigências por certificações adicionais tais como ISO 14001 (SGA), OHSAS 18001 (SGSST) e a ISO 50001 (SGEn).

Os questionários via web foram disparados por e-mail e as organizações pesquisadas preencheram os questionários por sua livre e espontânea vontade. Isso quer dizer que os resultados tiveram natureza qualitativa e não representam uma verdadeira amostra aleatória de todos os compradores no Brasil. Portanto, convém considerar os dados apresentados e a análise subsequente neste contexto.

A pesquisa de compradores institucionais durou de fevereiro a outubro de 2015 e gerou um total de 101 questionários preenchidos e válidos por todo o Brasil.
- 2 Retorno adicional de alguns compradores institucionais**

Para melhores informações e comunicação direta, foi realizado um workshop na sede do Inmetro no Rio de Janeiro em outubro de 2015, para discussões presenciais com compradores que responderam ao questionário, a fim de conhecer suas percepções sobre a certificação ISO 9001 no Brasil, assim como seus comentários e recomendações sobre certificação, acreditação e a própria pesquisa.
- 3 Questionário de pesquisa de organizações certificadas ISO 9001**

No contexto das circunstâncias das organizações certificadas no Brasil, a pesquisa focou em indústrias de fabricação e empresas de construção. Os questionários via web foram enviados para mais de 12.000 empresas, cujas informações de contato foram fornecidas por membros da ABRAC e pelo ABNT/CB-25 ou foram provenientes do próprio banco de dados do Inmetro, abrangendo empresas de diversos portes, setores e localizações geográficas. Os organismos de certificação (OC) dessas organizações certificadas incluiu a maioria dos OCs brasileiros e internacionais operando atividades de certificação na ABNT NBR ISO 9001 no Brasil, acreditados pela Cgcre e por organismos de acreditação (OAs) estrangeiros. A pesquisa foi realizada entre janeiro e março de 2015, sendo que um total de 1206 empresas preencheram os questionários por sua livre e espontânea vontade. Novamente, isso quer dizer que os resultados tiveram natureza qualitativa e não representam uma verdadeira amostra aleatória de todas as organizações certificadas no Brasil. Portanto, convém considerar os dados apresentados e a análise subsequente neste contexto.



**4 “Visitas de acompanhamento de mercado” em organizações certificadas**

Diversas “visitas de acompanhamento de mercado” de um dia foram realizadas pelo pessoal do Inmetro em uma amostra de organizações com certificados ABNT NBR ISO 9001 acreditados pela Cgcre. A fim de assegurar a eficácia dessas visitas e sua relevância para o Brasil, especialistas do Inmetro e da UNIDO trabalharam em conjunto para revisar a lista de verificação usada nos projetos anteriores da UNIDO/ISO/IAF, que formou a base para o documento do IAF ID4:2012 (“Market Surveillance Visits to Certified Organizations” – Visitas de Acompanhamento de mercado a Organizações Certificadas). A lista de verificação e o programa finalizados para esta pesquisa incluíram 26 itens, cobrindo todos os aspectos do SGQ. Foi solicitado aos avaliadores que pontuassem cada item de acordo com suas observações sobre a situação operacional real das organizações certificadas e, finalmente, dessem uma nota para o nível global de confiança no sistema das organizações certificadas.

Todos os avaliadores eram funcionários permanentes do Inmetro, a fim de evitar qualquer potencial conflito de interesse que pudesse surgir pelo uso de recursos externos, receberam um curso de capacitação de quatro dias na metodologia de acompanhamento de mercado realizado pelo especialista internacional da UNIDO. Este curso incluiu duas visitas teste de “calibração” a organizações certificadas, seguidas por uma sessão de retorno para assegurar a consistência dos critérios entre os diversos avaliadores.

Para cada tópico da lista de verificação foi atribuída uma nota pelo avaliador para indicar o grau de confiança em cada tópico, utilizando os seguintes critérios:

<p><b>GRAU 1</b></p> 	<p>“Pouca ou nenhuma confiança”</p>	<p>Não há qualquer evidência para demonstrar a implementação deste tópico.</p>
<p><b>GRAU 2</b></p> 	<p>“Apresentou alguma evidência, mas não foi convincente”</p>	<p>Foi apresentada alguma evidência, mas, no julgamento profissional do avaliador (baseada em experiência), provavelmente haveria evidência para apoiar uma não-conformidade em uma situação de auditoria.</p>
<p><b>GRAU 3</b></p> 	<p>“OK – não há motivo para duvidar de que está sendo abordado corretamente”</p>	<p>Este foi o grau “padrão”, onde não havia evidência para sugerir motivos de preocupação, com base na experiência do avaliador e do julgamento profissional.</p>
<p><b>GRAU 4</b></p> 	<p>“Evidência clara que está sendo realizado e atende ao objetivo da ABNT NBR ISO 9001”</p>	<p>Havia evidência disponível suficiente para oferecer um bom nível de confiança de que a organização estava atendendo ao objetivo da ABNT NBR ISO 9001.</p>
<p><b>GRAU 5</b></p> 	<p>“Podemos ter orgulho de usar a organização como referencial para o tópico”</p>	<p>Foi enfatizado durante o curso que o “Grau 5” era para ser reservado para um desempenho realmente excelente e não ser conferido facilmente.</p>

As visitas no local foram realizadas de fevereiro de 2015 a julho de 2016, abrangendo um total de 92 organizações com certificados ABNT NBR ISO 9001 acreditados pela Cgcre. Este número foi menor do que as 100 visitas planejadas originalmente (100 = √10.000, o número de certificados acreditados pela Cgcre no Brasil na época da fase de planejamento do projeto), principalmente devido às fortes restrições de viagem impostas ao Inmetro pelo governo brasileiro durante a crise de 2015. Porém, pelos motivos que serão explicados no Capítulo 5 do relatório, isso não impactou negativamente os resultados globais e as conclusões.

## 5 Análise dos dados e compilação do relatório

O Inmetro realizou a análise dos dados, com apoio da UNIDO. Após a compilação inicial dos resultados, uma série de workshops regionais foi realizada em maio de 2016, a fim de obter retorno das partes interessadas relevantes. Os workshops foram realizados nas seguintes cidades brasileiras, com um total de mais de 100 participantes:


- 1 10 de maio – Porto Alegre
- 2 11 de maio - Goiânia
- 3 12 de maio - São Paulo
- 4 13 de maio - Rio de Janeiro

Os participantes incluíram representantes de organizações certificadas, representantes de organizações compradoras, consultores, organismos de certificação (membros da ABRAC), Cgcre, ABNT e SEBRAE, entre outros.

Em todos os workshops, a apresentação do projeto e os resultados iniciais foram bem recebidos e seguidos por discussões animadas, em sua maior parte relacionadas às percepções globais sobre a credibilidade da certificação ABNT NBR ISO 9001. Foram recebidas algumas sugestões para verificação e análise adicionais, que foram incluídas neste relatório final.

Além disso, a UNIDO organizou uma Reunião do Grupo de Especialistas dos países africanos de língua portuguesa, sediado pelo Inmetro em maio de 2016. Foi intitulado “Promoção da colaboração sul-sul de boas práticas e diretrizes políticas para a infraestrutura da qualidade – melhoria do funcionamento da certificação de sistemas de gestão e dos organismos de acreditação”. Incluiu (além do Brasil) representantes de todos os países africanos de língua portuguesa – Angola, Cabo Verde, Moçambique, Guiné-Bissau, São Tomé & Príncipe e Guiné Equatorial. Foram apresentados os resultados preliminares do projeto atual e incorporou-se o retorno neste relatório.





I.	Detalhes dos compradores que participaram da pesquisa	27
II.	SGQ dos compradores	28
III.	Familiaridade do comprador com a ISO 9001	28
IV.	Adoção da ISO 9001 como ferramenta para avaliação de fornecedores	28
V.	Outros requisitos estabelecidos para os fornecedores	29
VI.	Familiaridade dos compradores com a ISO, a acreditação e o IAF	29
VII.	Conscientização dos compradores das metodologias de avaliação da conformidade	30
VIII.	Retroalimentação do comprador sobre desempenho dos fornecedores	30
IX.	Nível de confiança do comprador nos Organismos de Certificação ISO 9001	30
X.	Opiniões dos compradores sobre a norma e a certificação ISO 9001	32

# Capítulo 3

## PERCEPÇÕES DOS COMPRADORES BRASILEIROS SOBRE SEUS FORNECEDORES CERTIFICADOS NA ISO 9001

Este questionário de pesquisa foi conduzido online entre fevereiro e outubro de 2015. Foi recebido um total de 101 respostas, embora convenha mencionar que alguns

respondentes não se sentiram capazes de responder a todas as perguntas.

### I. DETALHES DOS COMPRADORES QUE PARTICIPARAM DA PESQUISA

Pode-se perceber, nas figuras de 1 a 3, que uma série de organizações de diferentes portes respondeu à pesquisa, com o volume anual de compras variando de menos de USD 1 milhão a mais de USD 100 milhões e que, em geral, os respondentes são provenientes das áreas da qualidade ou de compras de suas empresas. 57% dos respondentes eram empresas nacionais brasileiras e 43% eram filiais de organizações multinacionais maiores.

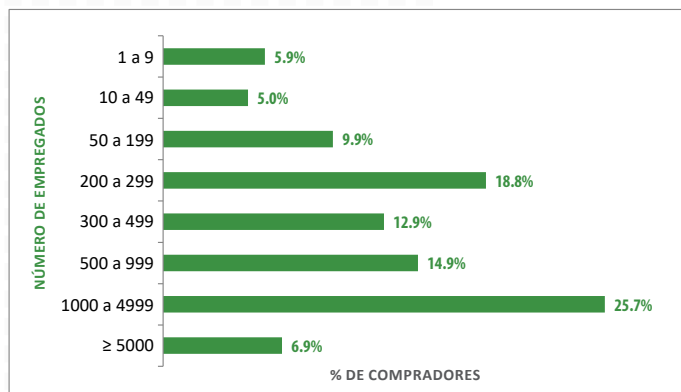


Figura 1. Distribuição do porte dos compradores pesquisados (por número de empregados)

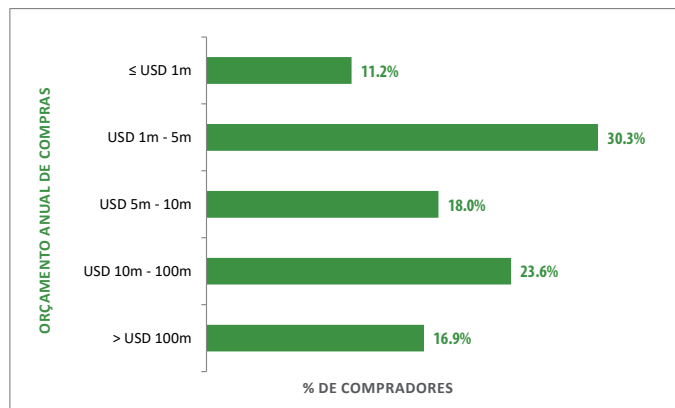


Figura 2. Orçamento anual de compras das organizações pesquisadas

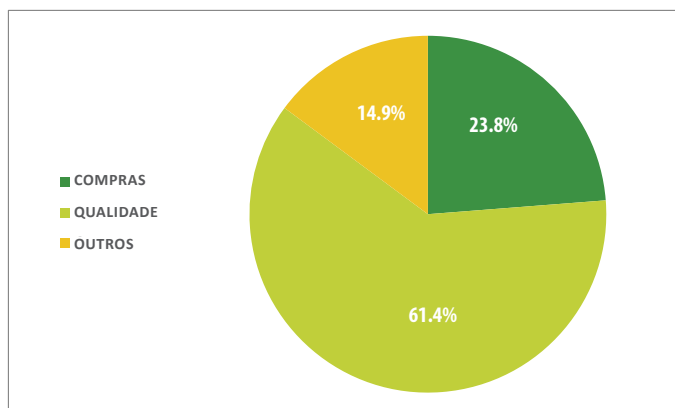


Figura 3. Detalhes da função dos respondentes da pesquisa dentro de suas organizações

## II. SGQ DOS COMPRADORES

Dentre os compradores que responderam à pesquisa, apenas 4,5% não possuíam seu próprio sistema de gestão da qualidade que incluísse a função de compras. Nas Figuras 4 e 5, pode-se observar que a maioria dos compradores avaliou

ativamente entre 11 e 100 fornecedores nos últimos 12 meses, sendo que alguns (6,7% dos respondentes) avaliaram mais de 1000, e a maior parte deles era de fornecedores nacionais (brasileiros).

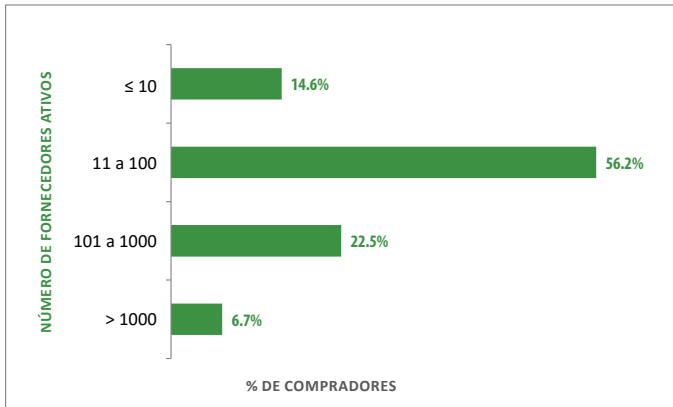


Figura 4. Número de fornecedores avaliados ativamente pelos respondentes nos últimos 12 meses

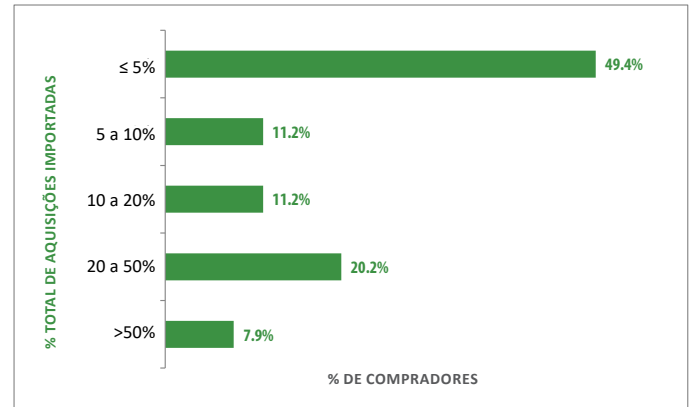


Figura 5. Porcentagem de produtos importados e serviços relacionados pelos compradores

## III. FAMILIARIDADE DO COMPRADOR COM A ISO 9001

88% dos respondentes usam a ISO 9001 regularmente; 10% relataram que “ouviram falar dela”, mas não a adotaram, e,

surpreendentemente, um pequeno número de respondentes (2%) declarou que jamais ouviu falar sobre a ISO 9001.

## IV. ADOÇÃO DA ISO 9001 COMO FERRAMENTA PARA AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

Dos compradores que responderam à pesquisa, 95% descreveram que consideraram a certificação ISO 9001 como um critério importante para avaliação de fornecedores. A Figura 6 mostra que, dentre os compradores que exigem que seus fornecedores sejam certificados, 69,7% solicitam uma cópia do certificado; 65,2% conferem a data de validade no certificado e 52,8% verificam se o escopo do certificado

inclui os produtos ou serviços que estão comprando. O fato mais preocupante é que apenas 23,6% dos respondentes procuram pela marca de acreditação no certificado de seus fornecedores, o que reforça a necessidade (destacada em pesquisas similares anteriores) de uma maior conscientização sobre o importante papel da acreditação a fim de assegurar uma certificação confiável.

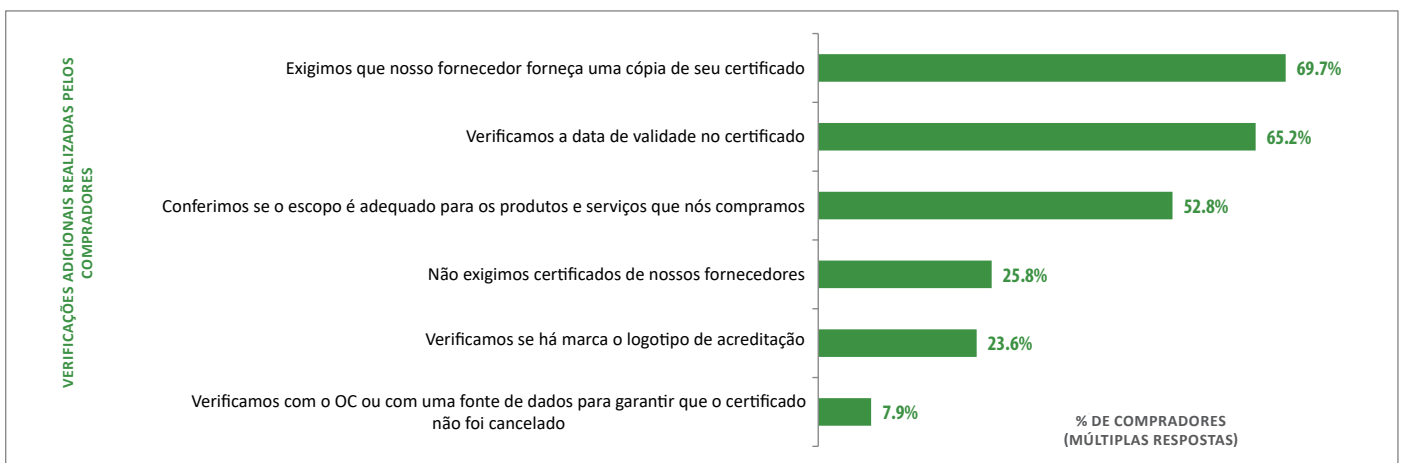


Figura 6. Verificação das declarações de conformidade dos fornecedores na ABNT NBR ISO 9001

## V. OUTROS REQUISITOS ESTABELECIDOS PARA OS FORNECEDORES

Também foi perguntado às organizações compradoras acerca de outras certificações que elas exigiam de seus fornecedores e/ou outros critérios de seleção de fornecedores. A Figura 7 mostra que a ISO 14001 (SGA) é o próximo fator mais importante após a ISO 9001, mas com apenas 11% dos compradores atualmente exigindo certificação (embora outros 46% a levem em consideração e 24% pretendam fazê-lo no futuro). Apenas 7% dos respondentes exige certificação na OHSAS 18001 (SGSST), com outros 43% “levando-a em consideração”, mas há muito pouco interesse em exigir que os fornecedores

sejam certificados na ISO 50001 (SGEn) ou intenção de fazê-lo no futuro. De fato, de acordo com a última pesquisa da ISO, existem apenas oito organizações no Brasil com certificação na ISO 50001 (pesquisa de 2015, com base nos números de 31 de dezembro de 2014). A igualdade de gêneros e o respeito pelas pessoas com deficiências também são levados em consideração pelos compradores, mas atualmente não há esquema de certificação no Brasil para nenhum desses tópicos.

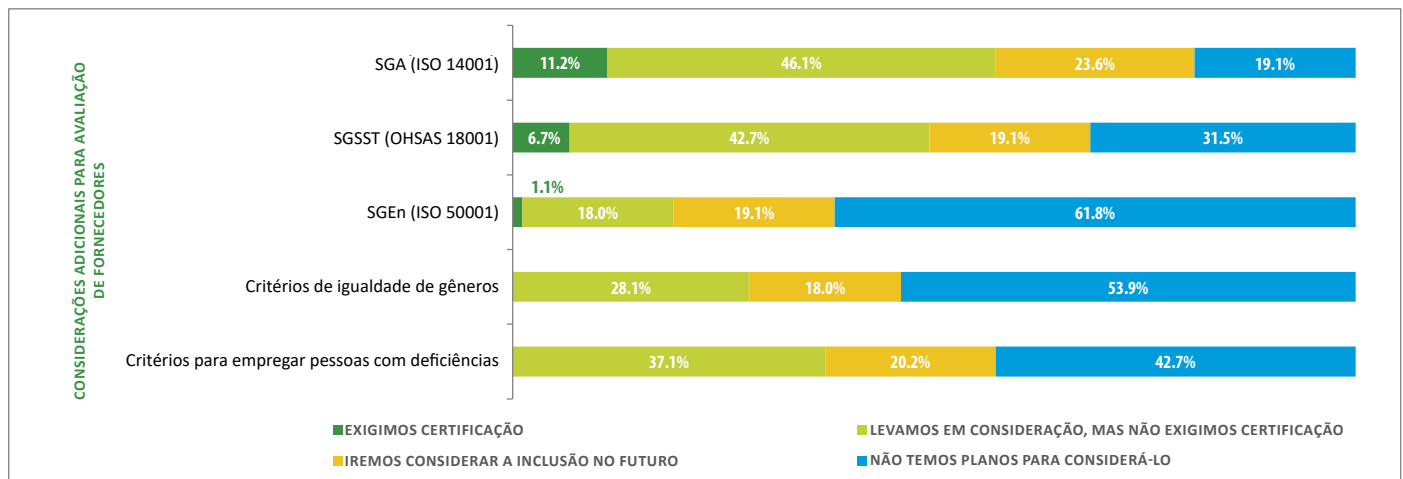


Figura 7. Outros fatores levados em consideração durante a avaliação de fornecedores

## VI. FAMILIARIDADE DOS COMPRADORES COM A ISO, A ACREDITAÇÃO E O IAF

Os resultados da pesquisa demonstram que apenas 35% dos compradores sabiam (corretamente) que a ISO apenas possui o papel de “desenvolvedora de normas” no esquema de certificação ISO 9001; 6% delas acreditavam erroneamente que a ISO publica a norma ISO 9001 e é responsável por conduzir a certificação; e 54% pensavam erradamente que a ISO publica a norma ISO 9001 e é responsável por acreditar os OCs, com os OCs representando a ISO no processo de certificação. Embora essa percepção seja errada, ela é muito comum não só no Brasil, como em outros países onde pesquisas similares foram realizadas. Isso enfatiza o impacto da reputação que a certificação pode ter na marca da ISO (e do Organismo Nacional de Normalização), tanto positivo quanto negativo.

É interessante observar que 71% dos compradores pesquisados estavam cientes do papel do Inmetro em termos de acreditação, embora estritamente falando, o Organismo Nacional de Acreditação não seja mais o “Inmetro”, mas a Cgcre, estabelecida como uma diretoria independente do Inmetro a fim de assegurar sua imparcialidade das outras atividades do Inmetro – um fato que não é bem entendido. Embora 65% dos respondentes declararam ser capazes de dizer o nome de pelo menos um organismo de acreditação estrangeiro, apenas 30% o fez corretamente. Cerca de 42% dos compradores disse que havia ouvido falar do IAF e conhecia

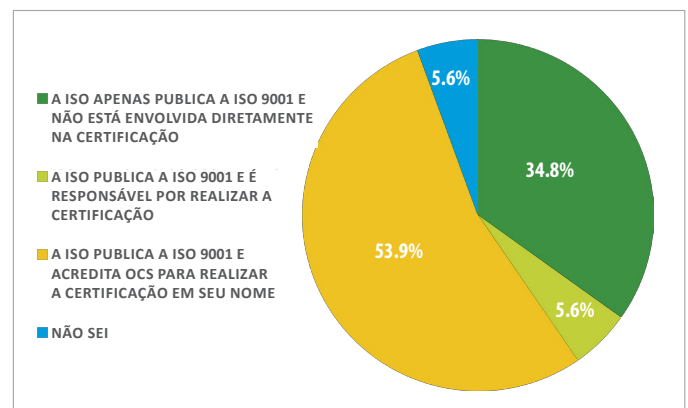


Figura 8. Conhecimento dos compradores sobre o papel da ISO na certificação

seu papel; 29% disse que ouviu falar do IAF, mas não sabia o seu papel, e 29% disse que nunca ouviu falar do IAF.

Este é um resultado preocupante, em particular quando muitos compradores confiam na certificação acreditada ISO 9001 para a seleção de seus fornecedores, mas é muito similar às respostas dadas pelos compradores em pesquisas anteriores na Ásia. Mais uma vez, isso enfatiza a necessidade de uma maior promoção e conscientização do conceito de acreditação e sobre os acordos de reconhecimento mútuo do IAF que estão implantados, a fim de promover o comércio internacional.

## VII. CONSCIENTIZAÇÃO DOS COMPRADORES DAS METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DA CONFORMIDADE

De acordo com a pesquisa, a maioria dos compradores (88%) disse que conhecia a certificação acreditada, a fim que seus fornecedores demonstrassem conformidade com a ISO 9001, e 70% declarou que esse era o método que eles usavam. Embora houvesse um nível similar de conscientização sobre a certificação não-acreditada, apenas 37% dos respondentes tinha experiência com isso. Entretanto, o método mais amplamente conhecido de avaliação da conformidade, de longe, continua a ser a auditoria de segunda parte, com 98% dos respondentes a conhecendo e 79% com experiência nessas auditorias de fornecedor.

Também é possível observar na Figura 9 que, para aquisições de alto valor e/ou alto risco, 60% dos respondentes exigiram que seus fornecedores fossem certificados na ISO 9001, com 46% conduzindo suas próprias auditorias (2ª parte) e 38% também levando em consideração a reputação e a experiência passada com o fornecedor (eram permitidas múltiplas respostas). Conforme esperado, as exigências para certificação e para realizar auditorias de fornecedores eram menores para aquisições menos críticas ou de menor valor, nas quais a reputação do fornecedor e o desempenho passado eram os critérios dominantes.

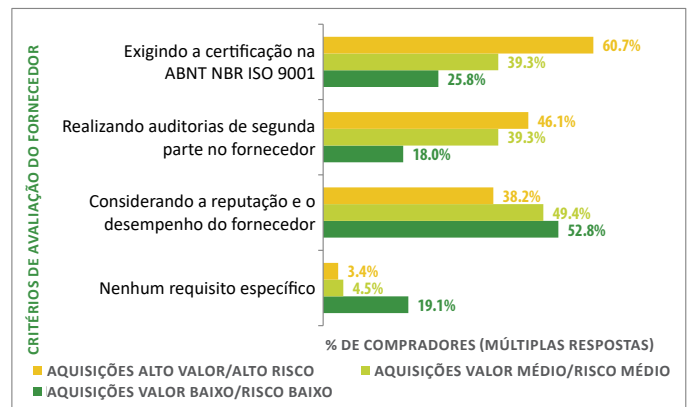


Figura 9. Critérios usados para seleção de fornecedores

De maneira similar, os critérios de avaliação de produtos e serviços fornecidos variaram de acordo com a criticidade e/ou valor da transação, sendo que a maioria dos compradores realiza algum tipo de inspeção de recebimento de produtos e serviços, independentemente do valor ou da criticidade. 30% disse que, para aquisições críticas e/ou de alto valor, também realizam atividades de monitoramento e inspeção nas instalações de seus fornecedores.

## VIII. RETROALIMENTAÇÃO DO COMPRADOR SOBRE DESEMPENHO DOS FORNECEDORES

A Figura 10 mostra que para obtenção de produtos de “alto valor” e/ou “alto risco”, 47% dos compradores apresentou um retorno frequente para seus fornecedores sobre o desempenho de seus produtos e serviços; 30% deu retorno apenas quando tinham uma reclamação e 13% só se solicitado pelo

fornecedor. Para produtos de “baixo valor” e/ou “baixo risco”, apenas 25% dos compradores forneceu retorno frequente; 40% enviou retorno apenas quando tinha uma reclamação e 22% só quando solicitado pelo fornecedor.

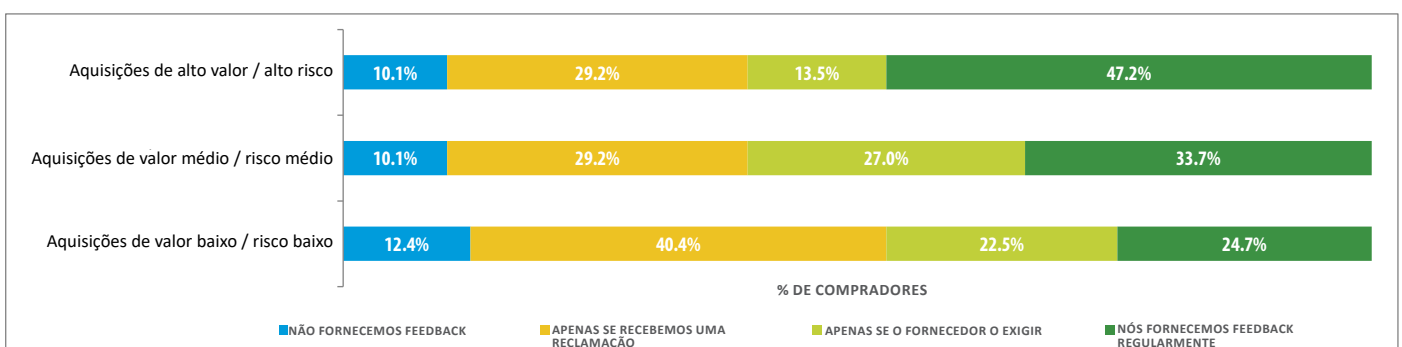


Figura 10. Retorno do comprador para os fornecedores

## IX. NÍVEL DE CONFIANÇA DO COMPRADOR NOS ORGANISMOS DE CERTIFICAÇÃO ISO 9001

A Figura 11 apresenta a percepção global dos compradores em relação à credibilidade dos OCs que operam no Brasil para a ISO 9001. 81% dos compradores pesquisados considerou que era “muito boa” ou “boa”; 18% disse que era “regular”; e apenas 1% (um respondente) disse “ruim”.

A Figura 12 apresenta o nível de satisfação dos compradores em relação aos diversos aspectos de desempenho de seus fornecedores certificados na ABNT NBR ISO 9001. O mais alto nível de satisfação foi com os processos de comunicação e marketing de produtos dos fornecedores, seguido da

qualidade e coerência intrínsecas dos produtos e dos serviços prestados. Em cada caso, cerca de 90% dos respondentes disse que estava “satisfeito” ou “muito satisfeito”.

A Figura 13 mostra a comparação entre fornecedores certificados e não-certificados (ou comparando o mesmo fornecedor antes e depois da certificação). Em geral, as percepções dos compradores sobre seus fornecedores certificados na ISO 9001 eram mais favoráveis do que aquelas para fornecedores não-certificados (ou para o mesmo fornecedor antes da certificação), com cerca de 50 a 60% declarando que o desempenho dos fornecedores certificados na ISO 9001 era “melhor” ou “muito melhor” em todas as categorias. Entretanto, conforme apontado durante os workshops com as partes interessadas, a Figura 13 também pode ser interpretada como significando que cerca de 40% dos compradores não percebeu diferença no desempenho de seus fornecedores certificados ou não, o que é preocupante.

É importante observar que, na mesma linha que os resultados dos projetos anteriores da UNIDO na Ásia, a capacidade de resposta a reclamações também é a principal causa de insatisfação entre compradores no Brasil (consulte a Figura 12). Assim, convém encorajar os OCs a prestarem atenção especial nisso ao conduzirem auditorias de supervisão e reavaliação em seus clientes certificados. A Figura 12 mostra que enquanto o desempenho de 53% dos fornecedores certificados foi “melhor” ou “muito melhor” nessa categoria, 14% declarou que o desempenho dos fornecedores certificados na ISO 9001 foi “pior” ou “muito pior”. Os motivos para isso não estão claros e convém que sejam melhor investigados. Uma possível explicação poderia ser que os fornecedores certificados

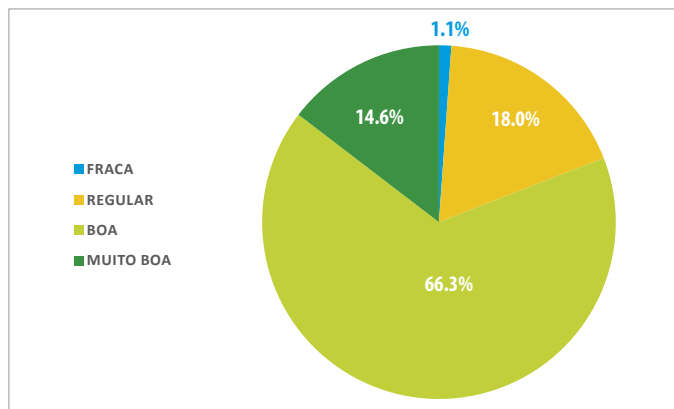


Figura 11. Percepção global da credibilidade dos OCs que operam no Brasil para a ISO 9001

possuem um processo mais rigoroso de tratamento de reclamações e não necessariamente julgam que todas as reclamações dos clientes sejam válidas. Esse fato explicaria parte da insatisfação quando comparado com fornecedores não-certificados, que poderiam aceitar todas as reclamações dos clientes como sendo válidas, sem realizar uma análise detalhada. No contexto do tratamento de reclamações de clientes, parece adequado para as organizações certificadas fazerem mais uso da diretriz que aborda especificamente este tópico (ISO 10002:2014 “Guidelines for complaints handling in organizations”). Entretanto, de acordo com o retorno recebido durante os workshops realizados na conclusão do projeto, fica claro que esta norma não é bem conhecida e é recomendável que a ABNT, o Inmetro e a ABRAC empenhem esforços para promover uma maior conscientização dela.



Figura 12. Nível de satisfação dos compradores com fornecedores certificados



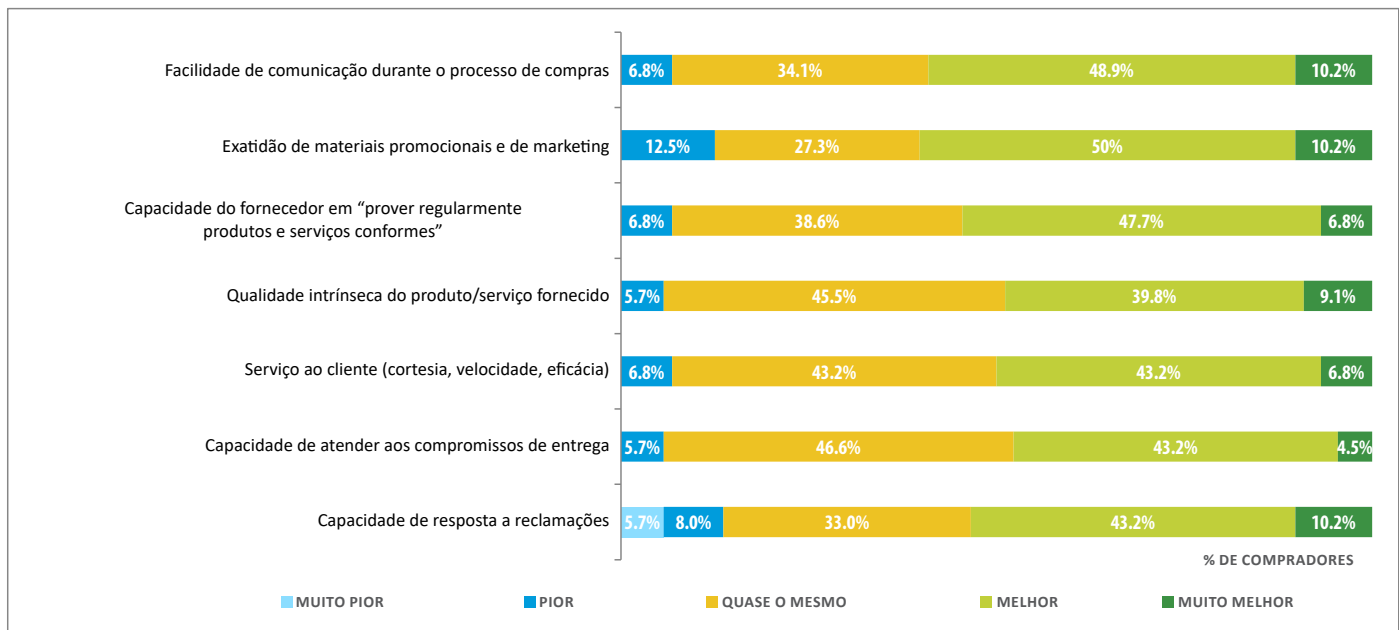


Figura 13. Desempenho dos fornecedores certificados na ABNT NBR ISO 9001, comparado com aqueles não-certificados (ou o mesmo fornecedor antes da certificação)

## X. OPINIÕES DOS COMPRADORES SOBRE A NORMA E A CERTIFICAÇÃO ISO 9001

Em geral, os compradores pesquisados tiveram um alto nível de satisfação com a norma ABNT NBR ISO 9001 (sem considerar os aspectos de avaliação da conformidade). 21% a consideraram uma norma “excelente”, 62% “boa” e 17% “razoavelmente boa”. Nenhum respondente considerou que a ABNT NBR ISO 9001 fosse “fraca” ou “muito fraca”.

Em relação à certificação, a Figura 14 apresenta a confiança do comprador na capacidade dos fornecedores certificados em oferecer consistentemente produtos e serviços conformes (que é o principal objetivo declarado da ABNT NBR ISO 9001). 25% responderam que a certificação na ISO 9001 quer dizer que eles sempre podem confiar em seus fornecedores certificados; 18% declarou que eles poderiam “quase sempre” confiar e a maioria (53%) disse que eles poderiam confiar nos produtos e serviços fornecidos pelos fornecedores certificados “com eventuais exceções”. Apenas 4,5% dos respondentes da pesquisa disse que eles tinham uma confiança insuficiente em seus fornecedores certificados.

A Figura 15 mostra que 64% dos compradores afirmou que na sua experiência “todos os OCs acreditados que operam no Brasil são igualmente bons” ou que “há diferenças entre os OCs, mas as diferenças não são grandes”; 12% considerou que há uma grande diferença entre os OCs, o que gerou preocupações sobre o desempenho dos fornecedores certificados por alguns OCs; enquanto 24% daqueles pesquisados não tinha base para fazer uma avaliação.

É possível observar na Figura 16 que 62% dos compradores realizou auditorias de segunda parte em seus fornecedores certificados na ISO 9001, com, em geral, 55% obtendo resultados

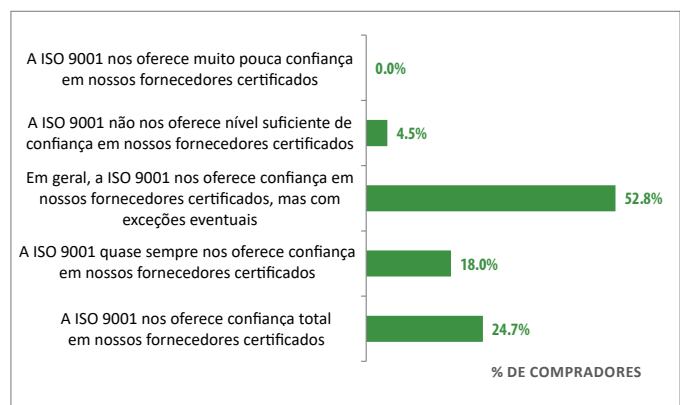


Figura 14. Confiança do comprador nos fornecedores certificados na ISO 9001

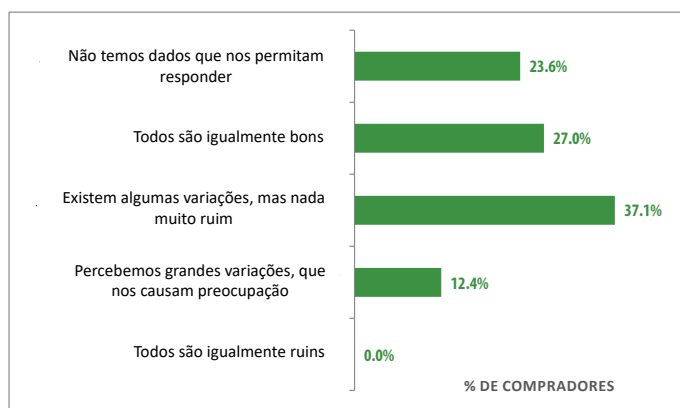


Figura 15. Percepções dos compradores sobre as diferenças no desempenho de OCs acreditados

satisfatórios (sem não-conformidades ou com algumas não-conformidades menores que não levaram a se questionar a credibilidade da certificação. Entretanto, 7% dos respondentes teve algumas “preocupações sérias” com a eficácia dos processos de certificação (ao menos uma não-conformidade maior constatada durante as auditorias de segunda parte).

A Figura 17 mostra que 69% dos respondentes jamais sentiu a necessidade de reclamar de seus fornecedores aos OC. 20% não sabia que era possível fazê-lo e 8% teriam gostado de reclamar, mas não sabiam como. Dos 3% (3 compradores) que reclamaram, dois estavam satisfeitos com o modo pelo qual sua reclamação foi tratada e um deles não estava satisfeito.

De maneira semelhante, a Figura 18 ilustra que 74% dos compradores disse que eles sabiam que poderiam reclamar ao OA sobre o desempenho de um OC e/ou de seus clientes certificados, mas não tinham necessidade de fazê-lo. 18% não sabia que era possível fazê-lo e 6% teriam gostado de reclamar, mas não sabiam como. Dos 2% (2 compradores) que reclamaram, um estava satisfeito com o modo pelo qual sua reclamação foi tratada e um deles não estava satisfeito.

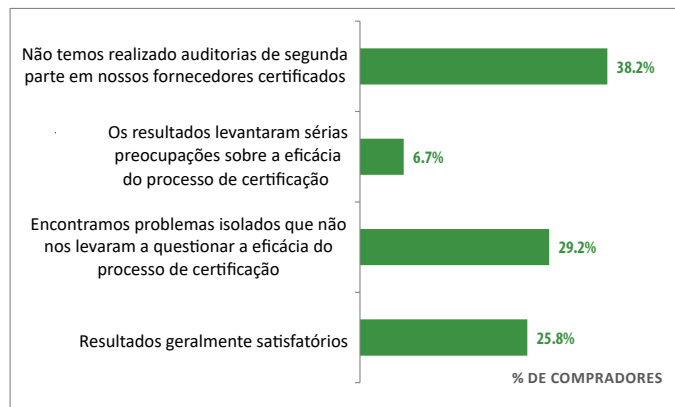


Figura 16. Experiências dos compradores nas suas auditorias de segunda parte nos fornecedores certificados na ISO 9001

Portanto, recomenda-se promover mais amplamente o guia da ISO “ISO 9001 – What does it mean in the Supply Chain?” e sua tradução em português (disponível no site da web da ABNT/CB-25), a fim de estimular um melhor retorno das organizações de compra aos seus fornecedores e, conforme necessário, aos seus respectivos OCs e OAs.

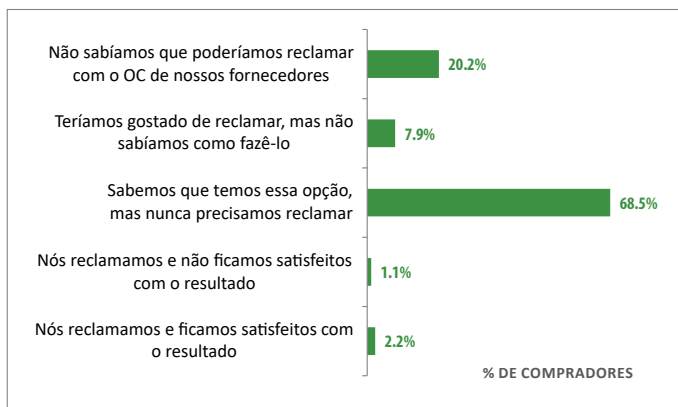


Figura 17. Reclamações dos fornecedores de compradores aos OCs

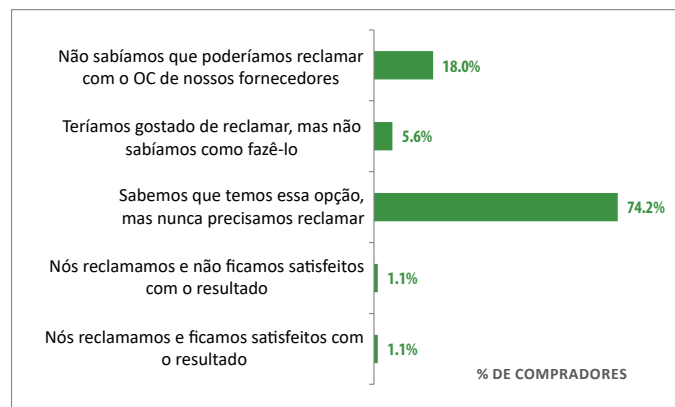
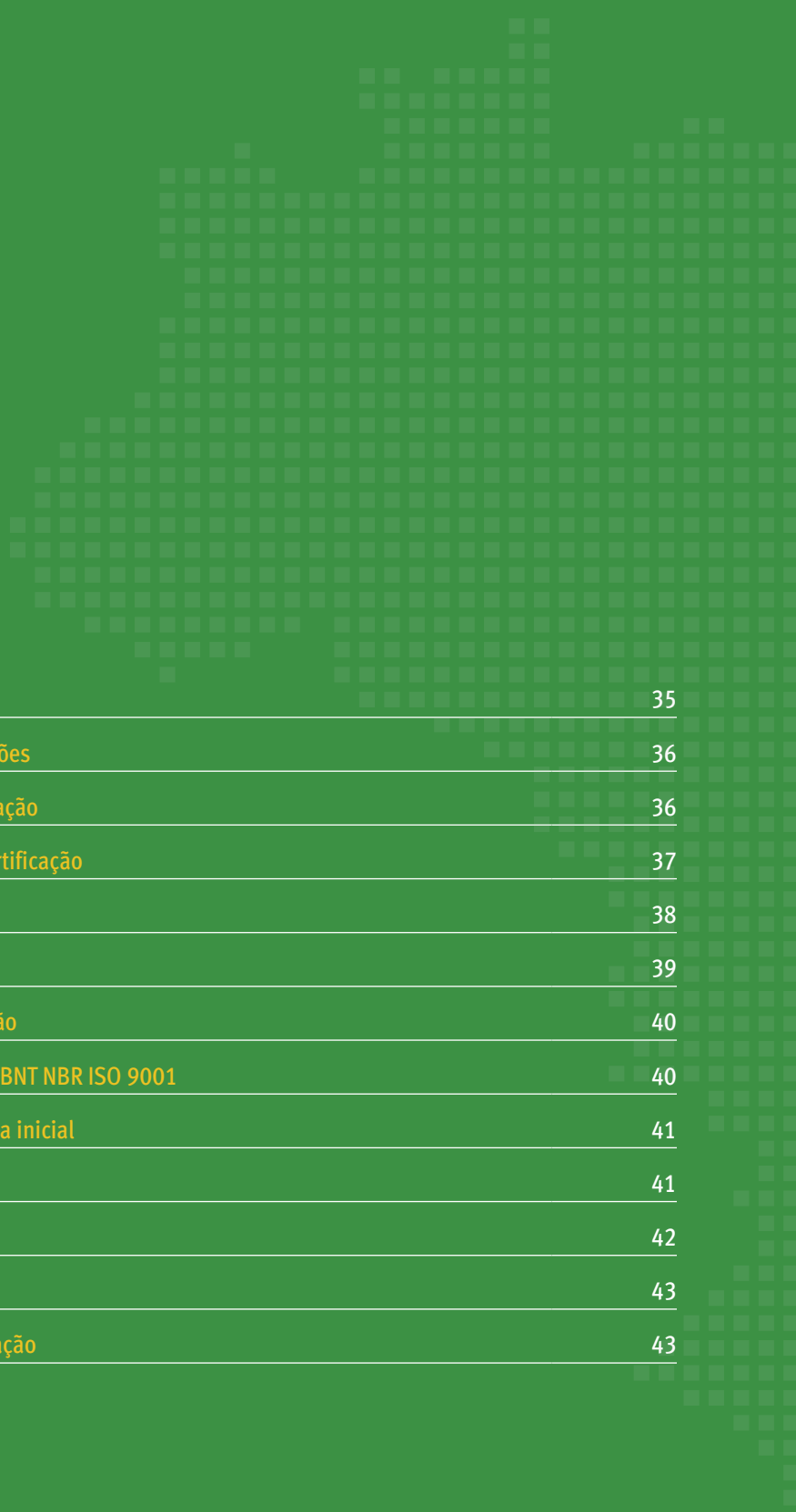


Figura 18. Reclamações de compradores aos OAs sobre fornecedores certificados na ISO 9001 e/ou sobre OCs



I.	Demografia das organizações certificadas	35
II.	Duração da certificação ISO 9001 das organizações	36
III.	Motivos para as organizações buscarem certificação	36
IV.	Tempo para implementar o sistema e obter a certificação	37
V.	Uso de consultores	38
VI.	Impacto econômico e retorno do investimento	39
VII.	Utilização de outras normas de sistema de gestão	40
VIII.	Seleção de OC pelas organizações certificadas ABNT NBR ISO 9001	40
IX.	Comunicação com os OCs antes de uma auditoria inicial	41
X.	Crítérios para a seleção de OC	41
XI.	Processo de auditorias iniciais	42
XII.	Auditorias de supervisão	43
XIII.	Comentários gerais sobre o processo de certificação	43

## Capítulo 4

# RESULTADOS DA PESQUISA DE ORGANIZAÇÕES CERTIFICADAS NA ISO 9001

Esta pesquisa pela web estava aberta a todas as organizações certificadas na ABNT NBR ISO 9001 no Brasil. Foram utilizados questionários para pesquisar as organizações certificadas sobre suas razões de buscar a certificação, a experiência na implementação da ISO 9001 e a satisfação com os resultados de ter implementado seu SGQ (incluindo o processo de certificação), entre outros temas.

Esta pesquisa foi realizada entre janeiro e março de 2015. As organizações certificadas preencheram os questionários por sua livre e espontânea vontade e houve uma boa taxa de resposta (1206 participantes), embora diversas organizações tenham deixado alguns itens em branco.

### I. DEMOGRAFIA DAS ORGANIZAÇÕES CERTIFICADAS

As Figuras 19 e 20 mostram que os respondentes da pesquisa eram provenientes de uma boa distribuição de setores de negócios e organizações de todos os tamanhos. 81% dos

respondentes eram empresas nacionais brasileiras e 19% eram filiais de organizações multinacionais maiores.

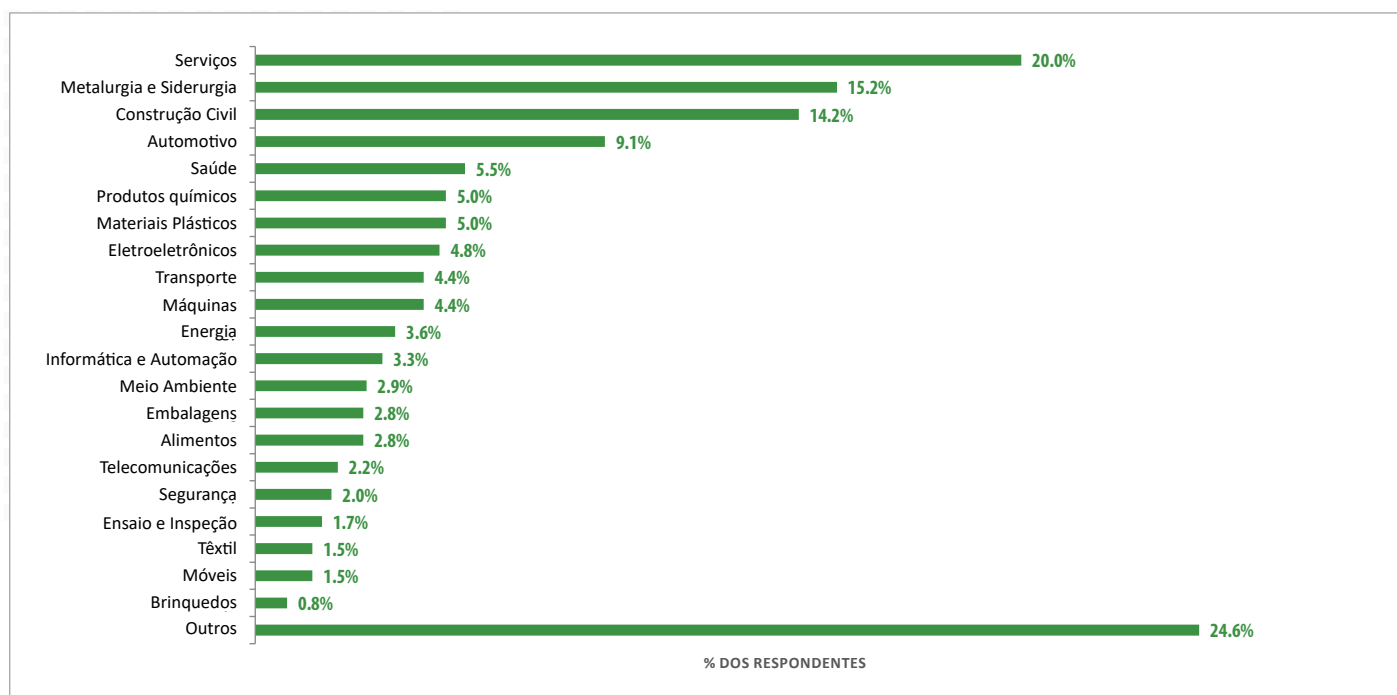


Figura 19. Principais áreas de atividade econômica dos respondentes à pesquisa certificados na ABNT NBR ISO 9001

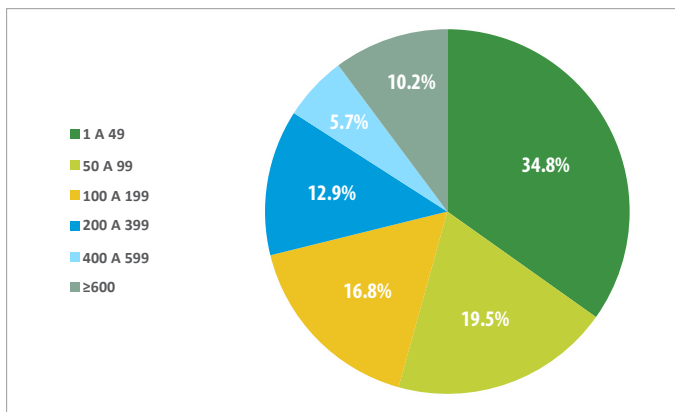


Figura 20. Distribuição de tamanho dos respondentes na pesquisa certificados na ISO 9001 (em número de empregados)

É possível ver nas Figuras 21 e 22 que, em geral, aproximadamente 30% de todos os empregados nas organizações respondentes são mulheres, para todos os tamanhos de organizações, com uma porcentagem ligeiramente maior ocupando posições de gerência. É encorajador, pois demonstra que os obstáculos à promoção de empregados femininos dentro das organizações vem diminuindo.

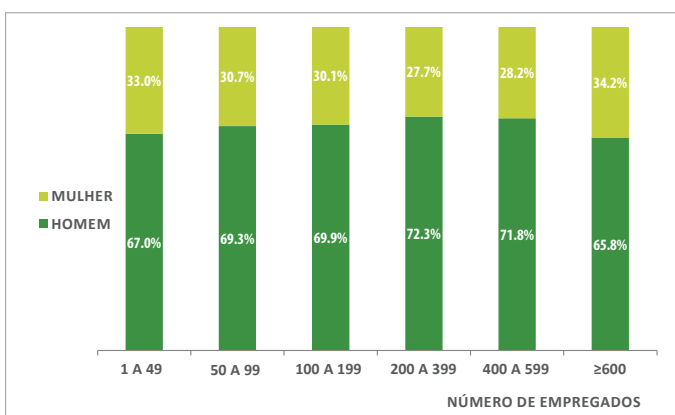


Figura 21. Distribuição de gêneros (com base no número total de empregados)

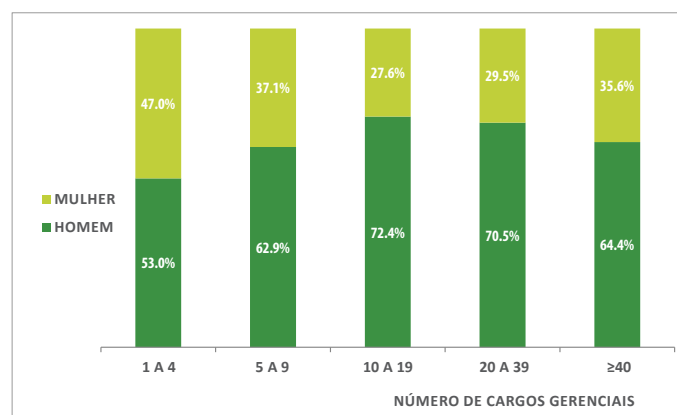


Figura 22. Distribuição de gêneros (com base na participação em posições de gerência)

## II. DURAÇÃO DA CERTIFICAÇÃO ISO 9001 DAS ORGANIZAÇÕES

A Figura 23 apresenta há quanto tempo as organizações respondentes estão certificadas na ISO 9001. A distribuição foi quase igual entre organizações certificadas por mais de 10 anos (28%); organizações certificadas entre 4 e 10 anos (39%) e aquelas certificadas por menos de três anos (33%), ou seja, que ainda não tinham completado um ciclo completo de certificação ou passado por uma auditoria de recertificação.

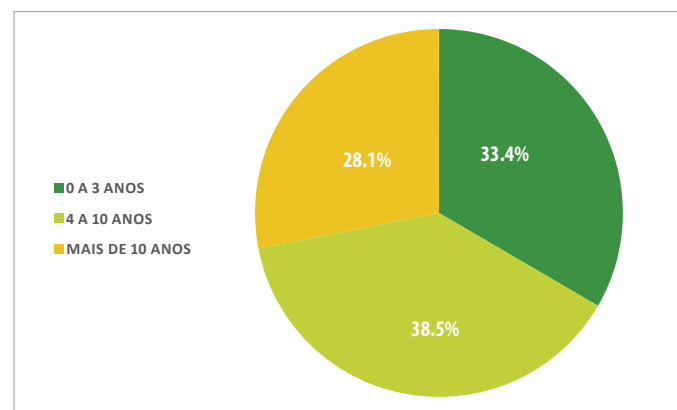


Figura 23. Distribuição de tempo de certificação

## III. MOTIVOS PARA AS ORGANIZAÇÕES BUSCAREM CERTIFICAÇÃO

Esta pesquisa abordou os principais motivos para as organizações implementarem um SGQ com base na ABNT NBR ISO 9001 e buscarem a certificação (ver figura 24). Como mostra a figura, o motivo mais importante apresentado foi para “melhoria interna”, seguido de “objetivo corporativo ou da alta direção”, o que não mudou ao longo dos anos.

Pressão do cliente, capacidade de participar em licitações e vantagem competitiva também foram consideradas importantes, embora os respondentes da pesquisa não dessem muita importância à capacidade de participar em mercados internacionais.

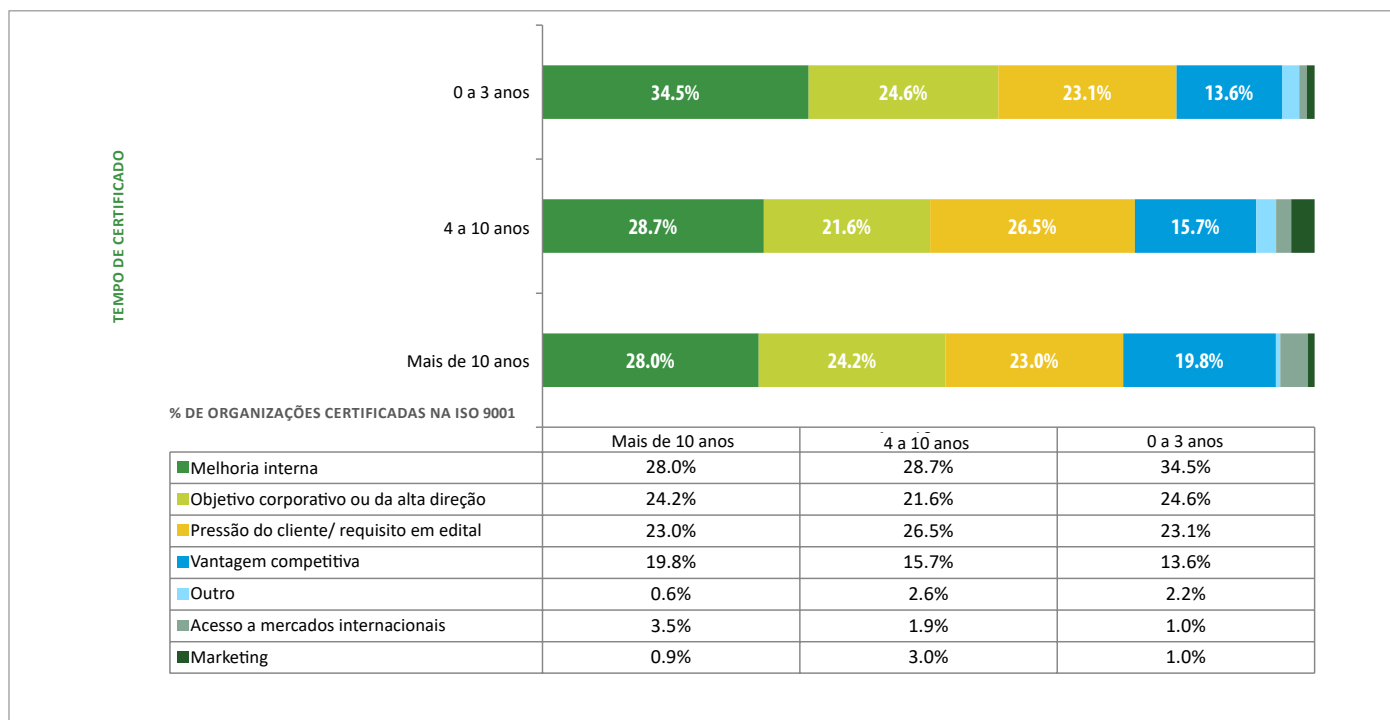


Figura 24. Principais motivos mencionados para implementar um SGQ

#### IV. TEMPO PARA IMPLEMENTAR O SISTEMA E OBTER A CERTIFICAÇÃO

Conforme apresentado na Figura 25, a maioria das organizações (52%) levou entre 7 meses e um ano para implementar seu SGQ e obter certificação na ISO 9001 e 27% levou mais de um ano. Porém, mais preocupante foi que mais de 20% declarou ter obtido a certificação 6 meses após iniciar a implementação, incluindo 5% que comentou tê-lo feito em 3 meses ou menos. Os resultados das pesquisas anteriores mostraram que, nesses casos, o grau de confiança que pode ser depositado em tal certificação é muito menor, independentemente de há quanto tempo a organização está certificada.

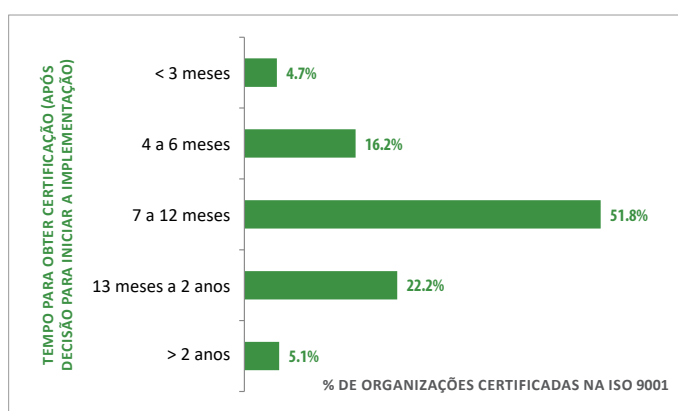


Figura 25. Tempo para obter certificação após a decisão de iniciar a implementação de um SGQ

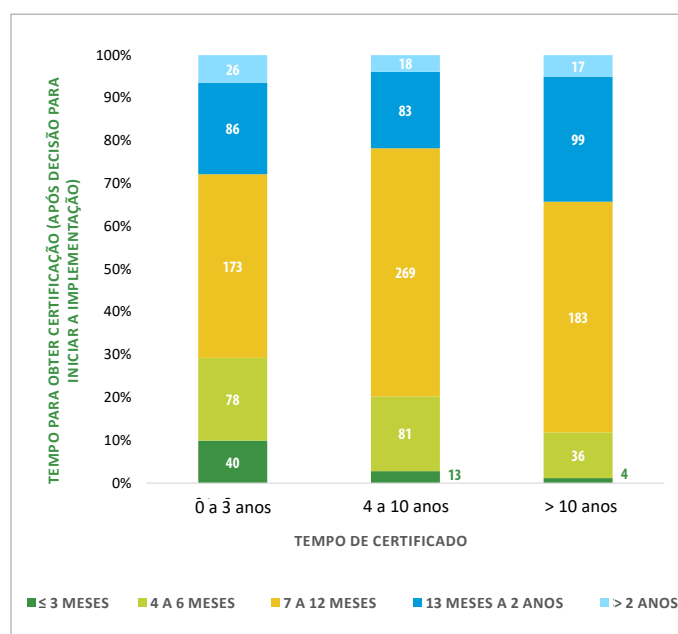


Figura 26. Correlação entre o tempo para obter a certificação e o tempo em que está certificado

Conforme apresentado na Figura 26, recentemente a porcentagem de organizações que levou 6 meses ou menos para obter a certificação aumentou. Pode haver muitos motivos legítimos para isso, por exemplo, uma empresa

subsidiária de uma organização maior que já está certificada ou uma organização com uma filosofia madura da qualidade. Contudo, é uma preocupação e recomenda-se que os OCs prestem atenção especial à auditoria inicial das organizações que declaram ter implementado seu sistema em 3 meses ou menos. Essa informação poderia ser solicitada como parte do processo de análise crítica do contrato do OC.

## V. USO DE CONSULTORES

Em geral, 88% dos respondentes da pesquisa optaram por usar serviços de consultoria para ajudá-los com a implementação inicial de seu SGQ e 44% disse que o uso continuado da consultoria os ajuda a se manter em conformidade com a ISO 9001. Conforme apresentado nas Figuras 27 e 28, o uso de consultores para a implementação do SGQ é mais pronunciado em PMEs e, do mesmo modo, para a manutenção do sistema após a certificação inicial.

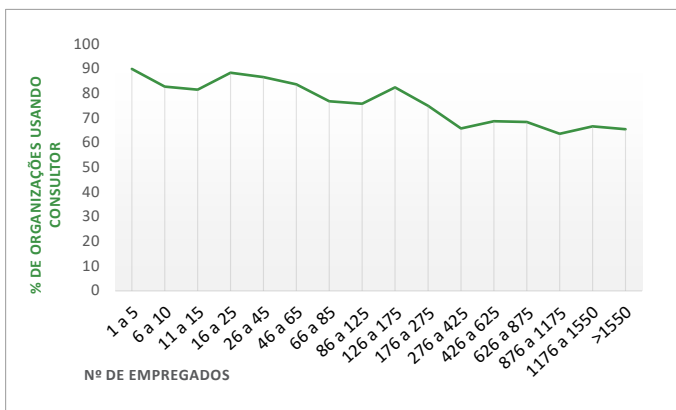


Figura 27. % de organizações usando um consultor como função do tamanho da organização

A Figura 29 provê detalhes de como os consultores foram usados e para quais atividades. É possível ver que, para as fases iniciais de implementação, os consultores foram usados principalmente para auxiliar as organizações a desenvolverem sua política da qualidade, o manual da qualidade, os procedimentos do sistema e os operacionais e as instruções de trabalho. Entretanto, para uma pequena porcentagem dos casos, o consultor realmente preparou esses documentos para a organização e 18% das organizações que usam

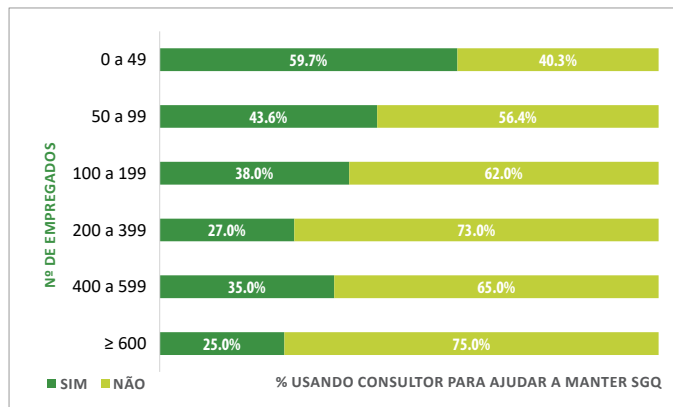


Figura 28. % de organizações usando consultores para manter seu SGQ após a certificação inicial como função do tamanho da organização

um consultor disseram que ele tinha escrito seu manual da qualidade para elas. Na realidade, isso não está errado, mas não ajuda a induzir um sentido de “propriedade” do sistema de gestão da qualidade pelo próprio pessoal da organização.

Como seria de se esperar, os consultores foram muito usados para aumentar a conscientização dos empregados e para capacitação dos auditores internos e 43% das organizações respondentes usaram os consultores para conduzir as auditorias internas em nome deles.

Embora a maioria dos 20% dos respondentes tenha realizado sua análise crítica pela direção sem qualquer envolvimento de seu consultor e outros 71% tenham usado o consultor para fornecer entradas, é preocupante ver que 7% respondeu que o consultor “fez a análise crítica pela direção para eles”. A seção 5.6.1 da ABNT NBR ISO 9001 é muito clara – “**A Alta Direção** deve analisar criticamente o sistema de gestão da qualidade

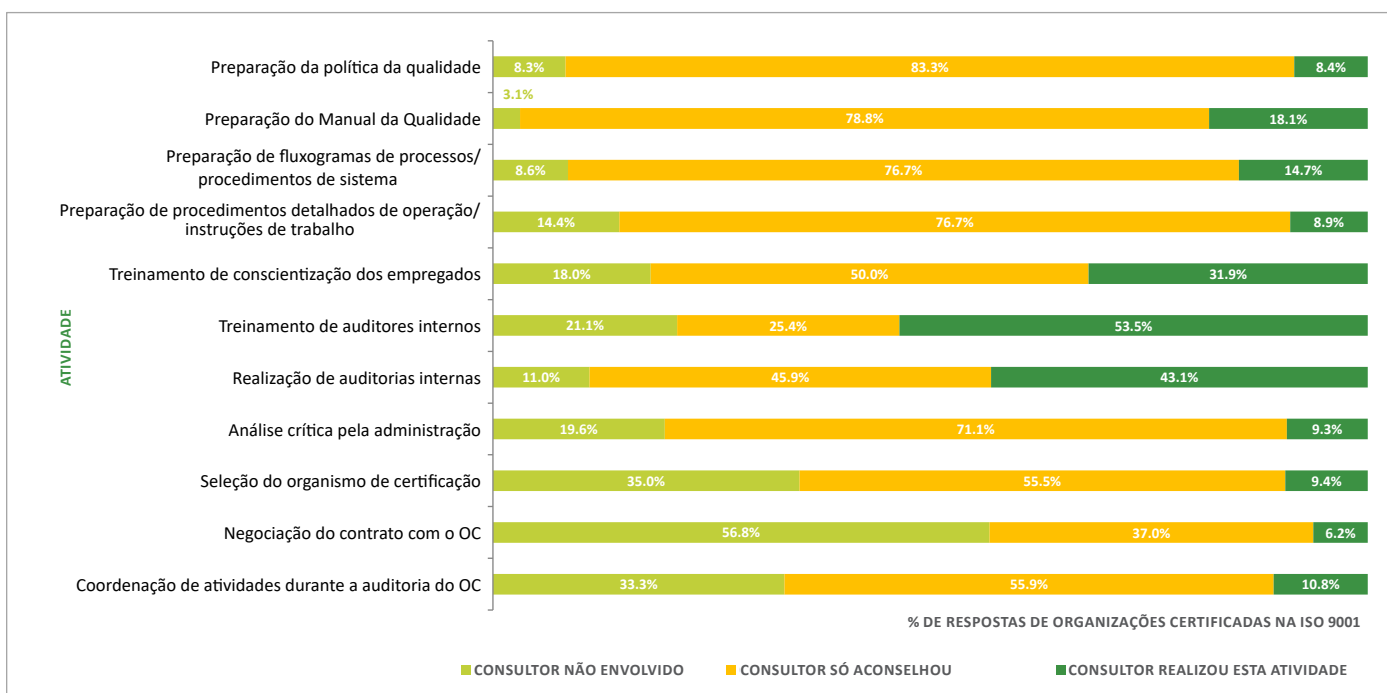


Figura 29. Envolvimento de consultores durante a implementação do SGQ

da organização, a intervalos planejados, a fim de assegurar sua pertinência, adequação e eficácia contínuas” – e isso não é algo que possa ser delegado a um consultor. Também é motivo de preocupação que cerca de 10% das organizações responderam que o consultor selecionou o organismo de certificação em nome delas e coordenou as atividades durante a auditoria inicial do OC.

A Figura 30 mostra que 34% dos respondentes estavam “muito satisfeitos” com os serviços prestados por seu consultor e outros 61% estavam “satisfeitos”. Entretanto, 5% dos respondentes estavam insatisfeitos, sendo 1% “muito insatisfeitos”.

Alguns motivos dados por aqueles que estavam insatisfeitos incluíram:

- ” “Nosso sistema foi implementado “copiando” de outra organização, o que não refletiu nossa própria realidade. Isso criou muitos problemas quando tentamos adaptá-lo para nossa real situação.”
- ” “O consultor estava trabalhando com diversos clientes diferentes e não nos deu suficiente atenção.”
- ” “Os consultores implementaram um sistema que nos tornava dependentes deles para quase tudo.”
- ” “Incapacidade para explicar clara e objetivamente os requisitos da ABNT NBR ISO 9001.”
- ” “Os consultores usaram um conjunto proforma de documentos para todas as empresas onde estavam prestando serviços.”
- ” “O consultor forneceu as explicações necessárias, mas o sistema não se adequou ao contexto e cultura de nossa empresa. Tivemos que contratar outro consultor para nos ajudar em nossas auditorias internas e para adaptar o sistema conforme nossas necessidades.”
- ” “O consultor criou uma cultura onde os procedimentos eram responsabilidade do departamento da qualidade e não da organização como um todo.”
- ” “O consultor usou uma metodologia muito complicada, com documentos preparados anteriormente que, na maioria dos casos,

*não eram adequados para nossas necessidades. Ele era bem informado, mas usou uma linguagem impossível de ser entendida por nossos empregados, o que gerou muita insatisfação.”*

” “Ele nos deixou com um sistema muito burocrático e pesado.”

... e muitas reclamações semelhantes.

Espera-se que os consultores que lerem este relatório tomem conhecimento dessas preocupações. Essas observações também reforçam a necessidade da ABNT, Inmetro, ABRAC, SEBRAE e outros de assegurarem a promoção em tempo adequado de normas tais como a ABNT NBR ISO 10019 - “Diretrizes para a seleção de consultores de sistemas de gestão da qualidade e uso de seus serviços” (e documentos similares desenvolvidos localmente no Brasil). A fim de serem eficazes, estas diretrizes precisam estar disponíveis para as organizações antes de começarem a implementação de seu SGQ – uma possibilidade seria usar os canais de comunicação disponíveis mediante associações de indústria e federações. Os próprios consultores também poderiam achar útil conscientizar clientes potenciais sobre o conteúdo dessa diretriz, a fim de ajudá-los a fazerem uma escolha fundamentada.

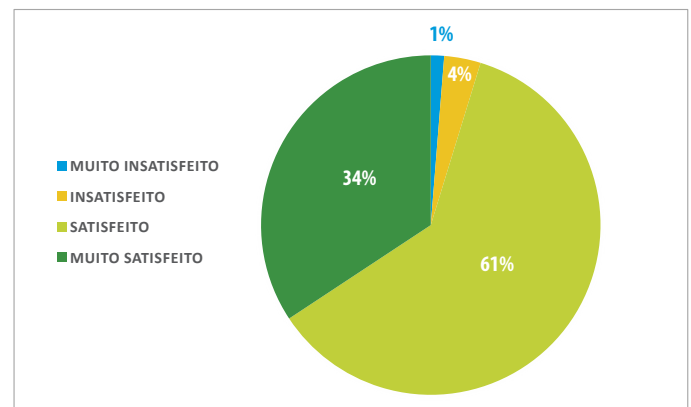


Figura 30. Satisfação das organizações pesquisadas com a consultoria de SGQ

## VI. IMPACTO ECONÔMICO E RETORNO DO INVESTIMENTO

Foi impossível extrair dados significativos da pergunta na pesquisa sobre os custos reais de implementação e certificação, devido ao tamanho e complexidade muito amplos das organizações envolvidas, à taxa de inflação variada ao longo dos anos, ao tempo decorrido desde que muitos obtiveram a certificação e à ausência de registros confiáveis para levar em consideração custos internos, tais como tempo do empregado gasto durante a implementação e capacitação no local de trabalho. Entretanto, houve um resultado muito importante e encorajador a uma pergunta mais geral. Dos 1206 respondentes, a Figura 31 mostra que mais de 98% respondeu que, independente do montante que eles investiram, eles consideraram que o retorno sobre o investimento foi “Bom” (73%) ou “Muito bom” (26%). Menos de 2% considerou que a implementação da ISO 9001 não foi um bom investimento.

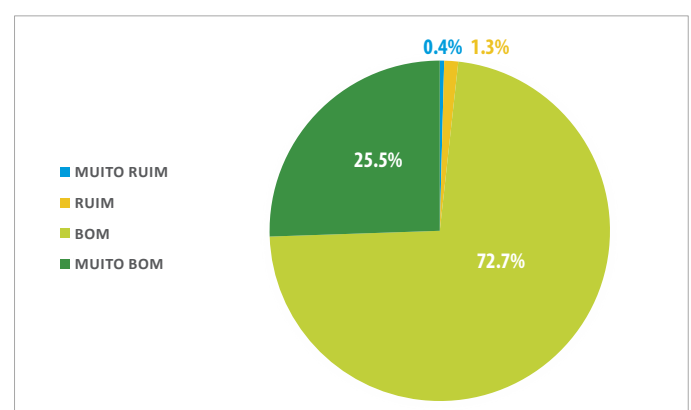


Figura 31. Percepções sobre o retorno sobre o investimento total para a implementação e certificação da ISO 9001



## VII. UTILIZAÇÃO DE OUTRAS NORMAS DE SISTEMA DE GESTÃO

Conforme apresentado na Figura 32, 15% das organizações que responderam à pesquisa também estavam certificadas na ISO 14001 (para SGA); e 8% para OHSAS 18001 (SGSST), com outros 41% e 32% respectivamente implementando ou pretendendo implementar esses sistemas. Muito pouco interesse foi mostrado nas outras normas mencionadas na pesquisa (ABNT NBR 16001) para Responsabilidade Social; ABNT NBR ISO 27001 (Segurança da Informação) e ABNT NBR ISO 50001 (Gestão de Energia). As outras certificações mencionadas pelos respondentes incluíram diversas certificações de produtos, certificações em normas específicas de setores como ISO/TS 16949 (para o setor automotivo), ABNT NBR ISO 22000 (setor de alimentos) e ABNT NBR ISO 13485 (dispositivos médicos), assim como o programa brasileiro de certificação PBQP-H para o setor da construção.

A pesquisa atual confirmou os resultados de pesquisas anteriores na Ásia, onde, mesmo entre empresas certificadas na ISO 9001, há pouco uso da norma orientativa ISO 9004 (“Gestão para o sucesso sustentado de uma organização — Uma abordagem da gestão da qualidade”). Pode ser visto na Figura 33 que apenas 23% dos respondentes disseram

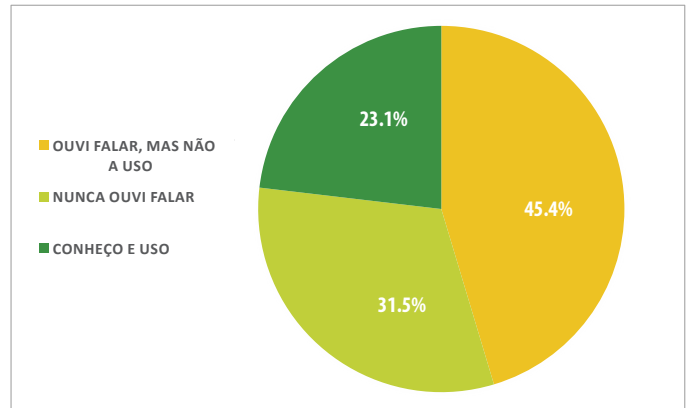


Figura 33. Conscientização e uso da ISO 9004 entre organizações certificadas ISO 9001

que eles “conhecem e usam” a ABNT NBR ISO 9004; 45% declarou que eles conheciam a norma, mas não a usavam, e 32% dos respondentes desconheciam a existência da norma. Recomenda-se uma maior promoção do uso da ABNT NBR ISO 9004 como meio de aperfeiçoar a eficiência organizacional e obter um sucesso duradouro a longo prazo.

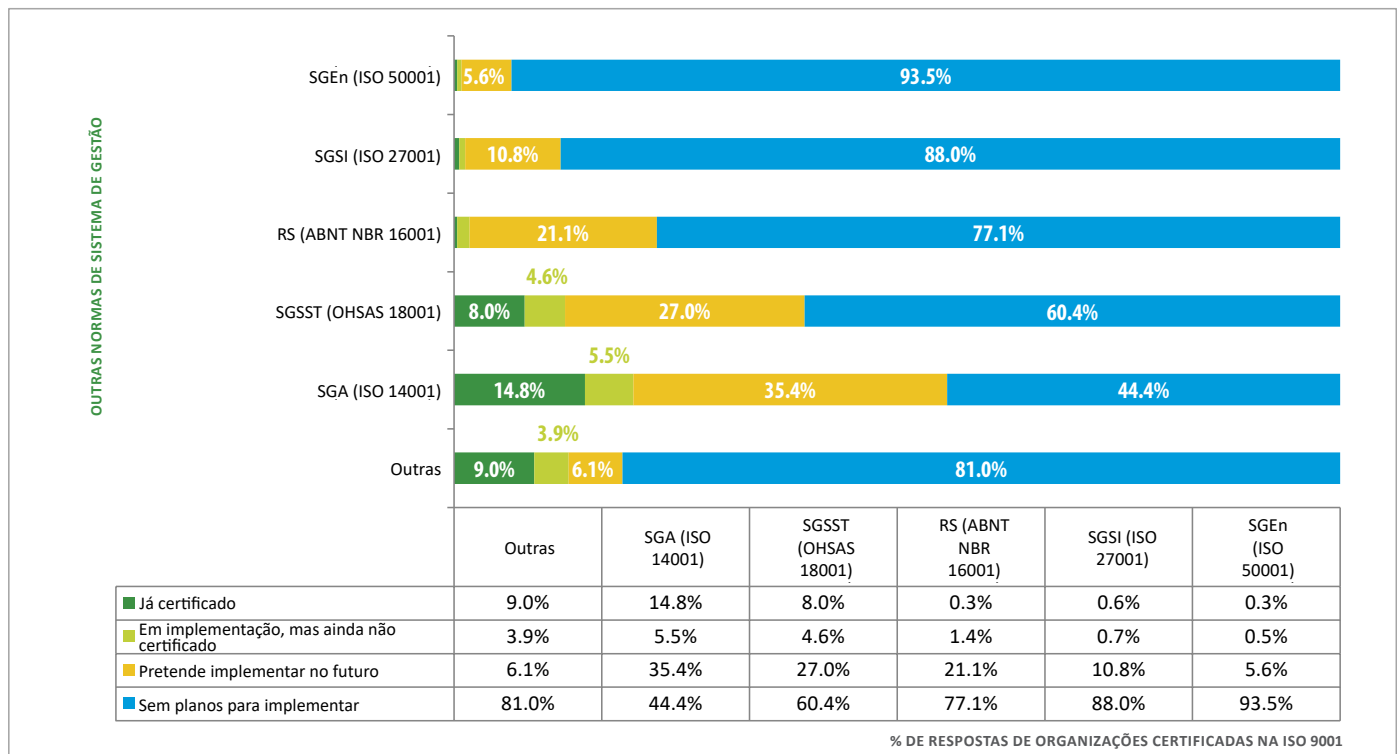


Figura 32. Porcentagem de empresas pesquisadas que possui ou busca outras certificações

## VIII. SELEÇÃO DE OC PELAS ORGANIZAÇÕES CERTIFICADAS ABNT NBR ISO 9001

Conforme apresentado na Figura 34, mais de 50% dos respondentes são certificados por uma filial local de um organismo de certificação estrangeiro; 37% por um OC local (brasileiro) e 5% por uma franquias local de um OC estrangeiro.

Aproximadamente 18% dos respondentes também afirmaram que eles fizeram transferência para outro OC em algum momento durante a história de sua certificação.

Alinhado com os resultados da pesquisa das organizações compradoras, as empresas certificadas na ISO 9001 não possuíam um alto nível de conhecimento sobre o IAF ou sobre o papel da acreditação. Apenas 44% puderam nomear corretamente o OA sob cuja acreditação seu próprio certificado foi emitido. 29% não sabia e os 27% restantes confundiram o OA com o OC ou com uma Associação de OCs. Entretanto, 52% foram capazes de nomear o Inmetro (estritamente falando, agora Cgcre) como o OA nacional para o Brasil. Cerca de 25% das organizações certificadas ouviu falar do IAF e declarou saber o que ele faz. 27% ouviu falar dele, mas não sabia o que ele faz, e 48% nunca ouviu falar do IAF.

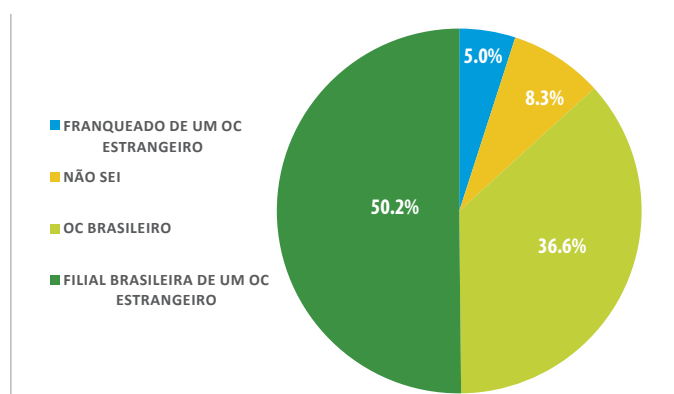


Figura 34. Categorias de OC usados pelos respondentes da pesquisa certificados na ABNT NBR ISO 9001

## IX. COMUNICAÇÃO COM OS OCS ANTES DE UMA AUDITORIA INICIAL

De acordo com a pesquisa, o contato com os OCs antes da auditoria inicial, em geral era feito por telefone ou email (82% do total), e/ou nas empresas (30%) para discussões presenciais (ver Figura 35). Uma porcentagem relativamente alta de organizações (45%) passou por uma preauditoria antes de contratar formalmente o OC.

Foi perturbador ver que 8% dos respondentes não tinha nenhum contato direto com o OC (todos os contatos foram feitos pelo consultor) e 6% dos respondentes mencionou que seu OC realizou auditorias internas em seu nome (o que não é aceitável, de acordo com a ABNT NBR ISO/IEC 17021:2011, Cláusula 5.2.6).

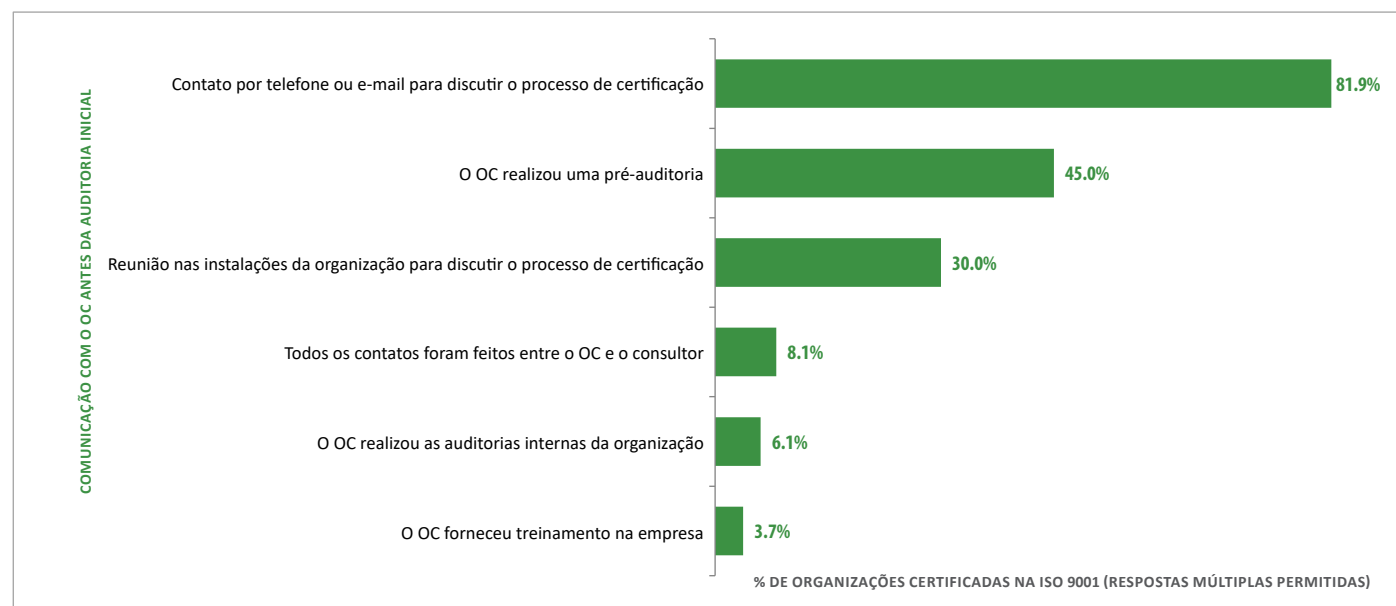


Figura 35. Comunicações com os OCs antes da auditoria inicial

## X. CRITÉRIOS PARA A SELEÇÃO DE OC

A Figura 36 apresenta o nível de concordância das empresas certificadas com uma série de afirmações referentes aos critérios que usaram ao selecionar seu OC. É possível observar que é dada alta importância à acreditação e, especificamente, à acreditação nacional (pela Cgcre) e também aos OCs com uma reputação internacional. De menor importância

é a acreditação por um OA estrangeiro ou por um membro signatário do MLA do IAF. Os respondentes discordam que o preço seja o principal fator na sua seleção do OC ou que eles tenham escolhido os OCs com reputação de serem menos rigorosos.

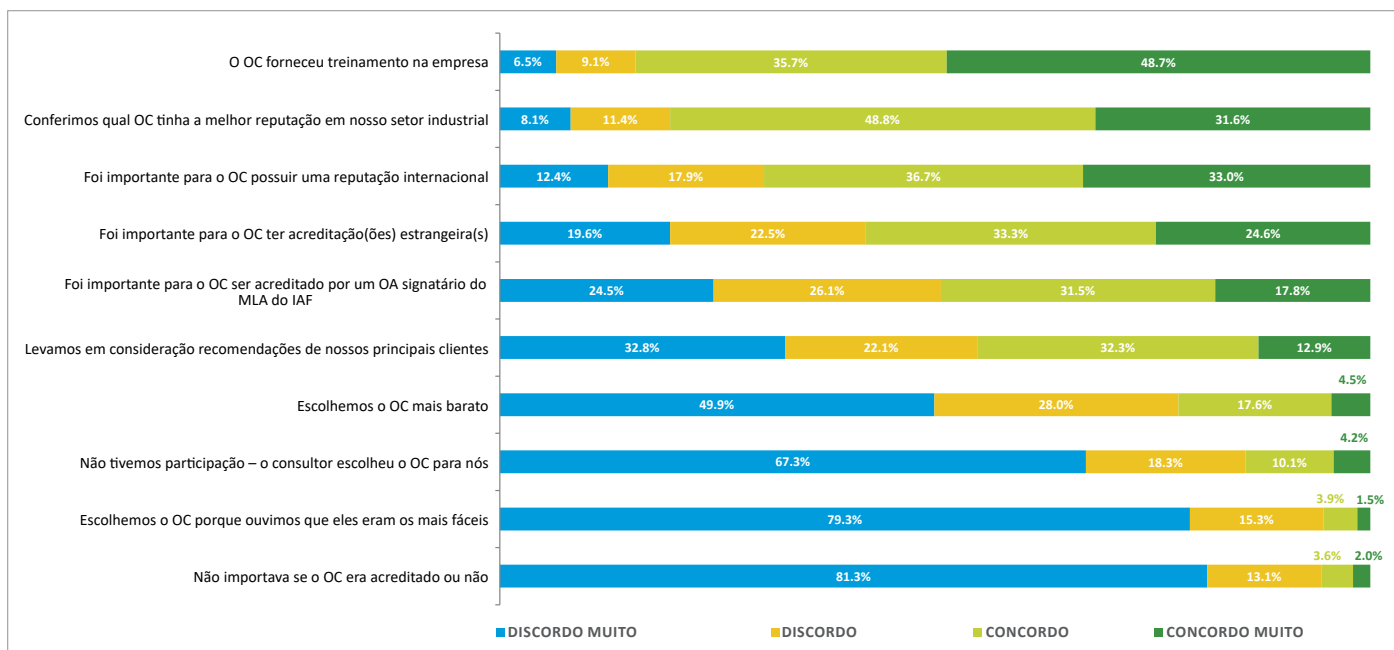


Figura 36. Critérios usados pelas organizações certificadas na ISO 9001 para o processo de seleção do OC

## XI. PROCESSO DE AUDITORIAS INICIAIS

Em relação às auditorias iniciais, foi solicitado aos respondentes que quantificassem seu grau de concordância ou discordância referente às seguintes afirmações (ver Figura 37). Os resultados constatarem que, em geral, as opiniões sobre o profissionalismo e a imparcialidade dos auditores eram boas, assim como era bom o conhecimento do setor econômico específico dos auditados. Novamente, em termos gerais, os respondentes disseram que os auditores estavam

interessados em observar os processos da organização e eram capazes de identificar pontos fracos no SGQ. As auditorias foram desafiadoras e não muito fáceis. Houve alguma discordância sobre se os auditores gastaram ou não tempo suficiente auditando a alta direção, mas, em geral, as organizações não consideraram que os auditores passaram muito tempo no escritório do representante da direção ou apenas olhando a documentação.

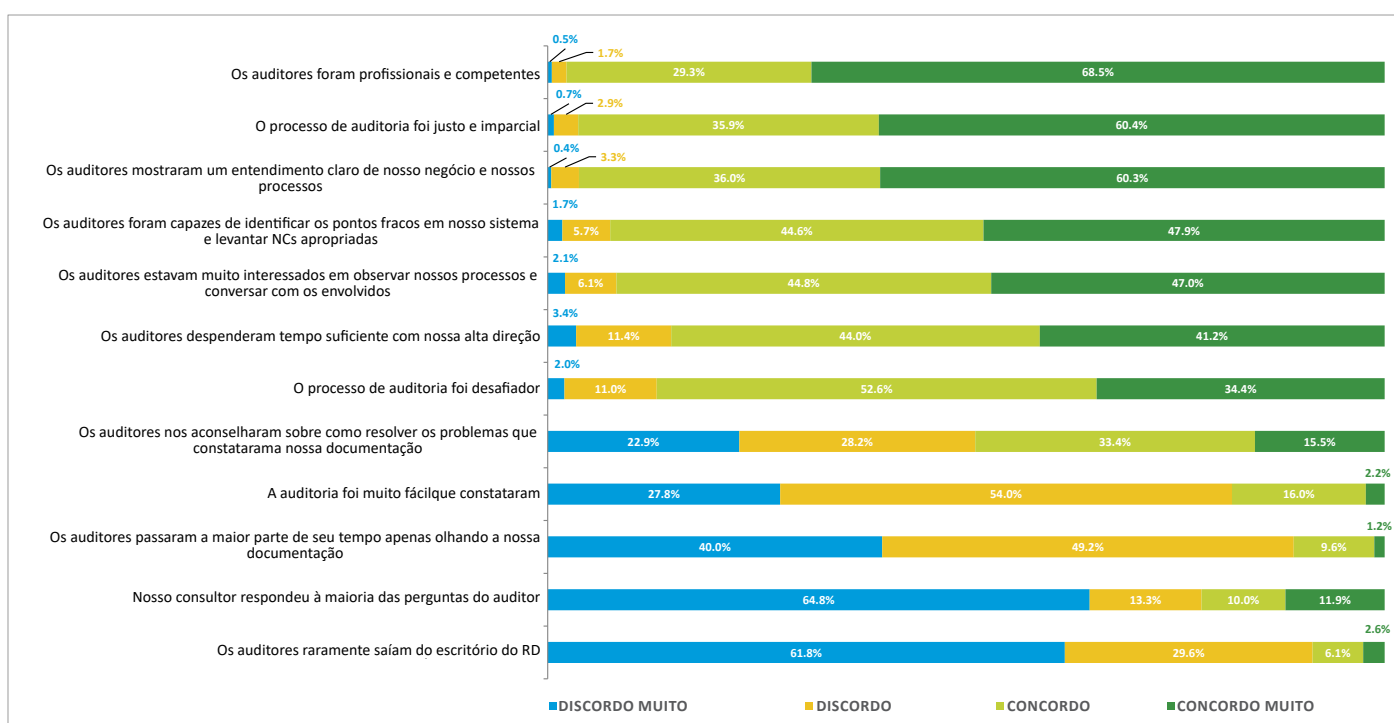


Figura 37. Percepções das organizações certificadas sobre a auditoria inicial

## XII. AUDITORIAS DE SUPERVISÃO

Segundo as respostas da pesquisa, 83% das organizações disseram que as auditorias de supervisão foram realizadas anualmente, 15% a cada 6 meses e, uma pequena porcentagem (<1%) disse que a cada 9 meses, ou seja, dentro do ciclo de certificação de três anos, haveria uma auditoria inicial ou de recertificação e três auditorias de supervisão.

A ABNT NBR 17021:2011 requer que o OC realize, pelo menos, uma auditoria de supervisão por ano. Embora não seja frequente, menos de 1% das organizações disse que suas auditorias de supervisão foram conduzidas menos do que uma vez por ano. Essa situação poderia ser um resultado da amostragem de *multisite*, que não requer uma auditoria

anual de supervisão em cada local, mas este ponto não foi verificado. Referente ao processo de auditoria de supervisão, as organizações certificadas forneceram seu nível de concordância ou discordância para uma série de afirmações. Os resultados foram muito bons e estão apresentados na Figura 38. Houve um forte consenso que as auditorias de supervisão eram úteis, asseguravam conformidade contínua com a ISO 9001, encorajavam a melhoria contínua do SGQ e continuam agregando valor em termos de investimento feito. Os respondentes discordaram que as auditorias de supervisão focavam puramente na documentação ou que os auditores nunca constatavam não-conformidades.

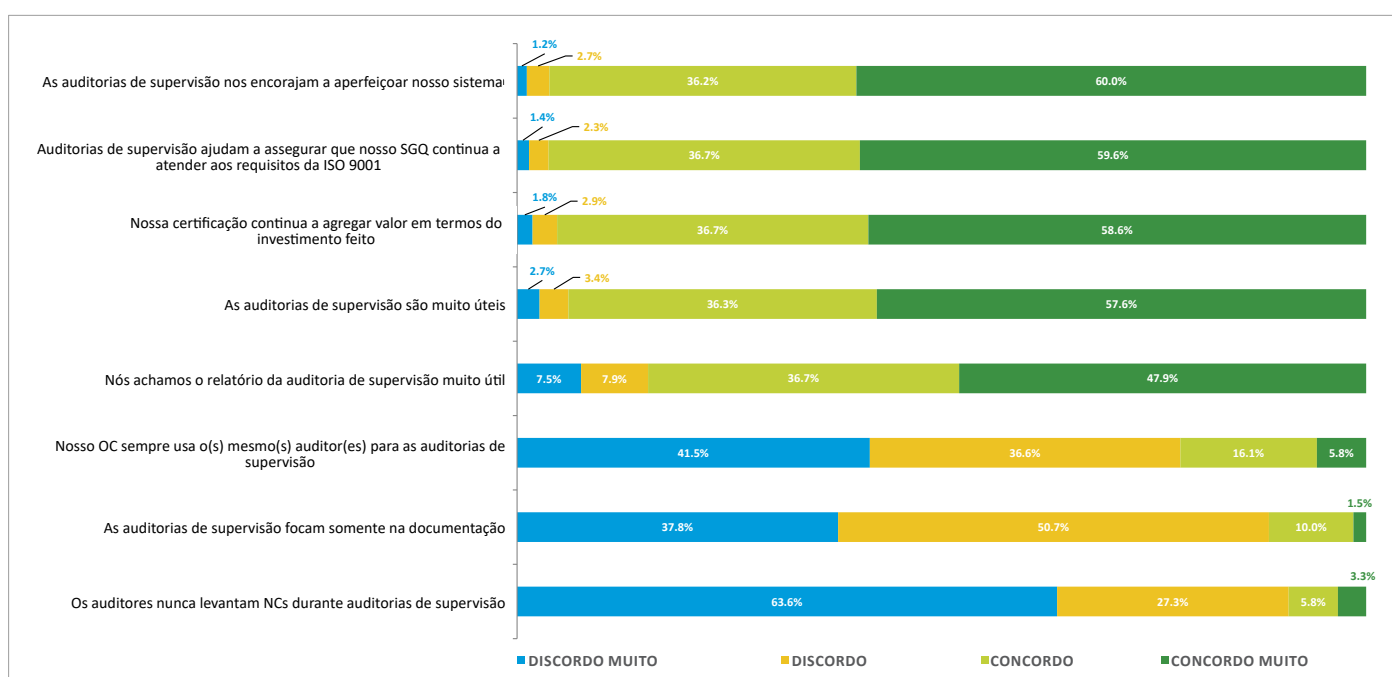


Figura 38. Percepções das organizações certificadas sobre o processo de auditoria de supervisão

## XIII. COMENTÁRIOS GERAIS SOBRE O PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO

A Figura 39 mostra que, em termos gerais, as organizações certificadas confirmaram que a certificação ISO 9001 foi um bom investimento, ajudou a melhorar o modo como elas trabalham, atendeu aos objetivos organizacionais e proporcionou mais confiança na capacidade delas de fornecer continuamente produtos e serviços conformes para seus clientes. A implementação e a certificação também promoveu um melhor entendimento dos processos da organização e reduziu o retrabalho e o desperdício. Os respondentes não consideram que a ISO 9001 introduziu muita burocracia em suas organizações. Mas, enquanto 83% concordaram que, ao avaliar fornecedores potenciais, seus clientes lhe deram crédito por serem certificados, e 72% concordaram que eles podem obter mais negócios, isso não necessariamente foi transformado em maiores preços.

Os seguintes itens consistem de uma seleção de comentários específicos recebidos:

” “A implementação da ABNT NBR ISO 9001 foi bem vinda em nossa organização e aperfeiçoou a qualidade de nosso produto. Somos capazes de transmitir mais confiança para nossos clientes.”

” “Em termos gerais, o sistema agregou valor para nós e, portanto, valeu cada centavo que investimos nele.”

” “A certificação na ISO 9001 nos mostrou como monitorar e aperfeiçoar nossos processos, mas nossos clientes ainda questionam o valor da certificação. Nós não somos escolhidos como fornecedores porque somos certificados, mas com base no preço. A certificação pode abrir portas para nós, mas ainda percebemos uma falta de lealdade de nossos clientes que, nas condições atuais do mercado, ainda compram produtos mais baratos de fornecedores sem nenhuma certificação ou qualificação”.

- ” “Temos que realmente agradecer (nosso OC), porque cada auditoria nos proporciona oportunidades de aprendizagem e nos estimula a melhorar.”
- ” “A implementação da ISO 9001, junto com outras iniciativas como a ISO 14001, nos ajuda a manter nossa competitividade e aperfeiçoa continuamente nossos processos.”
- ” “A ISO 9001 pode trazer muitos benefícios, desde que seja devidamente implementada por toda a organização. As empresas que buscam certificação, contratando consultores para trabalharem para eles, sem o comprometimento da alta direção, não conseguem resultados, exceto um “certificado na parede”, levando à perda da credibilidade da ISO 9001.”
- ” “Iniciamos o processo de uma maneira muito pesada, burocrática e restritiva, usando um consultor que só possuía experiência com organizações de grande porte ou empresas estrangeiras. Em seguida, começamos a entrar em contato com outras PME que foram certificadas e, conseqüentemente, nós escolhemos (nosso OC atual). Percebemos que não precisa ser burocrático e o custo pode ser bem baixo. Perdemos muito tempo no início!”
- ” “É importante esclarecer que somos uma organização do governo, sujeita à Lei nº 8666, assim, temos que selecionar o OC com base em licitações públicas. Temos que ter certeza de que os documentos da licitação nos oferecem todos os critérios necessários para confiar no OC; em seguida, ganha o OC com o menor preço.”

- ” “Infelizmente, em geral, o cliente não percebe que a certificação agrega valor. Este é um dos principais obstáculos que precisa ser superado. Além disso, como não entendem os aspectos técnicos do sistema, a alta direção a considera como um “mal necessário” e não como um investimento. Esse fato pode ser muito desmotivador para os profissionais da qualidade.”
- ” “Convém que a certificação na ISO 9001 torne-se uma parte integral da relação comercial entre empresas, clientes e outras partes interessadas, a fim de que possamos promover juntos a melhoria contínua.”
- ” “Um dos fatores mais importantes é a competência do auditor. Alguns agregam valor, mas outros não – antigamente nós tínhamos um auditor que nunca constatava não-conformidades e nosso sistema deteriorava. Agora temos um auditor diferente e estamos muito mais satisfeitos, mesmo recebendo mais não-conformidades!”

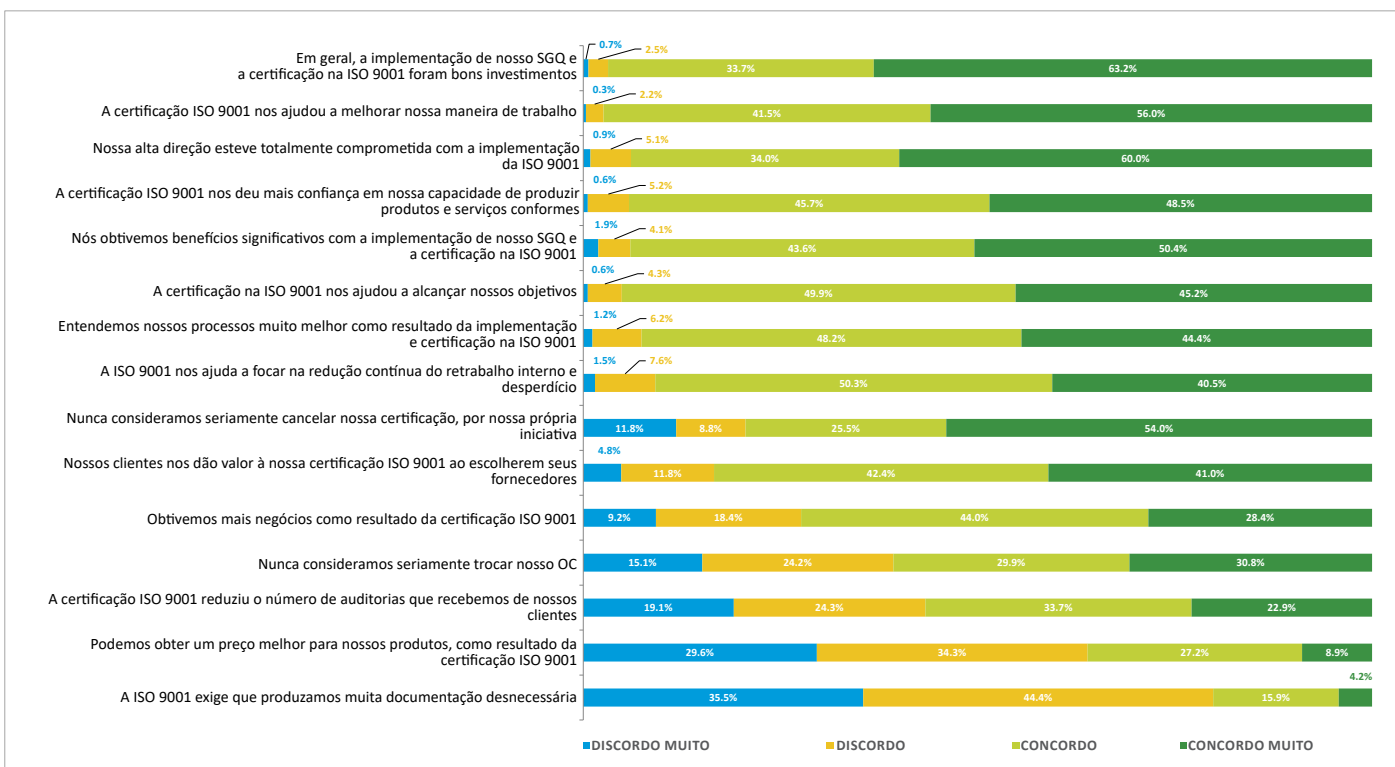


Figura 39. Percepção geral das organizações certificadas sobre o processo de certificação

*“Um dos fatores mais importantes é a competência do auditor. Alguns agregam valor, mas outros não – antigamente nós tínhamos um auditor que nunca constatava não-conformidades e nosso sistema deteriorava. Agora temos um auditor diferente e estamos muito mais satisfeitos, mesmo recebendo mais não-conformidades!”*

*“A implementação da ISO 9001, junto com outras iniciativas como a ISO 14001, nos ajuda a manter nossa competitividade e aperfeiçoa continuamente nossos processos.”*

*“A implementação da ABNT NBR ISO 9001 foi bem vinda em nossa organização e aperfeiçoou a qualidade de nosso produto. Somos capazes de transmitir mais confiança para nossos clientes.”*

*“A ISO 9001 pode trazer muitos benefícios, desde que seja devidamente implementada por toda a organização. As empresas que buscam certificação, contratando consultores para trabalharem para eles, sem o comprometimento da alta direção, não conseguem resultados, exceto um “certificado na parede”, levando à perda da credibilidade da ISO 9001.”*

*“Convém que a certificação na ISO 9001 torne-se uma parte integral da relação comercial entre empresas, clientes e outras partes interessadas, a fim de que possamos promover juntos a melhoria contínua.”*

*“Em termos gerais, o sistema agregou valor para nós e, portanto, valeu cada centavo que investimos nele.”*

*“A certificação na ISO 9001 nos mostrou como monitorar e aperfeiçoar nossos processos, mas nossos clientes ainda questionam o valor da certificação. Nós não somos escolhidos como fornecedores porque somos certificados, mas com base no preço. A certificação pode abrir portas para nós, mas ainda percebemos uma falta de lealdade de nossos clientes que, nas condições atuais do mercado, ainda compram produtos mais baratos de fornecedores sem nenhuma certificação ou qualificação.”*

*“É importante esclarecer que somos uma organização do governo, sujeita à Lei nº 8666, assim, temos que selecionar o OC com base em licitações públicas. Temos que ter certeza de que os documentos da licitação nos oferecem todos os critérios necessários para confiar no OC; em seguida, ganha o OC com o menor preço.”*

*“Temos que realmente agradecer (nosso OC), porque cada auditoria nos proporciona oportunidades de aprendizagem e nos estimula a melhorar.”*

*“Infelizmente, em geral, o cliente não percebe que a certificação agrega valor. Este é um dos principais obstáculos que precisa ser superado. Além disso, como não entendem os aspectos técnicos do sistema, a alta direção a considera como um “mal necessário” e não como um investimento. Esse fato pode ser muito desmotivador para os profissionais da qualidade.”*

*“Iniciamos o processo de uma maneira muito pesada, burocrática e restritiva, usando um consultor que só possuía experiência com organizações de grande porte ou empresas estrangeiras. Em seguida, começamos a entrar em contato com outras PME que foram certificadas e, conseqüentemente, nós escolhemos (nosso OC atual). Percebemos que não precisa ser burocrático e o custo pode ser bem baixo. Perdemos muito tempo no início!”*



I.	Planejamento da visita	47
II.	Resultados e discussão	48
III.	Discussão dos resultados das visitas de acompanhamento de mercado	53

## Capítulo 5

# VISITAS DE “ACOMPANHAMENTO DE MERCADO” EM ORGANIZAÇÕES CERTIFICADAS NA ISO 9001

## I. PLANEJAMENTO DA VISITA

Durante as etapas de planejamento, os seguintes fatores afetaram a evolução do projeto e o critério de amostragem usado:

- Há uma diferença significativa no número de certificados ABNT NBR ISO 9001 no Brasil relatados pela pesquisa da ISO de 2015 (<http://www.iso.org/iso/iso-survey>), em relação ao fornecido pelo Inmetro ([www.certifiq.inmetro.gov.br/](http://www.certifiq.inmetro.gov.br/)). A Pesquisa da ISO relata que o Brasil possuía 18.201 certificados ao final de 2014 (abaixo dos 22.128 do ano anterior, devido a algumas fontes de dados que não contribuíram para a última pesquisa). Esse resultado é comparado com um total de 11.459 certificados relatados pelo Inmetro, em relação aos certificados reconhecidos sob o SBAC (Sistema Brasileiro para Avaliação da Conformidade). Atribuímos essas diferenças a dois fatores:
  - Certificados emitidos por OCs que não fazem parte do SBAC (ou seja, sob creditações estrangeiras), relatados para a ISO, mas não para o Inmetro;
  - Inconsistências gerais nas duas metodologias de contagem.
- Houve uma grande dificuldade para obtenção de informações precisas sobre as organizações que foram certificadas na ISO 9001 no Brasil, especificamente no caso de certificados emitidos por OCs sob a creditação de organismos de acreditação estrangeiros. Na época em que a pesquisa foi realizada, a ISO/IEC 17021:2011 era a versão aplicável da norma que os OCs deveriam atender para serem acreditados, mas o requisito nessa norma para todos os OCs “manterem e tornarem acessível ao público ou fornecerem quando solicitado uma lista das certificações válidas” estava sendo ignorado por muitos OCs e não estava sendo imposto por seus OAs. Agora a nova revisão 2015 da norma eliminou esse requisito, o que certamente irá reduzir a transparência da certificação acreditada e dificultar ainda mais futuras pesquisas deste tipo.
- Portanto, decidiu-se limitar a amostragem para as organizações que possuíam certificados na ABNT NBR ISO 9001 emitidos por OCs acreditados pela Cgcre dentro do SBAC, a fim de validar a “metodologia de acompanhamento de mercado”. Mesmo assim, ainda houve uma dificuldade considerável em obter informações de alguns dos OCs acreditados, apesar do encorajamento dado pela ABRAC e pelo Inmetro.
- Esta falta geral de informações confiáveis sobre o número e detalhes das organizações certificadas no Brasil é um tópico que merece mais discussão entre as diversas partes envolvidas, pois prejudica a confiança do público na certificação. De acordo com a ISO/IEC 17021-1:2015, “O objetivo geral da certificação é proporcionar confiança a todas as partes de que um sistema de gestão atende a requisitos específicos. O valor da certificação é o grau de confiança pública estabelecida por meio de uma avaliação competente e imparcial, realizada por uma terceira-parte.” A iniciativa do Inmetro e da ABNT de desenvolver uma ferramenta de busca de certificações válidas no Brasil ([www.certifiq.inmetro.gov.br/](http://www.certifiq.inmetro.gov.br/)) merece aplausos, mas o banco de dados ainda está longe de estar totalmente preenchido e há diversas inconsistências que precisam ser resolvidas antes que ele possa ser considerado confiável.
- Durante o andamento do projeto, o Brasil entrou em um período de crise financeira e o orçamento de viagens do Inmetro ficou congelado. Em consequência, a maioria das visitas foi realizada na região do Rio de Janeiro (livrando os avaliadores do Inmetro da necessidade de viagens aéreas), sendo que algumas visitas foram conduzidas em São Paulo e outras regiões como resultado do financiamento adicional fornecido pela UNIDO, e/ou a presença física de alguns dos avaliadores treinados nessas regiões.
- Deve-se enfatizar que as organizações visitadas pelos avaliadores concordaram em receber voluntariamente a visita. Assim, ao analisar os resultados, deve-se dar a devida atenção ao fato de que a amostragem inclinou-se para aquelas organizações que estavam tão confiantes em seu SGQ a ponto de abrirem suas portas para a visita dos avaliadores do projeto Inmetro/UNIDO. Essa situação ocorreria independente do número de visitas tratado, a menos que houvesse acordos contratuais implantados entre a Cgcre e os OCs, e entre os OCs e seus clientes certificados, para tornar compulsória a aceitação de tais visitas.



Ao final do projeto, os avaliadores do Inmetro tinham visitado um total de 92 organizações certificadas na ABNT NBR ISO 9001 no âmbito do SBAC. Embora este número não tenha sido suficiente para ter significância estatística e chegar a conclusões absolutas, houve diversas lições aprendidas que

podem fornecer informações úteis, caso a metodologia de “Acompanhamento de Mercado” seja implementada como rotina para complementar as metodologias tradicionais de acreditação (visitas de escritório e auditorias testemunha).

## II. RESULTADOS E DISCUSSÃO

52% das organizações visitadas estavam certificadas entre 4 e 10 anos; 23% tinham sido certificadas por mais de 10 anos e 25% por 3 anos ou menos (ou seja, ainda não tinham completado um ciclo completo de certificação ou passado por uma auditoria de recertificação). A distribuição de tamanho das organizações é apresentada na Figura 40.

Os resultados das visitas estão apresentados na Tabela 1 para cada um dos tópicos cobertos pela lista de verificação específica do projeto. Com base nessas visitas, em geral, o nível global de confiança no sistema de gestão da qualidade das organizações visitadas foi bom (ver Lista de Verificação item 26), com 94% dos resultados nas categorias de avaliação 3, 4 ou 5. Entretanto, também convém apontar que 6% das organizações visitadas estavam listadas na categoria “baixa confiança” (Graus 1 e 2). A seguir, os detalhes:

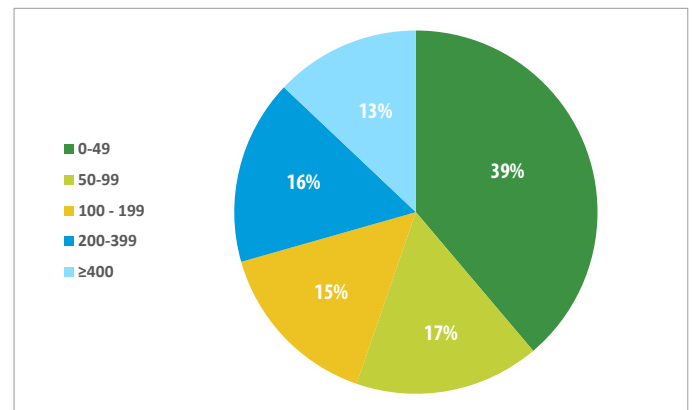
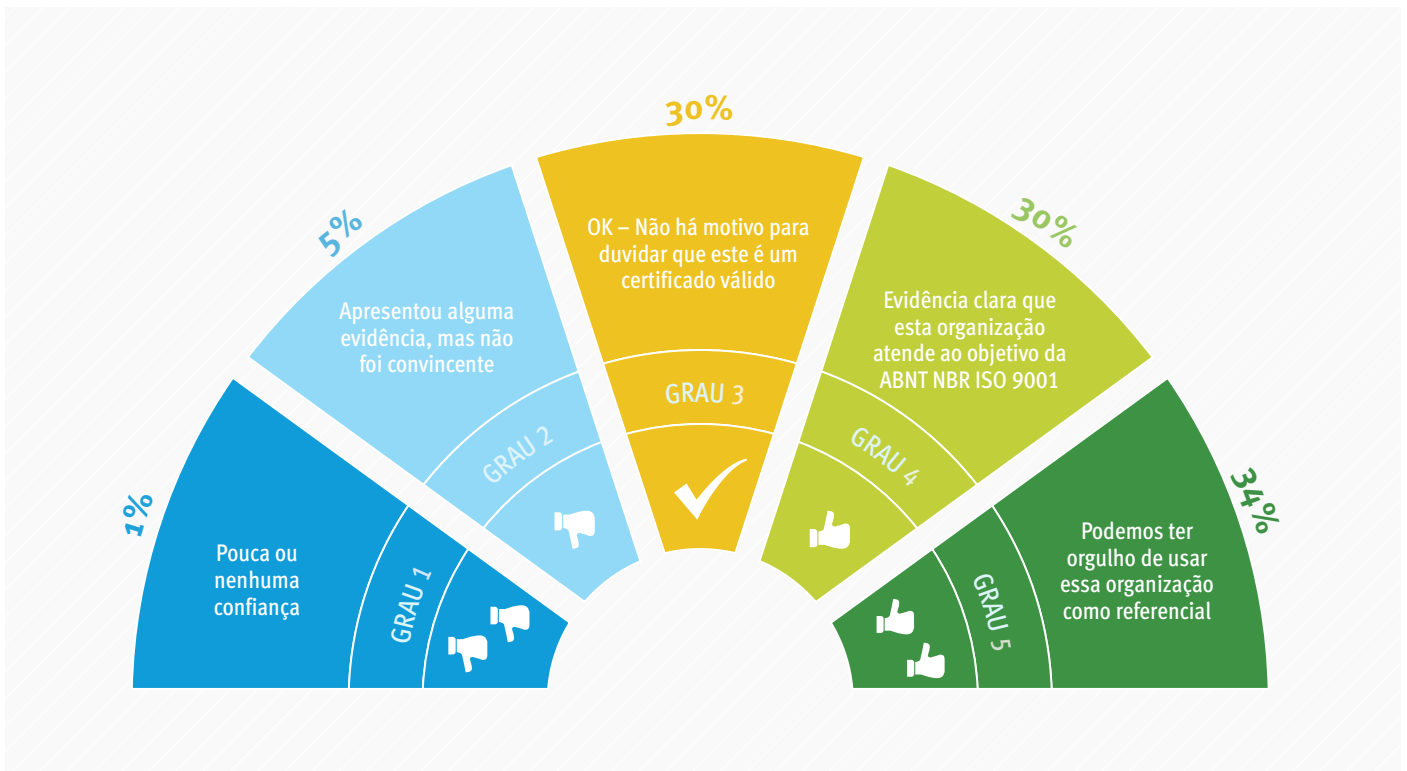


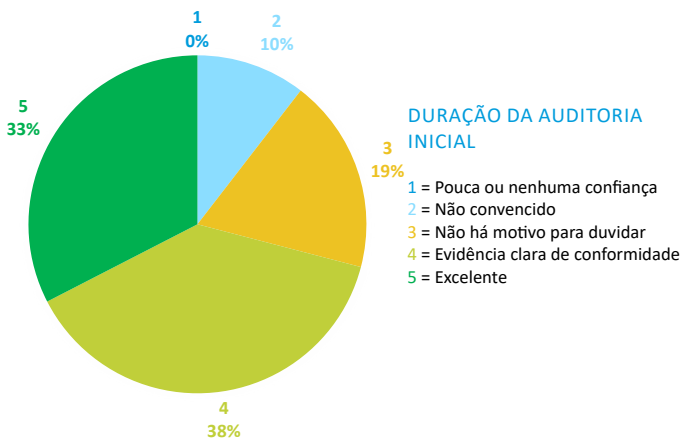
Figura 40. Faixa de tamanho (por número de empregados) das organizações visitadas



Embora estas porcentagens refletindo insatisfação sejam pequenas, elas representam um número relevante de organizações em termos absolutos, em particular quando consideramos os critérios favoráveis de amostragem (apenas os organismos de certificação e as organizações certificadas “dispostas” concordaram em ser visitadas), e seria insensato usar estes resultados como motivo para complacência.

De igual preocupação é a constatação de que, em 9% das visitas, os avaliadores do Inmetro constataram pouca (7%) ou nenhuma (2%) confiança de que o processo de certificação tenha sido realizado com eficácia pelo organismo de certificação.

Resultados

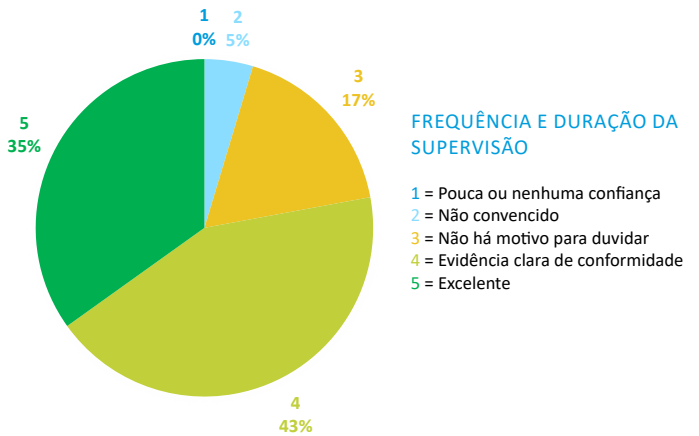


**DURAÇÃO DA AUDITORIA INICIAL**

1 = Pouca ou nenhuma confiança  
 2 = Não convencido  
 3 = Não há motivo para duvidar  
 4 = Evidência clara de conformidade  
 5 = Excelente

**Item da lista de verificação**

**1.** O número de auditores dia da auditoria inicial (ou recertificação mais recente) foi adequado para o tamanho e complexidade da organização e o número atual de empregados (consultar IAF MD5).

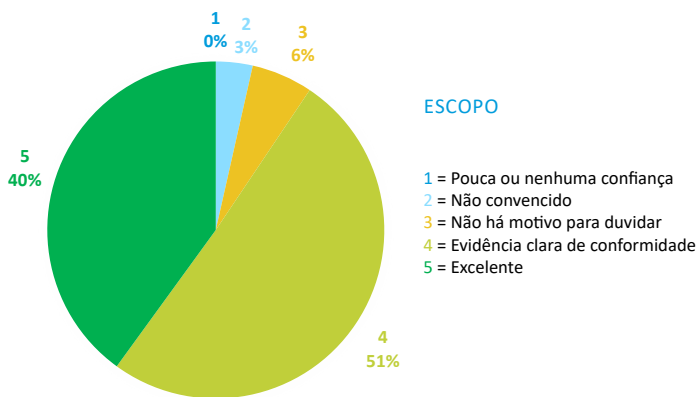


**FREQUÊNCIA E DURAÇÃO DA SUPERVISÃO**

1 = Pouca ou nenhuma confiança  
 2 = Não convencido  
 3 = Não há motivo para duvidar  
 4 = Evidência clara de conformidade  
 5 = Excelente

**Item da lista de verificação**

**2.** O número de auditores dia e a frequência das auditorias de supervisão são adequados para o tamanho e complexidade da organização e o número atual de empregados (consultar IAF MD5, capítulo 5).

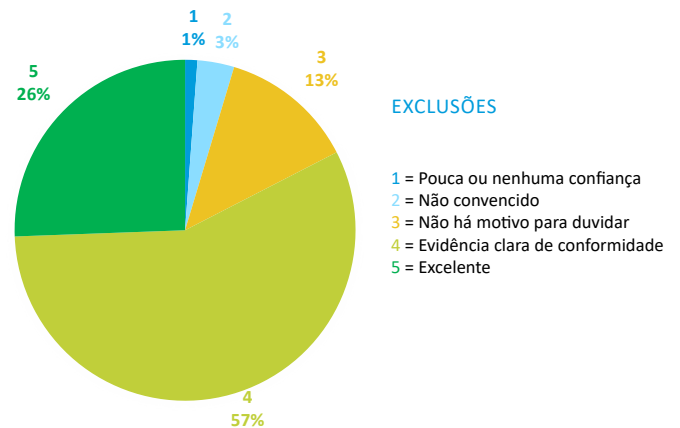


**ESCOPO**

1 = Pouca ou nenhuma confiança  
 2 = Não convencido  
 3 = Não há motivo para duvidar  
 4 = Evidência clara de conformidade  
 5 = Excelente

**Item da lista de verificação**

**3.** O escopo de certificação mencionado no certificado descreve corretamente as atividades da organização e não é enganoso.

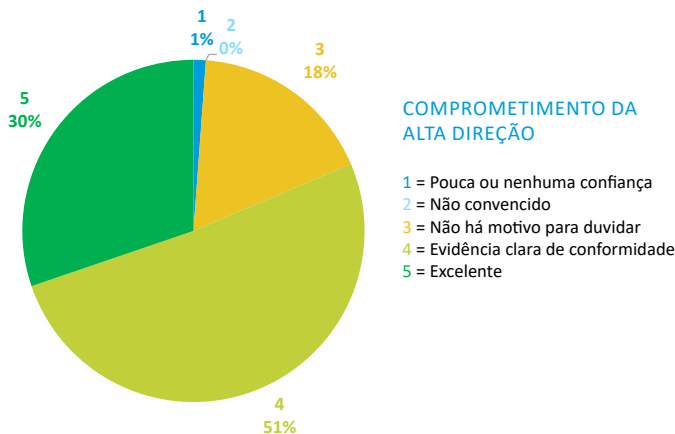


**EXCLUSÕES**

1 = Pouca ou nenhuma confiança  
 2 = Não convencido  
 3 = Não há motivo para duvidar  
 4 = Evidência clara de conformidade  
 5 = Excelente

**Item da lista de verificação**

**4.** Todas as exclusões são adequadamente justificadas.

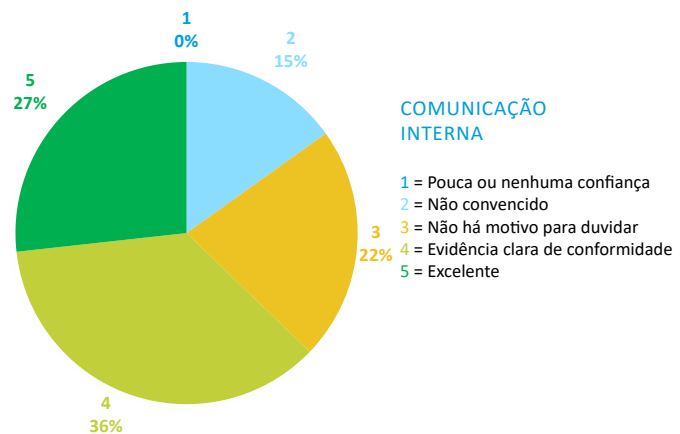


**COMPROMETIMENTO DA ALTA DIREÇÃO**

1 = Pouca ou nenhuma confiança  
 2 = Não convencido  
 3 = Não há motivo para duvidar  
 4 = Evidência clara de conformidade  
 5 = Excelente

**Item da lista de verificação**

**5.** Há evidência do envolvimento da alta direção e comprometimento com a implementação da ABNT NBR ISO 9001.



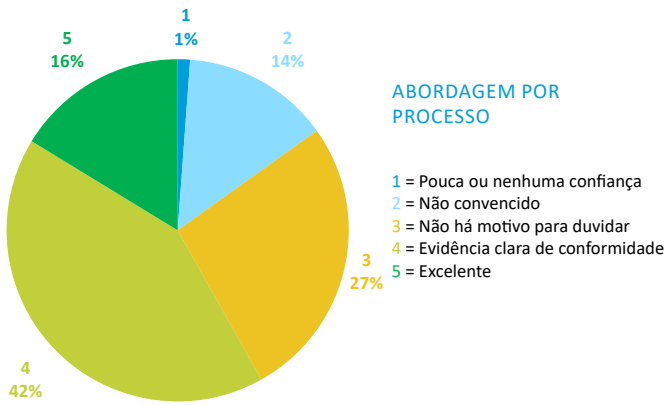
**COMUNICAÇÃO INTERNA**

1 = Pouca ou nenhuma confiança  
 2 = Não convencido  
 3 = Não há motivo para duvidar  
 4 = Evidência clara de conformidade  
 5 = Excelente

**Item da lista de verificação**

**6.** A comunicação interna é boa e os empregados estão cientes de seus papéis no SGQ.

Resultados

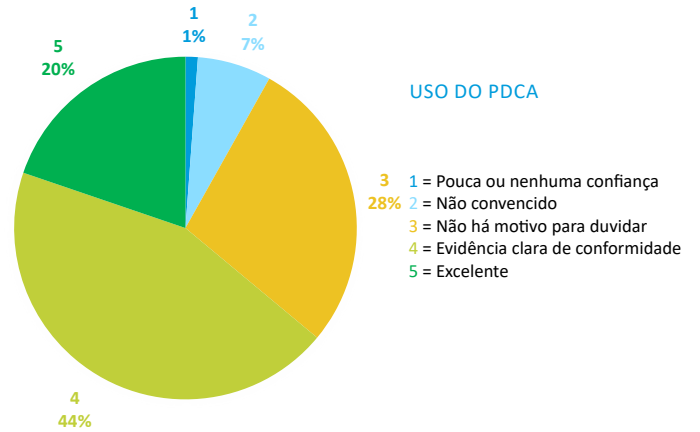


ABORDAGEM POR PROCESSO

1 = Pouca ou nenhuma confiança  
 2 = Não convencido  
 3 = Não há motivo para duvidar  
 4 = Evidência clara de conformidade  
 5 = Excelente

Item da lista de verificação

7. A “abordagem por processo” é claramente entendida e implementada por toda a organização.

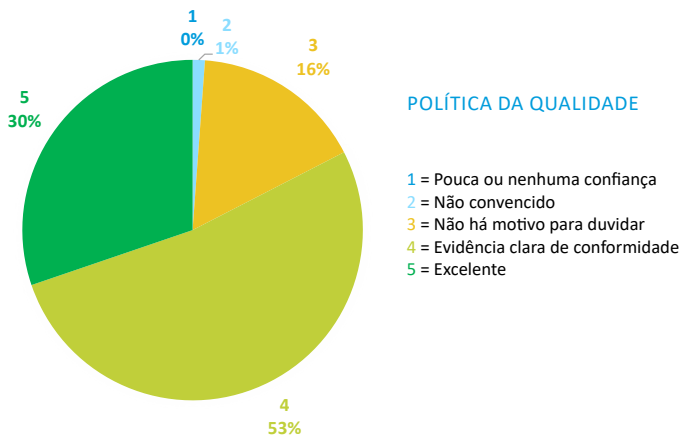


USO DO PDCA

1 = Pouca ou nenhuma confiança  
 2 = Não convencido  
 3 = Não há motivo para duvidar  
 4 = Evidência clara de conformidade  
 5 = Excelente

Item da lista de verificação

8. A organização usa a metodologia “Planejar, Executar, Verificar, Agir (PDCA)” (ABNT NBR ISO 9001, Cláusula 4.1).



POLÍTICA DA QUALIDADE

1 = Pouca ou nenhuma confiança  
 2 = Não convencido  
 3 = Não há motivo para duvidar  
 4 = Evidência clara de conformidade  
 5 = Excelente

Item da lista de verificação

9. A política da qualidade é adequada para a situação atual e cultura da organização.

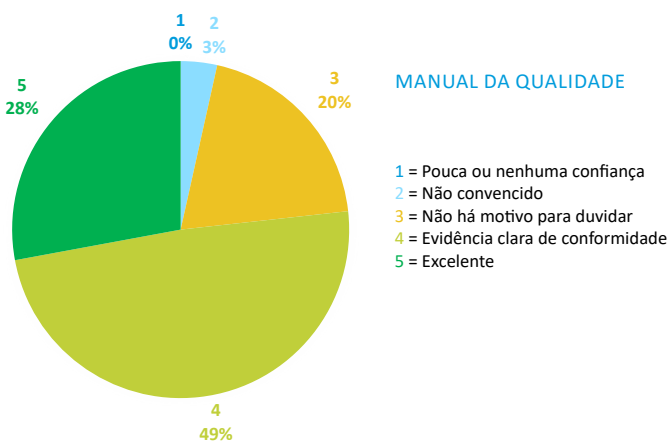


OBJETIVOS

1 = Pouca ou nenhuma confiança  
 2 = Não convencido  
 3 = Não há motivo para duvidar  
 4 = Evidência clara de conformidade  
 5 = Excelente

Item da lista de verificação

10. A organização estabeleceu e implantou objetivos da qualidade adequados nas funções e níveis pertinentes.

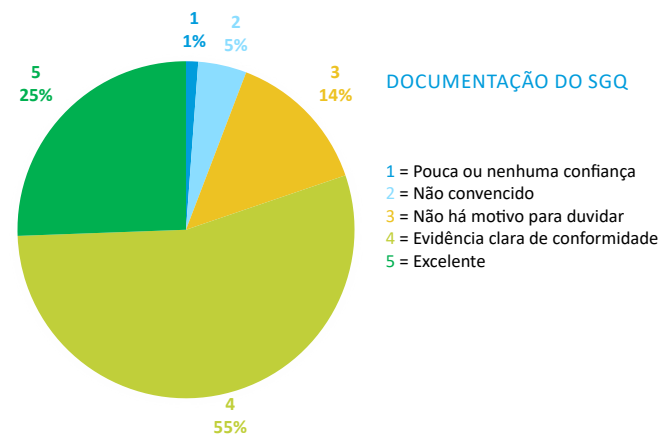


MANUAL DA QUALIDADE

1 = Pouca ou nenhuma confiança  
 2 = Não convencido  
 3 = Não há motivo para duvidar  
 4 = Evidência clara de conformidade  
 5 = Excelente

Item da lista de verificação

11. O Manual da Qualidade é uma boa representação do modo como a organização realmente trabalha.



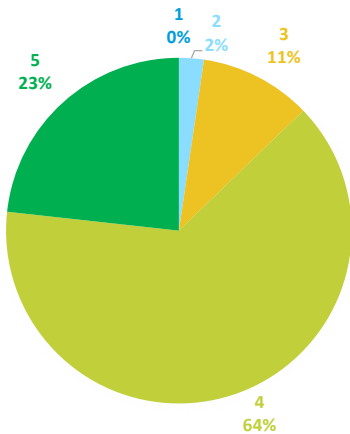
DOCUMENTAÇÃO DO SGQ

1 = Pouca ou nenhuma confiança  
 2 = Não convencido  
 3 = Não há motivo para duvidar  
 4 = Evidência clara de conformidade  
 5 = Excelente

Item da lista de verificação

12. A documentação do SGQ está sendo usada e é controlada de maneira adequada.

## Resultados

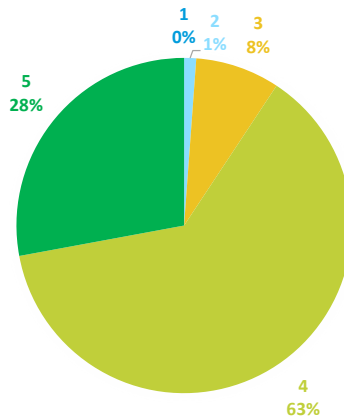


### RECURSOS

- 1 = Pouca ou nenhuma confiança
- 2 = Não convencido
- 3 = Não há motivo para duvidar
- 4 = Evidência clara de conformidade
- 5 = Excelente

#### Item da lista de verificação

**13.** A organização dispõe de recursos adequados (pessoal competente, equipamentos etc) para apoiar seu sistema.

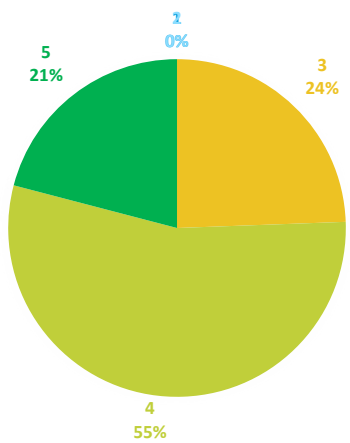


### AMBIENTE DE TRABALHO

- 1 = Pouca ou nenhuma confiança
- 2 = Não convencido
- 3 = Não há motivo para duvidar
- 4 = Evidência clara de conformidade
- 5 = Excelente

#### Item da lista de verificação

**14.** O ambiente de trabalho é adequado.

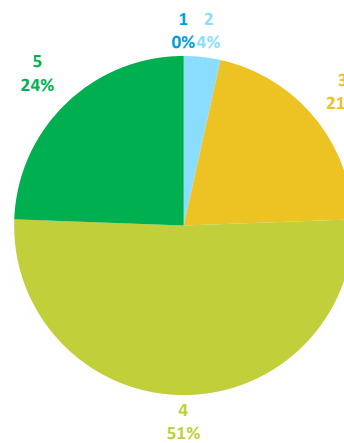


### PROCESSO DE REALIZAÇÃO DO PRODUTO

- 1 = Pouca ou nenhuma confiança
- 2 = Não convencido
- 3 = Não há motivo para duvidar
- 4 = Evidência clara de conformidade
- 5 = Excelente

#### Item da lista de verificação

**15.** Os principais processos de realização do produto são identificados e gerenciados.

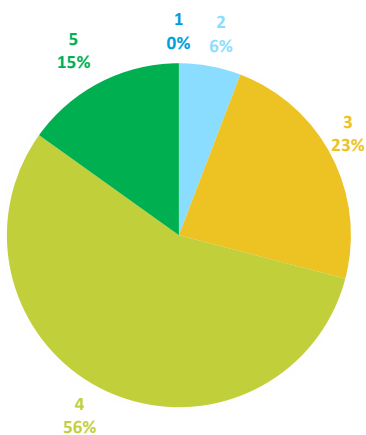


### MONITORAMENTO E MEDIÇÃO

- 1 = Pouca ou nenhuma confiança
- 2 = Não convencido
- 3 = Não há motivo para duvidar
- 4 = Evidência clara de conformidade
- 5 = Excelente

#### Item da lista de verificação

**16.** Todos os processos são adequadamente monitorados e medidos.

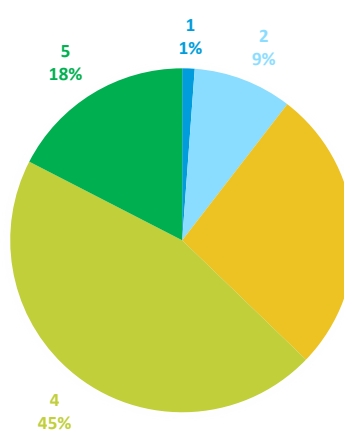


### NÃO-CONFORMIDADES DE PRODUTO

- 1 = Pouca ou nenhuma confiança
- 2 = Não convencido
- 3 = Não há motivo para duvidar
- 4 = Evidência clara de conformidade
- 5 = Excelente

#### Item da lista de verificação

**17.** As não-conformidades de produto são identificadas e tratadas de acordo com procedimentos documentados.



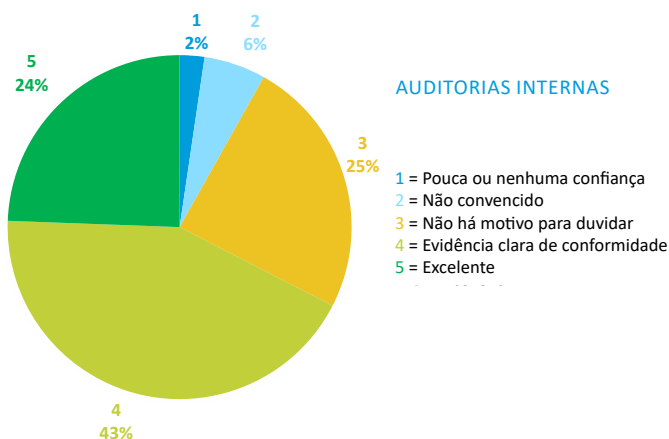
### ANÁLISE DE CAUSA & AÇÃO CORRETIVA

- 1 = Pouca ou nenhuma confiança
- 2 = Não convencido
- 3 = Não há motivo para duvidar
- 4 = Evidência clara de conformidade
- 5 = Excelente

#### Item da lista de verificação

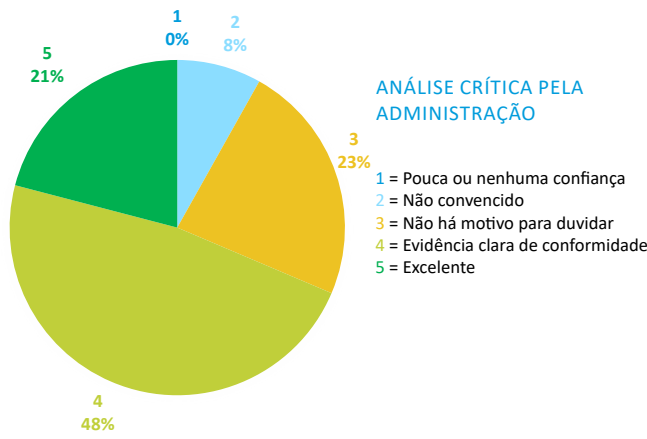
**18.** A organização está comprometida em identificar e implementar ação corretiva eficaz contra as causas de não-conformidades em seus processos, produtos e sistemas.

Resultados



AUDITORIAS INTERNAS

1 = Pouca ou nenhuma confiança  
 2 = Não convencido  
 3 = Não há motivo para duvidar  
 4 = Evidência clara de conformidade  
 5 = Excelente



ANÁLISE CRÍTICA PELA ADMINISTRAÇÃO

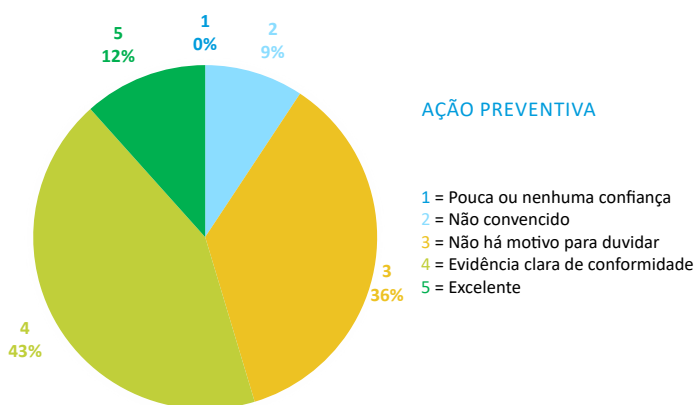
1 = Pouca ou nenhuma confiança  
 2 = Não convencido  
 3 = Não há motivo para duvidar  
 4 = Evidência clara de conformidade  
 5 = Excelente

Item da lista de verificação

19. As auditorias internas são realizadas de acordo com o plano e são eficazes.

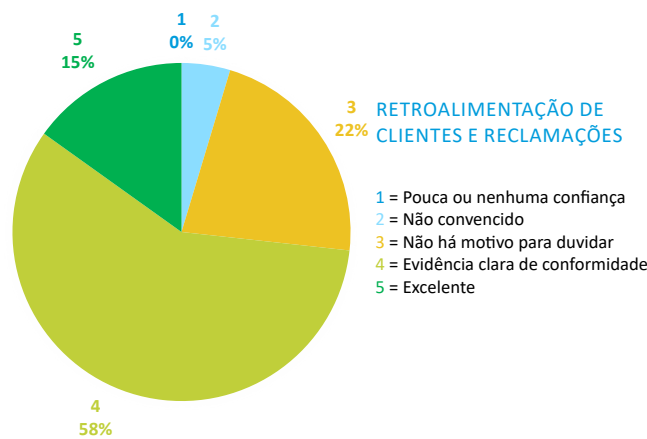
Item da lista de verificação

20. A análise crítica pela direção é realizada de acordo com o plano e é eficaz.



AÇÃO PREVENTIVA

1 = Pouca ou nenhuma confiança  
 2 = Não convencido  
 3 = Não há motivo para duvidar  
 4 = Evidência clara de conformidade  
 5 = Excelente



RETROALIMENTAÇÃO DE CLIENTES E RECLAMAÇÕES

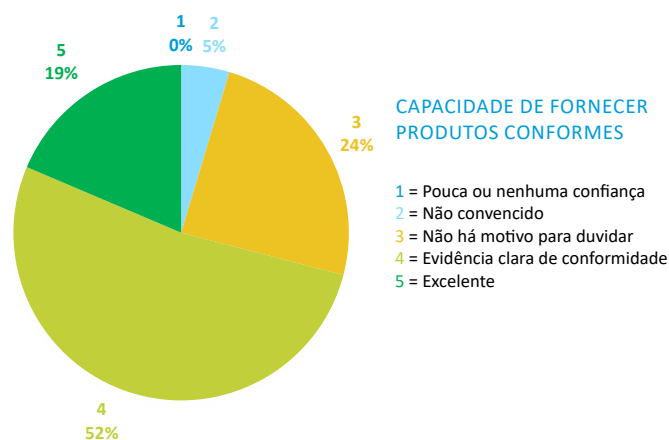
1 = Pouca ou nenhuma confiança  
 2 = Não convencido  
 3 = Não há motivo para duvidar  
 4 = Evidência clara de conformidade  
 5 = Excelente

Item da lista de verificação

21. A organização visa evitar a ocorrência de não-conformidades.

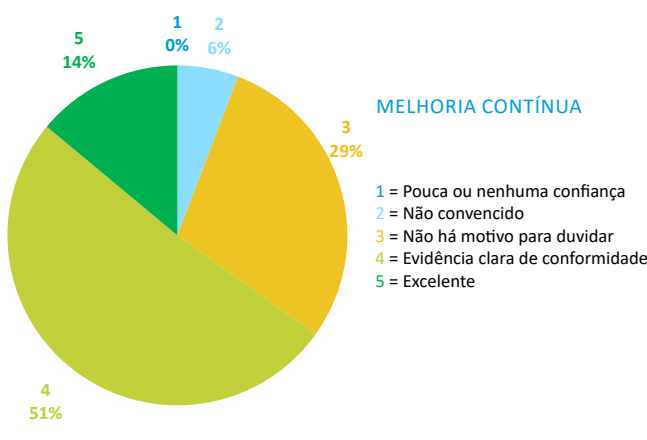
Item da lista de verificação

22. Os mecanismos de tratamento do feedback e das reclamações de clientes são adequados.



CAPACIDADE DE FORNECER PRODUTOS CONFORMES

1 = Pouca ou nenhuma confiança  
 2 = Não convencido  
 3 = Não há motivo para duvidar  
 4 = Evidência clara de conformidade  
 5 = Excelente



MELHORIA CONTÍNUA

1 = Pouca ou nenhuma confiança  
 2 = Não convencido  
 3 = Não há motivo para duvidar  
 4 = Evidência clara de conformidade  
 5 = Excelente

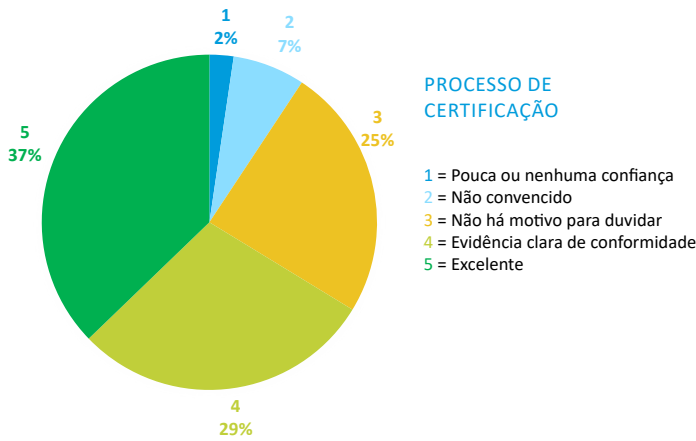
Item da lista de verificação

23. O SGQ provê confiança na capacidade da organização em “fornecer continuamente produtos que atendam aos requisitos do cliente, estatutários e regulamentares”.

Item da lista de verificação

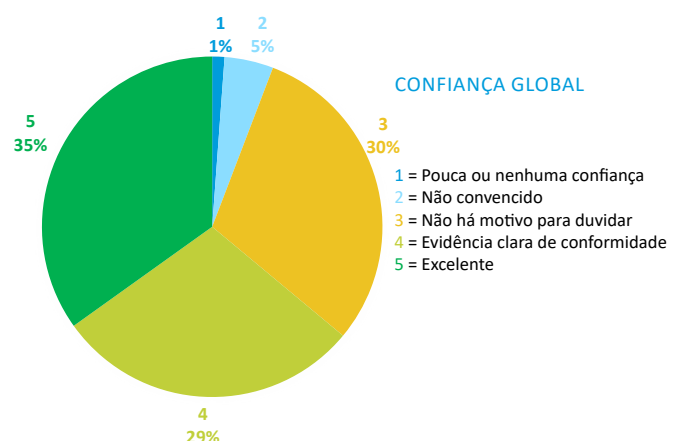
24. A organização possui uma cultura de melhoria contínua da eficácia de seu SGQ.

Resultados



Item da lista de verificação

25. O processo de auditoria foi realizado com eficácia pelo organismo de certificação.



Item da lista de verificação

26. Confiança global no sistema ABNT NBR ISO 9001 das organizações.

Tabela 1. Resultados das visitas às organizações certificadas

III. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS VISITAS DE ACOMPANHAMENTO DE MERCADO

Os aspectos mais preocupantes no SGQ das organizações certificadas foram as seguintes (com base na pontuação % (Grau 1 + Grau 2)):

1. Comunicação interna inadequada e necessidade de os empregados entenderem melhor seus papéis no SGQ (item 6 da lista de verificação);
2. Falta de entendimento e de implementação eficaz da abordagem por processo (item 7 da lista de verificação);
3. Análise de causa e ações corretivas fracas (item 18 da lista de verificação);
4. Falta de foco em evitar não-conformidades (item 21 da lista de verificação).

Essa constatação está bem alinhada com exemplos e comentários feitos durante os workshops com as partes interessadas, por algumas organizações compradoras, que realizaram suas próprias auditorias de 2ª parte (mas, não necessariamente das organizações incluídas na amostra atual). Entretanto, é interessante que o tratamento de reclamações de clientes não foi identificado como uma área com problemas, embora isso tenha sido uma causa importante de insatisfação entre compradores. Este “desacordo” também ocorreu em pesquisas anteriores conduzidas pela UNIDO e os OCs são recomendados a darem mais ênfase a este tópico.

A Figura 41 apresenta o relacionamento entre a duração da certificação de SGQ e a maturidade do sistema. Para organizações que estiveram certificadas por mais de 10 anos, a maturidade do sistema de gestão da qualidade e a sua credibilidade global pode ser vista como boa, sem organizações visitadas que tenham recebido uma avaliação global “Grau 1” ou “Grau 2”. Entretanto, é interessante notar que as organizações que estiveram certificadas por três anos

ou menos apresentaram melhor desempenho que aquelas certificadas entre 4 e 10 anos. É possível que o motivo seja pelo fato de que as organizações recentemente certificadas ainda estavam com suas auditorias iniciais de certificação “frescas” e não tinham se desviado para maus hábitos. Este é um tópico que poderia estar sujeito à análise adicional pela ABRAC e pela Cgcre, oportunamente.

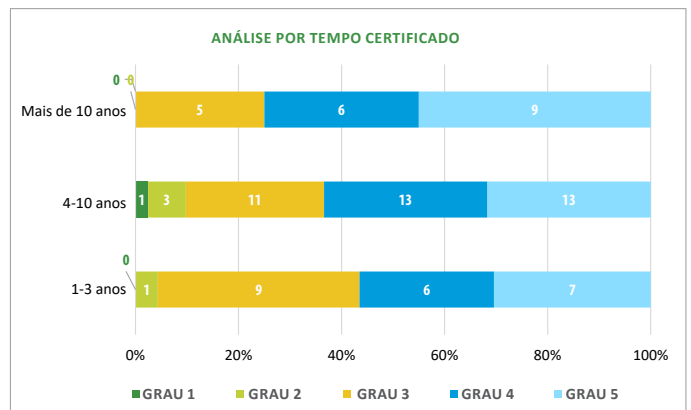


Figura 41. Relação entre a credibilidade geral do SGQ e a duração como certificado

A Figura 42 mostra que, em geral, as organizações com mais de 200 empregados que foram visitadas tiveram bom desempenho, sem organizações com pontuação “Grau 1” ou “Grau 2” em sua avaliação global. Para organizações menores, foram levantadas algumas dúvidas sobre a eficácia do SGQ com menos de 200 empregados (9% das organizações com uma pontuação “Grau 1” ou “Grau 2” global), embora organizações na faixa de tamanho de 50 a 99 pareceram ter um desempenho melhor (provavelmente em função do erro de amostragem, em vez de qualquer tendência sistemática).

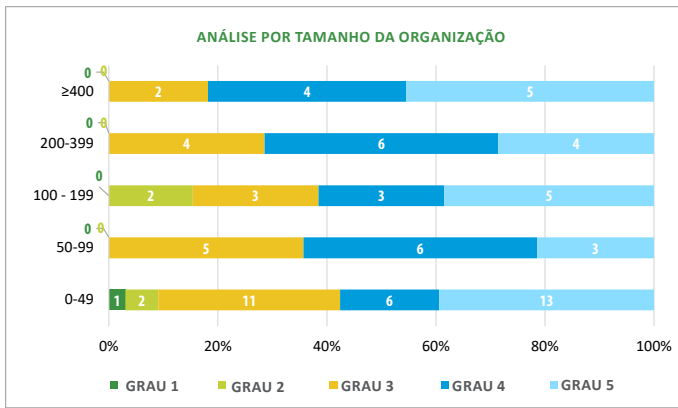


Figura 42. Correlação entre a credibilidade global do SGQ e o tamanho da organização

As Figuras 43 e 44 apresentam a eficácia do processo de certificação e a confiança global no SGQ ISO 9001 das organizações certificadas respectivamente, separado por OC. Apenas são mostrados os resultados para os OCs que tiveram 5 ou mais clientes certificados visitados. Embora o tamanho da amostra e os critérios de amostragem tenham sido insuficientes para tomar conclusões estatisticamente significativas, é possível ver que se esta metodologia de “Acompanhamento de Mercado” fosse ser implementada de maneira rotineira e disciplinada, seria possível distinguir entre OCs cujos clientes certificados tiveram bom desempenho e aqueles que não tiveram. Por exemplo, poderiam ser levantadas dúvidas sobre o desempenho dos OCs 2 e 6, o que acarretaria em uma abordagem mais focada pelo organismo de acreditação, enquanto os OCs 3 e 5 proveram mais confiança (tanto na eficácia perceptível de seus processos de certificação, como na confiança global observada em seus clientes certificados) e poderiam se beneficiar de uma abordagem mais otimizada pelo organismo de acreditação (auditorias menos frequentes; menos auditores-dias, por exemplo).

Considera-se que este seja um dos resultados mais importantes do projeto, que poderia levar a uma abordagem de acreditação com maior foco em resultados, premiando aqueles organismos de certificação cujos clientes tiveram bom desempenho, ao reduzir a intensidade da supervisão de acreditação (visitas de escritório e auditorias testemunha), e, do contrário, aumentando a intensidade da supervisão de acreditação para aqueles organismos de certificação cujos clientes certificados tiveram mau desempenho. Isso estaria totalmente coerente com o conceito de que “Resultados importam!”

Embora tenha havido alguma relutância internacionalmente para implementar tal abordagem, a metodologia está ganhando força entre os esquemas de certificação de SGQ específicos para setores (por exemplo, para a TL 9000 no setor de telecomunicações) e na auditoria social (por exemplo, para a SA 8000).

Durante os workshops regionais com as partes interessadas, quando os resultados preliminares deste projeto foram apresentados, houve um interesse significativo mostrado pelos OCs presentes para experimentar esta metodologia (pelo menos como piloto), e recomenda-se que isso seja discutido com a ABRAC e entre a ABRAC e a Cgcre, com base no relatório deste projeto. Os fatores que poderiam ser levados em consideração para o sucesso de tal metodologia incluiriam:

- Como essa iniciativa poderia ser financiada e como os custos seriam distribuídos? Embora seja possível que tenha que haver algum investimento inicial, se a abordagem for bem-sucedida, os custos contínuos poderiam ser semelhantes ao custo global de conduzir avaliações de escritório e auditorias testemunha;
- A base contratual sob a qual avaliadores de organismos de acreditação poderiam assegurar acesso aos clientes

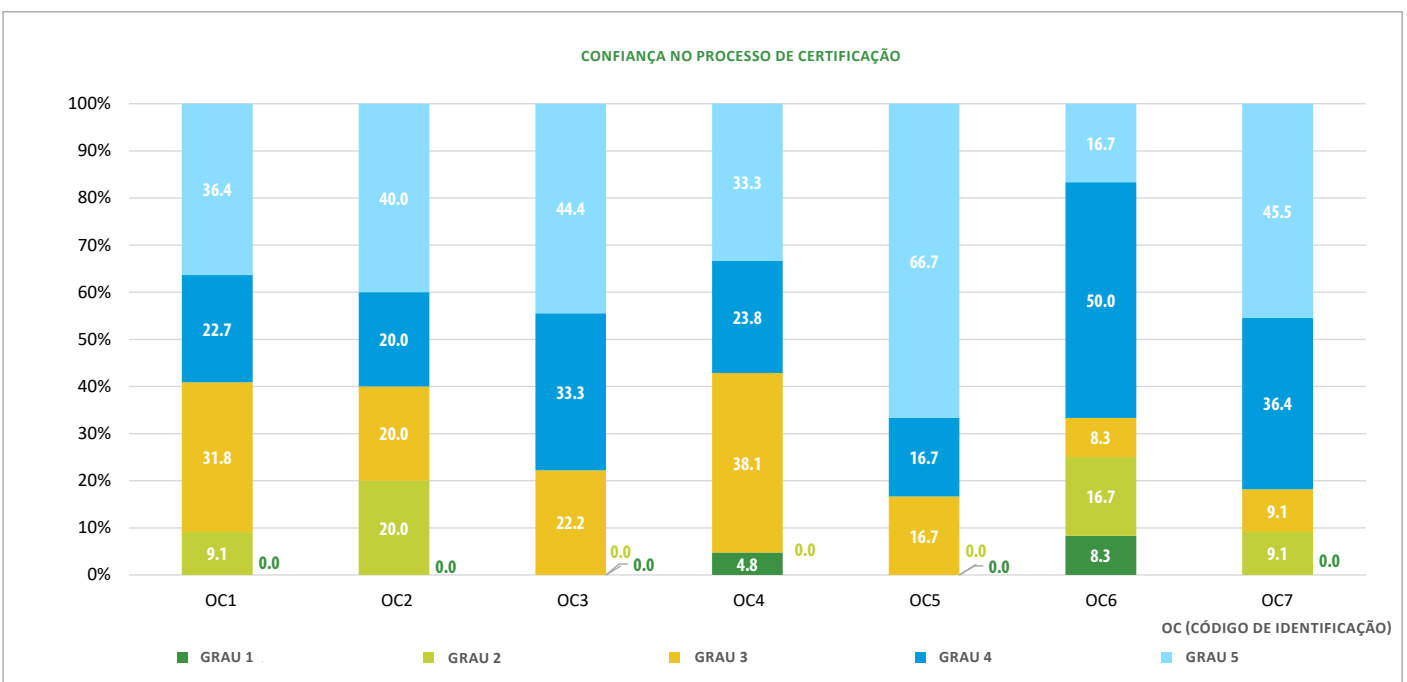


Figura 43. Eficácia global perceptível do processo de certificação, separada por OC

certificados do OC se esses fossem selecionados para tais visitas de acompanhamento de mercado, a fim de assegurar uma amostra aleatória;

- Os benefícios que os organismos de certificação poderiam obter de tal abordagem se os seus clientes certificados

apresentassem bons níveis de confiança durante as visitas de acompanhamento de mercado;

- As sanções (aumentariam as supervisões de acreditação?) que poderiam ser impostas para organismos de certificação cujos clientes certificados tivessem um mau desempenho.

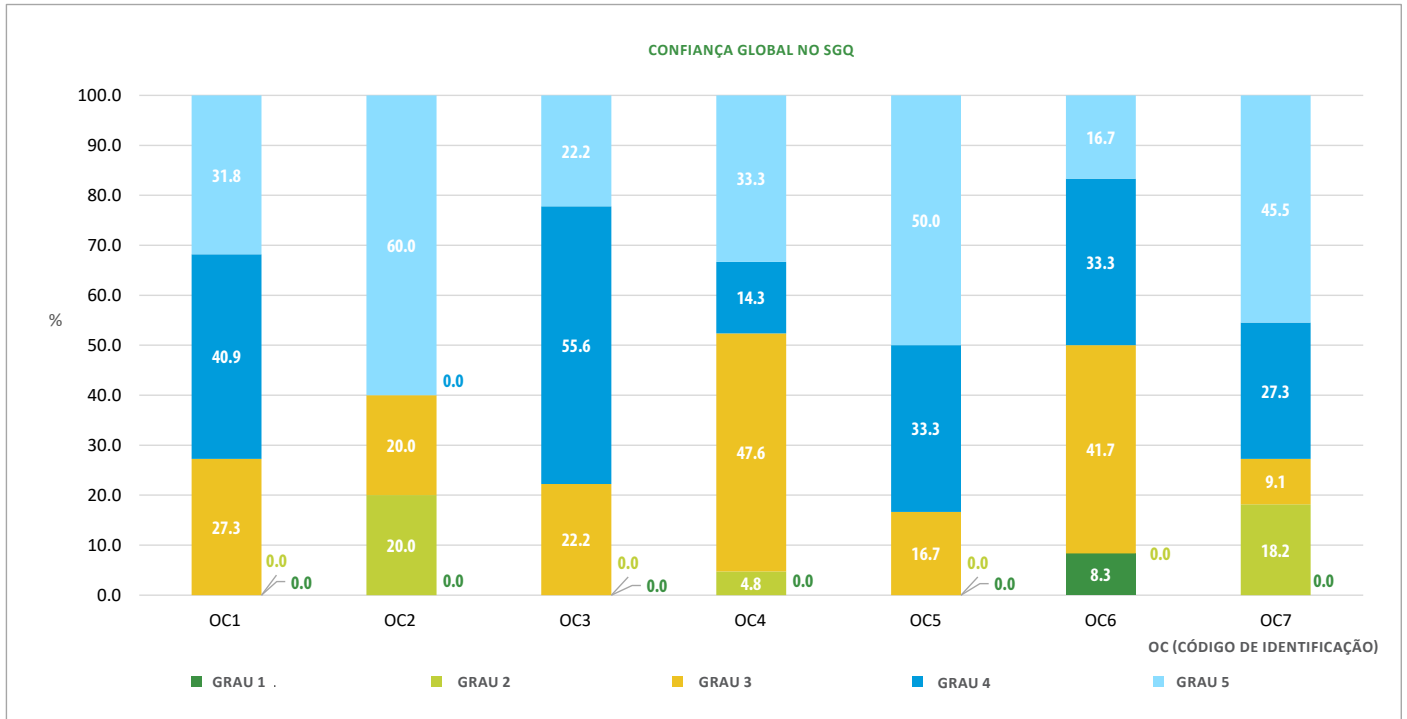


Figura 44. Confiança global no SGQ das organizações certificadas na ABNT NBR ISO 9001





## Capítulo 6

# CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este relatório forneceu uma visão detalhada do mercado brasileiro para a ISO 9001 e sua certificação acreditada e espera-se que seja útil para todas as partes interessadas pertinentes, incluindo agências governamentais, organismos regulamentares, organizações certificadas e seus clientes; consultores; auditores; organismos de treinamento de auditores, o organismo nacional de normalização (ABNT) e seu comitê da qualidade (ABNT/CB-25) e o organismo nacional de acreditação (Cgcre).

Os resultados do projeto mostram que a ABNT NBR ISO 9001 é bem respeitada no Brasil e as organizações certificadas consideram sua implantação como um bom investimento. Em geral, os compradores estão satisfeitos com o desempenho global de seus fornecedores certificados na ISO 9001.

Há pouco interesse no momento em outras normas de sistemas de gestão, com exceção da ISO 14001 (SGA) e OHSAS 18001 (SGSST).

A credibilidade global da certificação acreditada no Brasil é boa, mas há algumas áreas que precisam ser aperfeiçoadas. Com base nos resultados de uma série de visitas curtas de “acompanhamento de mercado”, podem ser vistas diferenças no desempenho das organizações certificadas na ISO 9001 e seus organismos de certificação. Isso poderia servir de base para atividades de supervisão de acreditação mais focadas no futuro.

Como resultado deste relatório, há diversas recomendações resumidas a seguir:



**1** Há necessidade de uma maior promoção e conscientização entre os compradores e as organizações certificadas em relação ao conceito de acreditação. Esse tema é de particular importância ao considerar os acordos de reconhecimento mútuo disponibilizados pelo IAF a fim de promover o comércio internacional.



**2** A lista de certificações emitidas no âmbito do SBAC no Brasil precisa ser finalizada e mantida. O Inmetro e a ABNT precisam trabalhar em conjunto com a ABRAC para identificar os certificados ISO 9001 emitidos por OCs acreditados por OAs estrangeiros, para oferecer um quadro preciso do número total de organizações certificadas na ISO 9001 no Brasil.



**3** A ABNT, o Inmetro, a ABRAC, o SEBRAE e outros precisam assegurar a promoção oportuna de normas tais como a ABNT NBR ISO 10019 - “Diretrizes para a seleção de consultores de sistemas de gestão da qualidade e uso de seus serviços”, a fim de abordar algumas das preocupações expressas pelas organizações certificadas na ISO 9001 sobre o desempenho de seus consultores.



**4** Os resultados da pesquisa constataam que alguns compradores não estão satisfeitos com o processo de tratamento de reclamações dos seus fornecedores – isso precisa ser abordado proativamente pelos OCs, pela ABRAC e pela Cgcre.



**5** Recomenda-se uma maior promoção do uso da ABNT NBR ISO 9004 como meio de aperfeiçoar a eficiência organizacional e ajudar as organizações a obterem sucesso sustentável a longo prazo, usando seu sistema de gestão da qualidade como base.



**6** A ABRAC e a Cgcre precisam abordar o fato de que algumas organizações certificadas declararam que seus OCs realizaram suas auditorias internas (o que contraria os requisitos de imparcialidade da ABNT NBR ISO/IEC 17021).



**7** As visitas de acompanhamento de mercado a organizações certificadas mostram que algumas organizações deveriam melhorar os seguintes aspectos:

- Comunicação interna e necessidade dos empregados entenderem melhor seus papéis no SGQ;
- Entendimento e implementação eficaz da “abordagem por processo” na gestão da qualidade;
- Análise de causa e implementação de ações corretivas eficazes;
- Maior foco em **evitar** não-conformidades.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> A nova norma ABNT NBR ISO 9001:2015 reforça isso ao exigir que as organizações identifiquem e abordem os riscos envolvidos em suas atividades, que poderiam levar a não-conformidades de produto ou serviço.



# Referências

- [1] *ISO 9001 – Its relevance and impact in Asian Developing Economies.*  
United Nations Industrial Development Organization, Vienna, Austria 2012.
- [2] *ISO 9001 Relevance and impact in China.*  
United Nations Industrial Development Organization, Vienna, Austria 2015.
- [3] *The ISO Survey of Certifications – 2014.*  
International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland.
- [4] *ISO 9000:2005 – Quality management systems – Fundamentals and vocabulary.*  
International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland<sup>3</sup>.
- [5] *ISO 9001:2008 – Quality management systems – Requirements.*  
International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland<sup>3</sup>.
- [6] *ISO 9004:2009 – Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach.*  
International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland.
- [7] *ISO/IEC 17021:2011 – Conformity assessment – Requirements for bodies providing audit and certification of management systems.* International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland<sup>3</sup>.
- [8] *IAF ID4:2012 – Market Surveillance Visits to Certified Organizations.*  
International Accreditation Forum; available for download from [www.iaf.nu](http://www.iaf.nu)
- [9] *IAF MD5:2009 – IAF Mandatory Document for duration of QMS and EMS Audits.*  
International Accreditation Forum; available for download from [www.iaf.nu](http://www.iaf.nu)<sup>3</sup>
- [10] *ISO 10002:2014 – Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for complaints handling in organizations.*  
International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland.
- [11] *ISO 10019:2005 – Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services.*  
International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland.
- [12] *ISO 50001:2011 – Energy management systems – Requirements with guidance for use.*  
International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland.
- [13] *OHSAS 18001:2007 – Occupational health and safety management systems – Requirements.*  
British Standards Institution, London, United Kingdom.
- [14] *ISO/IEC 27001:2013 – Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements.* International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland.
- [15] *ISO/TS 16949:2009 – Quality management systems – Particular requirements for the application of ISO 9001:2008 for automotive production and relevant service part organizations.*  
International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland.
- [16] *Joint ISO/IAF Communiqué – Expected outcomes for accredited certification to ISO 9001.*  
Available for download from [www.iso.org](http://www.iso.org) and [www.iaf.nu](http://www.iaf.nu)
- [17] *ISO 9001 – What does it mean in the supply chain?*  
Available for download from [www.iso.org](http://www.iso.org)
- [18] *Croft NH and Dougherty R – Preserving the credibility of ISO 9001:2000 certification.*  
ISO Management Systems September–October 2007, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland.

<sup>3</sup> Versão que foi usada ao longo deste projeto – substituída por uma nova versão em 2015.

# Lista de figuras

Figura 1	Distribuição do porte dos compradores pesquisados (por número de empregados)	27
Figura 2	Orçamento anual de compras das organizações pesquisadas	27
Figura 3	Detalhes da função dos respondentes da pesquisa dentro de suas organizações	27
Figura 4	Número de fornecedores avaliados ativamente pelos respondentes nos últimos 12 meses	28
Figura 5	Porcentagem de produtos importados e serviços relatados pelos compradores	28
Figura 6	Verificação das declarações de conformidade dos fornecedores na ABNT NBR ISO 9001	28
Figura 7	Outros fatores levados em consideração durante a avaliação de fornecedores	29
Figura 8	Conhecimento dos compradores sobre o papel da ISO na certificação	29
Figura 9	Critérios usados para seleção de fornecedores	30
Figura 10	Retorno do comprador para os fornecedores	30
Figura 11	Percepção global da credibilidade dos OCs que operam no Brasil para a ISO 9001	31
Figura 12	Nível de satisfação dos compradores com fornecedores certificados	31
Figura 13	Desempenho dos fornecedores certificados na ABNT NBR ISO 9001, comparado com aqueles não-certificados (ou o mesmo fornecedor antes da certificação)	32
Figura 14	Confiança do comprador nos fornecedores certificados na ISO 9001	32
Figura 15	Percepções dos compradores sobre as diferenças no desempenho de OCs acreditados	32
Figura 16	Experiências dos compradores nas suas auditorias de segunda parte nos fornecedores certificados na ISO 9001	33
Figura 17	Reclamações dos fornecedores de compradores aos OCs	33
Figura 18	Reclamações de compradores aos OAs sobre fornecedores certificados na ISO 9001 e/ou sobre OCs	33
Figura 19	Principais áreas de atividade econômica dos respondentes à pesquisa certificados na ABNT NBR ISO 9001	35
Figura 20	Distribuição de tamanho dos respondentes na pesquisa certificados na ISO 9001 (em número de empregados)	36
Figura 21	Distribuição de gêneros (com base no número total de empregados)	36
Figura 22	Distribuição de gêneros (com base na participação em posições de gerência)	36
Figura 23	Distribuição de tempo de certificação	36
Figura 24	Principais motivos mencionados para implementar um SGQ	37
Figura 25	Tempo para obter certificação após a decisão de iniciar a implementação de um SGQ	37
Figura 26	Correlação entre o tempo para obter a certificação e o tempo em que está certificado	37
Figura 27	% de organizações usando um consultor como função do tamanho da organização	38
Figura 28	% de organizações usando consultores para manter seu SGQ após a certificação inicial como função do tamanho da organização	38
Figura 29	Envolvimento de consultores durante a implementação do SGQ	38
Figura 30	Satisfação das organizações pesquisadas com a consultoria de SGQ	39
Figura 31	Percepções sobre o retorno sobre o investimento total para a implementação e certificação da ISO 9001	39
Figura 32	Porcentagem de empresas pesquisadas que possui ou busca outras certificações	40
Figura 33	Conscientização e uso da ISO 9004 entre organizações certificadas ISO 9001	40
Figura 34	Categorias de OC usados pelos respondentes da pesquisa certificados na ABNT NBR ISO 9001	41
Figura 35	Comunicações com os OCs antes da auditoria inicial	41
Figura 36	Critérios usados pelas organizações certificadas na ISO 9001 para o processo de seleção do OC	42
Figura 37	Percepções das organizações certificadas sobre a auditoria inicial	42
Figura 38	Percepções das organizações certificadas sobre o processo de auditoria de supervisão	43
Figura 39	Percepção geral das organizações certificadas sobre o processo de certificação	44
Figura 40	Faixa de tamanho (por número de empregados) das organizações visitadas	48
Figura 41	Relação entre a credibilidade geral do SGQ e a duração como certificado	53
Figura 42	Correlação entre a credibilidade global do SGQ e o tamanho da organização	54
Figura 43	Eficácia global perceptível do processo de certificação, separada por OC	54
Figura 44	Confiança global no SGQ das organizações certificadas na ABNT NBR ISO 9001	55
Tabela 1	Resultados das visitas às organizações certificadas	53





UNITED NATIONS  
INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION

**Para mais detalhes, entre em contato com:**

United Nations Industrial Development Organization  
Department of Trade, Investment and Innovation  
Vienna International Centre  
P.O. Box 300, 1400 Viena, Austria  
<http://www.unido.org>