

ANÁLISE DE RISCOS E OPORTUNIDADES VISANDO O ATENDIMENTO À NORMA NBR ISO/IEC 17025:2017 EM EMPRESAS DE CALIBRAÇÃO, ENSAIOS E ANÁLISES UTILIZANDO ANÁLISE SWOT

Francisco José de Oliveira Maia ¹

¹ Administrador de Empresas, Engenheiro Eletricista, Pós-graduado em Qualidade e Produtividade, Mestre em Tecnologia Nuclear (Gestão de Tecnologia).

Resumo: Os laboratórios de calibração, ensaios e análises independentes que prestam serviços, necessitam realizar a análise de seu mercado e da sua situação neste mercado. Existem também os requisitos normativos constantes da norma NBR ISO/IEC 17025:2017 que são obrigatórios para a acreditação dos laboratórios de calibração, ensaios e análises por parte da Coordenação Geral de Acreditação - Cgcre (Inmetro). Para o atendimento dos requisitos normativos e análise do mercado é sugerida a aplicação da “Análise SWOT” que é uma técnica que estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis, sendo duas variáveis internas (forças e fraquezas) e duas variáveis externas (oportunidades e ameaças), assim essa análise e tomada de ações torna a empresa competitiva a médio e longo prazo e ao mesmo tempo atendendo aos requisitos normativos.

Palavras-chave: Análise SWOT, NBR ISO/IEC 17025:2017, Gerência de Laboratórios, Planejamento de Laboratórios.

1. OBJETIVO

Este trabalho tem como objetivo principal auxiliar os responsáveis por laboratórios de calibração, ensaios e análises químicas ou farmacêuticas a trabalhar de uma melhor forma seu planejamento estratégico e o atendimento ao requisito de análise de riscos e oportunidades. Esse planejamento pode ser realizado através do uso da Análise SWOT, de forma que os laboratórios possam tornar-se mais competitivos, aumentando assim sua chance de sobrevivência e ao mesmo tempo possibilitando o atendimento dos requisitos normativos conforme norma NBR ISO/IEC 17025:2017 em seu item 8.5: “Ações para abordar riscos e oportunidades” [1]. Como resultado temos também uma visão mercadológica através do preenchimento de lacunas na prestação de serviços em calibração, ensaios e análises de forma a tornar as redes nacionais de calibração e ensaios mais completas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme Dornelas [2] o termo estratégia é muito utilizado para definir como agir em diversas situações, por exemplo, uma negociação, lançamento de um produto, fechar uma parceria. Uma análise estratégica inclui um misto de racionalidade e subjetividade. Quando elaboramos um planejamento estratégico de uma empresa ele servirá para essa análise. Segundo Albano et Al [3] deve ser elaborado um sistema de indicadores de desempenho alinhado com a estratégia da empresa e que visem ações que possam auxiliar a organização a alcançar seus objetivos.

Inicia-se normalmente pela visão e missão da empresa, para em seguida utilizarmos a técnica chamada Análise SWOT em que analisamos o ambiente externo, com suas oportunidades e ameaças e o seu ambiente interno, com suas forças e fraquezas. O plano de

negócios é um documento utilizado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Ele descreve em que negócio a empresa está, o que a empresa realmente vende e qual é o seu mercado-alvo (os compradores em potencial).

Ainda conforme Dornelas [1] quando elaboramos um plano de negócios pensamos no ambiente externo medimos os riscos inerentes ao negócio, bem como as oportunidades de mercado identificadas, já quando pensamos no ambiente interno analisamos os pontos fortes da empresa, com os seus diferenciais, e os pontos fracos, aqueles em que a empresa ainda precisa melhorar. Em seguida, após realizar essa análise criteriosa, a empresa poderá estabelecer seus objetivos e metas, bem como a forma, ou seja, a estratégia que utilizará para atingi-los.

A declaração da visão define então aonde a empresa quer chegar, os rumos que pretende tomar e o que ela deseja ser e a missão indica a razão de ser da empresa, o que ela é e o que ela faz. Para o estabelecimento de objetivos e metas é preciso que sejam entendidos os ambientes externos e internos à empresa. Segundo [4] existem quatro componentes diagnósticos para realizarmos a análise da concorrência: metas futuras, estratégia em curso, hipóteses e capacidades. No caso das metas futuras procura-se conhecer o diagnóstico que os concorrentes fazem das suas metas, pois assim pode-se prever as suas reações a mudanças estratégicas e com isso avaliar possíveis retaliações.

A estratégia em curso é definida pela forma que o negócio é conduzido. As hipóteses são formuladas pelo concorrente com relação a ele próprio e sobre sua concorrência, deve ser avaliado especialmente se há a ocorrência de pontos cegos em que o concorrente não percebe um acontecimento no ambiente ou percebe de uma forma lenta. Deve-se saber quais são as capacidades de produção de serviços dos concorrentes em cada área, avaliar aonde ele é melhor e pior e se pode haver alguma mudança na sua capacidade de produção. O processo de planejamento estratégico está ilustrado na figura 1.

Segundo [5] para analisarmos a posição estratégica da empresa naquele ambiente deve-se levar em conta cinco perguntas:

“Quão bem a estratégia no presente está funcionando?

Quais são os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa (Análise SWOT)?

Os preços e custos da empresa são competitivos?

Qual é o vigor da posição competitiva da empresa?

Quais são os problemas estratégicos que a empresa enfrenta?”

A Análise SWOT é uma técnica de fácil uso para se obter uma visão geral da estratégia da empresa, pois ela enfatiza o princípio básico de que a estratégia deve produzir um bom ajuste entre a capacidade interna da empresa (seus pontos fortes e pontos fracos) e suas circunstâncias externas (refletidas em parte por suas oportunidades e ameaças).

Um ponto forte é algo que a empresa faz bem lhe dando uma capacidade importante, podendo ser uma habilidade, uma técnica importante, um recurso organizacional ou capacidade produtiva que dá alguma vantagem no mercado que está inserida. Já um ponto fraco é algo que a empresa não tem ou não faz bem, ou seja, que a coloca em desvantagem.

Depois da identificação dos pontos fortes e pontos fracos devemos avaliar o que tem mais peso na determinação do desempenho, pois existem pontos fortes de grande ou pouca importância e pontos fracos de grande ou pouca importância. Avaliar os pontos fortes e os pontos fracos é o mesmo que elaborar um balanço estratégico, em que os pontos fortes são ativos competitivos e os pontos fracos são passivos competitivos.

A oportunidade de mercado é observada e avaliada a partir do potencial de crescimento e de lucratividade devendo, portanto, serem classificadas pela sua atratividade. As oportunidades da empresa são aquelas que oferecem maior perspectivas de crescimento dos lucros, aquelas em que a empresa tem maior potencial de vantagem competitiva e aquelas para as quais a empresa tem os recursos financeiros e técnicos necessários. Se existe uma oportunidade e a empresa não tem capacidade para conquistar, é apenas uma ilusão.

As ameaças podem ser resultantes do surgimento de tecnologias mais baratas, da introdução de novos serviços ou de melhores serviços pela concorrência, da entrada de concorrentes externos no mercado, novas regulamentações de mercado ou mudanças do mercado consumidor dos serviços.

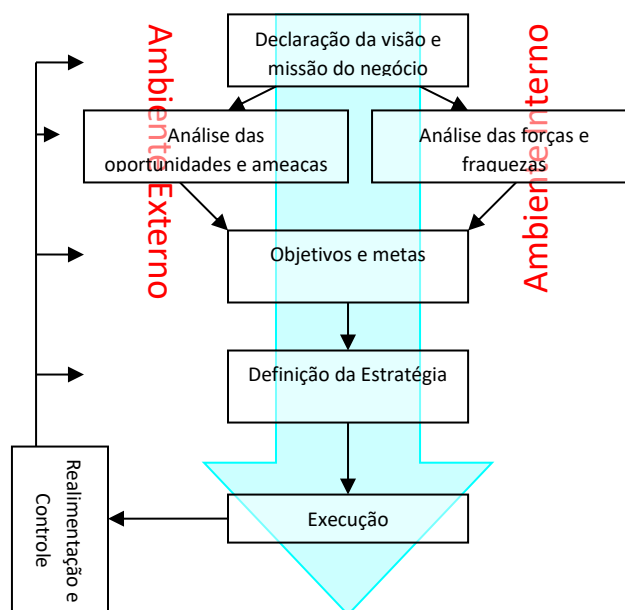


Fig. 1. Processo de planejamento estratégico de negócio (adaptado de [5])

3. MÉTODO

A metodologia utilizada será a revisão bibliográfica, incluído em especial a análise do requisito referente aos riscos e oportunidades da norma NBR ISO/IEC 17025, sendo que futuramente será apresentado um modelo de questionário para a realização da Análise SWOT para uso pelos laboratórios de calibração, ensaios ou análises.

4. ANÁLISE

A área química é um exemplo em que existem grandes necessidades ao contrário de outras áreas já estabelecidas como elétrica, óptica, térmica e mecânica. O Programa Brasileiro de Metrologia em Química, que é liderado pelo IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas), realiza ações visando solidificar a base metrológica em Química, o que compreende o uso de conceitos e práticas mundialmente adotados visando o apoio ao comércio e ao bem estar social, fortalecendo as competências tecno-científicas brasileiras [6].

Uma análise da relação de laboratórios acreditados no sítio do Inmetro [7] pode nos trazer a informação de que apenas quatro laboratórios estavam acreditados em 2007 e hoje em 2020 trinta e quatro laboratórios estão prestando serviços de ensaios em brinquedos, uma área em que visivelmente há uma forte demanda, pois, a certificação de brinquedos é compulsória. Existem outras áreas como combustíveis, biomédica, energia e informática em que existem demandas reprimidas.

Os gerentes ou responsáveis de laboratórios devem fazer uma análise das forças e fraquezas elaborando uma lista de questões. Devendo pontuar as questões de acordo com a importância itens referentes ao desempenho do laboratório. A análise deve ser iniciada primeiro com os itens com maior grau de importância e seu desempenho em cada um destes itens, sendo que o maior cuidado deve ser tomado com os itens em que o laboratório apresentar o pior desempenho.

As oportunidades e ameaças podem ser avaliadas elaborando-se uma lista de descrição, sendo que os objetivos e metas devem ser traçados após a realização da análise com a matriz SWOT da figura 2.

		ANÁLISE INTERNA	
		Pontos Fracos	Pontos Fortes
ANÁLISE EXTERNA	Ameaças	<i>Eliminar Rapidamente os pontos fracos</i>	<i>Devem ser monitorados os pontos de ameaças</i>
	Oportunidades	<i>Deve ser tratado como uma oportunidade de crescimento</i>	<i>É a situação ideal, devendo continuar o desenvolvimento desses pontos</i>

Fig. 2. Matriz SWOT para análise (adaptado de [5])

Devemos levar em conta que segundo [8] o requisito da NBR ISO/IEC 17025 é novo e que possui um texto próximo ao texto da NBR ISO 9001:2015 entretanto na NBR ISO/IEC 17025:2017 “o requisito tem como foco os riscos e oportunidades associados às atividades de laboratório e a validade dos resultados dessas atividades”. Então temos que o laboratório deve buscar ações de riscos e oportunidades associados à estrutura, aos recursos disponíveis e ao processo de realização das atividades de laboratório.

5. CONCLUSÃO

Devido ao fato de ser muito vasta, a área de ensaios e análises apresenta demandas reprimidas para diversos itens, já a área de calibração fica mais suscetível a demandas mais específicas que dependem da situação de momento do mercado e do ramo de atividade em que cria a demanda. Os gerentes de laboratórios devem ficar atentos à legislação e às normas que possam ser publicadas, como a NBR ISO/IEC 17025:2017, às regulamentações compulsórias e a movimentação dos diversos ramos de atividade, acompanhando para isso os cadernos de economia e negócios dos grandes jornais e visitar periodicamente os sítios do Inmetro e das entidades de classe como, por exemplo, ABINEE, ABIQUIM e FIESP.

Cabe ressaltar que os resultados do método dependem da qualidade das informações analisadas, pois delas dependem as ações a serem tomadas, portanto deve se tomar um cuidado especial e em caso de dúvidas deve ser feito o cruzamento de informações de diferentes fontes para uma maior confiança. Além disso, a rápida movimentação dos setores do mercado atual pode envelhecer rapidamente as informações obtidas, devido a isso a análise deve ser realizada rapidamente com informações atualizadas.

6. REFERÊNCIAS

- [1] ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO/IEC17025: requisitos gerais para a competência de laboratórios de ensaio e calibração. Rio de Janeiro. 2017.
- [2] J. C. A. Dornelas, Empreendedorismo – Transformando Idéias em Negócios, 7ª. Ed, São Paulo, Editora Fazendo Acontecer, 2018.
- [3] F. M. Albano, M. Dipp, M Rodrigues, “Gerenciamento de Processos”, Revista Metrologia e Instrumentação, Editora Epse, Ano 6, N. 48, pp. 10-17, Junho/Julho de 2007.
- [4] M. E. Porter, Estratégia Competitiva:Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência, 1a Edição, São Paulo, Editora GEN Atlas, 2005.
- [5] A. A. Thompson Jr., A J. Strickland III, Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução, 1a Edição, São Paulo, Editora Cengage, 2004.
- [6] V. Ponçano, “Metrologia em Química: As ações para uma sólida base metrológica”, Metrologia e Instrumentação, Editora Epse, Ano 5, N. 41, pp. 42-52, Abril/Maio de 2006.
- [7] Inmetro, www.inmetro.gov.br, visitado em 08 de junho de 2020.
- [8] COORDENAÇÃO GERAL DE ACREDITAÇÃO. Doq-Cgcre-087 revisão 00: Orientações Gerais sobre os requisitos da ABNT NBR ISO/IEC 17025:2017. Rio de Janeiro. 2018