

IMPLANTAÇÃO DO CERTIFICADO ISO 9001 EM UMA EMPRESA NO SETOR DE PAPELÃO: AVALIANDO SEUS IMPACTOS ORGANIZACIONAIS¹

A. Vieira, J. C. Caraschi, G. A. Prates*

UNESP – Univ. Estadual Paulista, Campus de Itapeva, SP, Brasil.

RESUMO

O presente trabalho visa apresentar a avaliação dos impactos internos e externos de uma empresa que adotou um sistema de gestão da qualidade total: a certificação ISO 9001. Baseado em um estudo de caso, apoiado paralelamente em referenciais bibliográficos da literatura, em uma empresa do setor de papelão. A pesquisa visa mensurar e avaliar os conceitos básicos de qualidade e os benefícios da certificação. Ao concluir este estudo verificou-se que realmente a obtenção de um certificado ISO 9001 traz diversos impactos organizacionais e conduz à melhoria global da empresa, como a capacidade de gestão e avaliação geral dos relacionamentos, aumento no número de clientes e fornecedores e a melhoria da imagem da empresa diante do mercado.

Palavras-chave: ISO 9001; Gestão da Qualidade Total; Impactos Organizacionais.

ISO 9001 CERTIFIED IMPLEMENTATION IN A CARDBOARD COMPANY. INTERNAL AND EXTERNAL IMPACTS EVALUATION

ABSTRACT

This paper presents the evaluation of internal and external impacts of a company that has adopted a system of total quality management: ISO 9001 certified. Based on a case study, supported in parallel bibliographic references from the literature, in a cardboard sector company. The survey aims to measure and evaluate the basic concepts of quality and the benefits of certification. Upon completion of this study it was found that actually getting a certified ISO 9001 brings many organizational impacts and leads to overall improvement of the company, as the management capacity and overall relationships, increase the number of customers and suppliers, improved company image on the market.

Keywords: ISO 9001; Total Quality Management; Organizational Impacts.

¹ Trabalho apresentado no I Congresso de Ciência e Tecnologia Florestal . UFSCAR. Sorocaba. 2014.

* glaucia@itapeva.unesp.br

INTRODUÇÃO

A evolução do conceito de qualidade nas empresas tem promovido o desenvolvimento de sistemas de gestão de qualidade por ser um fator que influencia na obtenção de vantagens e benefícios. Especificamente, a implementação e certificação de sistemas de ISO (“*International Organization for Standardization*” - Organização Internacional de Normalização) tornou-se uma das práticas mais comuns. A certificação de Sistemas da qualidade tem sido promovida pela Organização Internacional de Normalização, conhecida como Série ISO 9001 e é um dos modelos mais comuns no mundo para o estabelecimento de sistemas de garantia de qualidade nas empresas (GEOFFREY, 2014).

Empresas certificadas pela ISO têm como objetivo principal a obtenção de resultados satisfatórios como a redução de custos na produção, uma vez que o cumprimento da norma indica que os processos são estatisticamente controlados,

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Os requisitos para implantação de um sistema de gestão de qualidade são especificados pela ABNT NBR ISO 9001 e podem ser utilizados pelas organizações para aplicação interna, para certificação ou para fins contratuais. A aplicação desta norma está focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender aos requisitos dos clientes (ABNT NBR ISO 9001:2008):

- Requisito 4 – Sistemas de Gestão de Qualidade: Deve ser estabelecido assim como documentá-lo, implementá-lo, mantê-lo e melhorar continuamente a sua eficácia conforme os requisitos desta Norma.

- Requisito 5 - Responsabilidade da Direção: Deve ser orientada e motivada para implantação de um sistema de gestão de qualidade .

- Requisito 6 – Gestão de Recursos: É responsabilidade de a alta direção identificá-los e fornecê-los, isso

para garantir a realização de produtos livres de defeitos (SRIVASTAV, 2010).

As motivações para a certificação da ISO 9001 podem ser classificadas em duas categorias: motivações internas e motivações externas. As internas estão relacionadas com o objetivo de alcançar a melhoria da organização, enquanto as externas estão relacionadas ao marketing, pressões do cliente e aumento do market share (MAEKAWA et al., 2013).

HAMZA (2013) enfatizou que a revisão periódica, ações corretivas formais, e concentração dos elementos-chave do processo de sistemas de gestão de qualidade são os fatores que apresentam papéis diferenciais no desempenho e no impacto organizacional.

Este trabalho teve como objetivo a avaliação dos impactos internos e externos após implementação de um sistema de gestão de qualidade: certificação ISO 9001 em uma indústria do setor de papelão.

complementa o planejamento do sistema de gestão.

- Requisito 7 – Realização do Produto: Os objetivos da qualidade e requisitos dos produtos são fator determinante no planejamento de realização de um produto.

- Requisito 8 - Medição, Análise e Melhoria: Trata-se de todas as medições, análises e melhorias a serem aplicadas ao sistema de gestão e ao produto.

Impactos da implantação ISO 9001

A Certificação ISO 9001 está atualmente consolidada no Brasil e no mundo como uma opção de diferencial competitivo e estratégico e, em muitos casos, passa a ser uma exigência. Tornou-se uma ferramenta operacional de gestão da qualidade, utilizando os princípios de abordagem de processos e melhoria contínua, permitindo à organização analisar, visualizar, entender melhor os resultados e realizar uma análise da sua eficácia e eficiência (FERREIRA, 2013).

Segundo CARVALHO & PALADINI (2013), a certificação garante que a organização esteja sempre buscando melhoria nos seus processos administrativos e produtivos.

Para as organizações, certificar-se é um processo voluntário, mas de grande importância levando-se em consideração que a adoção da prática de gestão tem vantagem principalmente no mercado internacional (SOARES, 2013).

De acordo com MELÃO & GUIA (2013), a adoção de técnicas de gestão da qualidade, conforme exigidas pelas normas ISO 9001, produz impactos externos e internos à empresa.

Impactos Internos

PRATES et al. (2010) afirmam que os impactos internos são benéficos para uma organização, uma vez que proporcionam uma melhoria na produtividade, através de uma melhor capacidade da organização planejar os projetos, e reduzir as perdas nos processos produtivos, através da identificação dos gargalos produtivos. Os treinamentos adequados aos funcionários visando aprimorar a força de trabalho acarretam na melhoria contínua da qualidade, e conseqüentemente, na melhoria na estrutura organizacional, na melhoria de imagem da corporação e na efetividade de gerenciamento.

MAEKAWA et al. (2013) relatam que as motivações podem gerar resultados distintos em função do grau de comprometimento dos dirigentes, da conscientização em relação a deficiências empresariais existentes e da disponibilidade de recursos financeiros, físicos e humanos.

Impactos Externos

Em termos de impactos externos, PRATES & CARASCHI (2014) descrevem que a obtenção e a manutenção de um certificado ISO 9001 estão agregados as suas implicações para a governança das cadeias de valor. Por um lado, a certificação pode ser percebida pelos compradores como uma indicação de

que o fornecedor possui capacitação mínima para assumir maiores responsabilidades no desempenho de atividades tecnológicas e organizacionais mais sofisticadas.

Recursos Humanos

Para IZVERCIAN et al. (2014), as práticas de gestão de recursos humanos têm um impacto positivo e efeito significativo devido à implementação de um sistema de qualidade, mais especificamente o certificado ISO 9001 e, conseqüentemente, agregam uma melhoria no desempenho do funcionário e satisfação do cliente.

Os profissionais devem compreender que a descrição de competências, o plano de treinamento e a avaliação de eficácia do treinamento estão diretamente inter-relacionados e, portanto, a atribuição de habilidades e a correta distribuição de tarefas facilitam a execução das atividades, promovendo o controle do processo produtivo, reduzindo falhas, desperdícios e retrabalhos e, conseqüentemente, promove a redução de custos (BOYS & WICKOCK, 2014).

Produção

MANGULA (2013) cita em seu estudo com empresas de manufatura, que uma das melhorias mais significantes está relacionada ao impacto influenciado pela implantação da ISO 9001 na melhoria dos produtos e serviços. Este autor ainda aponta que a característica mais marcantes da ISO 9001 no gerenciamento não se restringe apenas em fornecer automaticamente controles para assegurar qualidade da produção e expedição, mas também reduzir o desperdício, tempo de paralisação da máquina e ineficiência da mão de obra, resultando em um aumento da produção.

Marketing e vendas

De acordo com MOURA (2010), no momento em que as organizações começam a realizar as alterações necessárias, estas deparam-se com uma fantástica maneira de padronização de

processos, alcançando um índice menor de erros, desperdícios e retrabalho. O produto final também terá sua qualidade aprimorada, uma vez que a implementação é um processo de melhoria contínua, refletindo nas vendas, uma vez que os clientes passam a enxergar que o produto ou serviço possui o selo e as garantias que terá no ato da compra.

ALNAWEIGAH (2013) relata que para satisfazer os clientes, a organização deve monitorar não somente a satisfação, mas também a insatisfação do cliente, já que nem sempre se pode contar com a manifestação positiva ou negativa dos clientes.

Compras

Segundo RIGONI (2011), a norma ISO 9001 decreta que a organização certifique que o produto obtido está de acordo com as condições especificadas de aquisição. Os fornecedores devem ser avaliados e selecionados pela organização, com base na sua capacidade de fornecer produtos de acordo com as exigências da organização.

RATNASINGAM et al. (2013) descrevem que para gerar profissionalismo no processo de produção e vendas, o processo de compras deve estar bem estruturado e alinhado com as perspectivas estratégicas das empresas.

MATERIAIS E MÉTODO

De acordo com YIN (2001), o estudo de caso se propõe a investigar um fenômeno contemporâneo, neste caso um Sistema de Gestão da Qualidade, dentro do seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos, lançando-se mão de fontes de múltiplas evidências, como entrevistas, arquivos, documentos, observação, entre outras.

Estudo de caso

A empresa em questão pertence ao ramo de embalagens de papelão ondulado, situada na cidade de Itapira, interior do estado de São Paulo. Suas atividades tiveram início no ano de 1961 e é uma das cinco maiores empresas do setor no Brasil.

Possui capacidade mensal de 14.000 toneladas de embalagens e conta com a colaboração de aproximadamente 900 funcionários. A empresa avaliada possui em seu sistema de qualidade, além do certificado ISO 9001, a certificação FSC (“*Forest Stewardship Council*” – “Conselho de Manejo Florestal”) obtida em 2010, assim como a adoção de práticas de qualidade complementares às normas que já segue, no caso a implantação do TPM (“*Total Productive Maintenance*” – “Manutenção Produtiva Total”) como parte da melhoria contínua do Sistema de Gestão de Qualidade.

O presente estudo foi realizado com o apoio do setor de Qualidade, mais especificamente pelo Gerente responsável por este setor.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Motivação para implantação

Para a empresa, os principais motivos que levaram a implantação de um sistema de qualidade e certificação ISO 9001, em ordem de importância, foram:

- Pressão dos clientes: a principal necessidade dos clientes é a segurança que os processos da empresa são consistentes e, conseqüentemente, seus produtos serão de qualidade;
- Melhoria da imagem da empresa;
- Melhoria da eficácia e eficiência dos processos e dos serviços prestados;
- Melhoria da qualidade dos produtos;
- Orientação estratégica.

Com os motivos acima elencados leva-se à agregação de valor aos produtos e atividades da empresa, ou seja, a necessidade de melhorar a confiança no padrão de qualidade dos produtos e na excelência dos serviços.

Dificuldades encontradas para implantação

Segundo o gerente de qualidade da empresa analisada, o tempo necessário para implantação e obtenção do certificado de qualidade ISO 9001 foi cerca de dois anos, que teve início desde a divulgação da

implantação para promover mudanças nos processos e padronizar estes até a aprovação de uma auditoria externa, sendo listadas abaixo:

- Mudanças operacionais requeridas: Com o objetivo de padronizar processos realizados por várias pessoas diferentes e em turnos diferentes de trabalho;
- Mudanças organizacionais requeridas: Buscando promover mudanças nos processos para atender requisitos normativos;
- Capacitação técnica e tecnológica em nível gerencial e operacional: dificuldade de muitos gestores entenderem o real significado de um sistema de gestão, mesmo após os treinamentos;
- Mudanças na cultura organizacional voltada à qualidade: relutância por parte dos funcionários de fazer certo desde a primeira parte do processo.
- Envolvimento da alta gerência: Expondo uma contestação e não dando bons exemplos a serem seguidos, assim como objeção em fornecer recursos;

Houve grandes modificações nas práticas e processos de aquisição, inspeção, ensaios, testes e também na avaliação e alteração de práticas e procedimentos pós-fabricação, incluindo registros de qualidade, auditorias internas de qualidade, treinamentos, assistência técnica e técnicas estatísticas que causaram impactos relevantes dentro da organização. Relacionado a estas mudanças IZVERCIAN et al. (2014) confirma que a área que mais participa do processo de implantação do sistema de qualidade é a de Recursos Humanos, com um grande envolvimento, principalmente se tratando da capacitação e desenvolvimento de pessoas. Além disto, esta área é a responsável pelo desenvolvimento, implementação e gerenciamento das políticas e procedimentos de treinamento e desenvolvimento, visando atrair e manter o comprometimento dos empregados com o sistema de qualidade da empresa por longo tempo.

Como já observado, a principal mudança devido à implantação do sistema

de gestão da qualidade foi a necessidade de reformulação da política de qualidade, na qual estão inclusos os processos e procedimentos internos da empresa e suas rotinas. Para a implantação do novo sistema de gestão de qualidade foi necessário também a revisão e alteração de práticas e procedimentos. Inicialmente foi necessário redigir a política da qualidade, a missão da empresa, os objetivos da qualidade, o manual de gestão da qualidade, procedimentos de trabalho e as instruções técnicas próprias do produto ou serviço e adequá-los conforme a norma.

No estado atual da empresa, a avaliação das eventuais lacunas dos procedimentos de garantia da qualidade, vistas como áreas passíveis de falhas, que são a falta de padronização nos serviços, o tratamento de requisitos não padronizados e o oferecimento dos serviços inconsistentes não foram alegadas como problemas.

A gestão das demandas dos clientes, o atendimento às expectativas dos clientes, o mau funcionamento de equipamentos e a gestão de crises foram vistas como ausentes de problemas. Para MOURA (2010), é necessária a realização de treinamentos dos colaboradores, para que se familiarizem com essa nova forma de realizar a Gestão da Qualidade dentro da organização.

De acordo com o setor de qualidade da empresa, a preparação do pessoal envolvido na gestão do sistema de qualidade do certificado ISO 9001 foi adequada. A avaliação global realizada pelo mesmo setor, mostraram resultados positivos, incluindo o aperfeiçoamento de seus principais fornecedores, pois estes passaram a conhecer mais claramente os requisitos especificados para seus produtos e as condições de fornecimento. Também iniciou a recepção de informações sobre o seu desempenho.

Baseado no conceito de RIGONI (2011): as informações de compra devem ser fornecidas para os fornecedores para que os mesmos possam compreender claramente as necessidades dos clientes e as necessidades de fornecimentos dos

produtos para satisfazer os requisitos do cliente.

Conseguiu-se atender às demandas dos clientes, os quais passaram a confiar mais em seus processos e produtos, bem como a eficiência da padronização estabelecida nestes processos, fundamentados nos requisitos de aquisição da norma estudada. A relação com os fornecedores melhora e a satisfação dos clientes aumenta, pois oferece um melhor serviço e melhores produtos.

O melhoramento da qualidade dos produtos e a produtividade dos processos foram altamente positivos encaixando-se nas hipóteses MANGULA (2013) que destacou que a certificação ISO tem um impacto positivo ao aumentar produtividade, e que empresas certificadas conseguem alcançar maiores reduções de produtos rejeitados.

A Tabela 1 mostra os impactos alcançados com a implantação da ISO 9001.

Tabela 1 - Aspectos ocorridos durante a implantação e suas principais consequências.

Aspectos ocorridos	Principais consequências
Motivação a implantação do certificado ISO 9001.	Pressão dos clientes
Dificuldade no processo de implantação Mudança ocorrida de maior impacto.	Mudanças operacionais Reorganização da estrutura e dos processos de administração e sistemas de gestão.
Resultados: comportamento dos clientes. Impacto Inter organizacional de maior importância.	Redução da substituição de fornecedor Modo de formalizar o relacionamento.

CONCLUSÕES

Com base nos relatos obtidos, verifica-se que as principais mudanças na reformulação da política de qualidade, a qual está inclusa os processos e procedimentos internos da empresa e suas rotinas, e a formalização dos relacionamentos, são as de maior impacto, pois, houve um aumento no controle de todos os processos em todos os setores, tornando-os mais ágeis.

O estudo aponta que a empresa conseguiu vencer a pressão dos clientes e atender suas demandas, passando maior confiança em seus processos e produtos, bem como a eficiência da padronização estabelecida nestes processos. Outro fator importante a considerar foi melhoria da imagem da empresa diante do mercado. Constata-se que a aquisição de uma certificação ISO 9001 trouxe mudanças significativas em relação aos seus principais fornecedores, estes aperfeiçoaram a qualidade, produtividade e prazos de entrega.

Ainda apresentou resultados positivos em relação ao nível de qualidade dos produtos e a produtividade dos processos, agregando valor aos produtos e atividades da empresa, a qual aumentou a confiança no padrão de qualidade dos produtos e na excelência de seus serviços.

Com base nos resultados gerais, pode-se observar como melhoria, a capacidade de gestão e avaliação geral dos relacionamentos, e um aumento no número de clientes e fornecedores.

É possível reconhecer que a certificação ISO 9001 é uma ferramenta muito valiosa e os ganhos potenciais que traz às empresas são diversos. E por estar diretamente relacionada com a melhoria contínua de todos os processos em uma organização, verifica-se que é imprescindível que a cultura da qualidade seja disseminada em todos os níveis da organização. Só assim, as percepções quanto aos programas de qualidade irão de encontro a um só objetivo, a visão e a missão da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.

AGUIAR, C. L. Recursos humanos no contexto da ISO 9000. Disponível em: <<http://www.millenniumrh.com.br/23.html>>. Acesso em: 03 out. 2014.

ALNAWEIGAH, ATALLAH BASHEER. Total Quality Management Role Organizational Change Development - Case Study: Taif University. **International Journal of Business Administration**: v. 4 n. 4, p55. 2013.

BOYS, KATHRYN A.; WICOCK, ANNE E., "Improving integration of human resources into quality management system standards", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 31 Iss: 7, pp.738 – 750. 2014.

CARVALHO, M.M.; PALADINI, E.P. Gestão da qualidade: teoria e casos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

FERREIRA, C.F. Valores organizacionais no processo de Certificação ISO 9001: um estudo de caso em um grupo empresarial familiar. 2013. 105 f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Lavras, Lavras.

GEOFFREY, KIMUTAI; AMISI, PATRICK ALUVI; KIPRUTO, NEHEMIAH. The Role of ISO 9001:2000 Certification in Kenya's Sugar Industry. **Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences**, v. 4, n. 1, p. 15-19, 2013.

HAMZA, R.M.A. The Impact of ISO 9001 Certification Audit on Oil and Gas Organizations` Performance in Qatar. In: Mechanical Engineering Department, GulfUniversity, Kingdom of Bahrain. **Engineering Management Research**, v. 2, n. 1, p. 79-87, 2013.

IZVERCIAN, MONICA; RADU, ALINA; IVASCU, LARISSA; ARDELEAN, BENONI. The impact of human resources and total quality management on the enterprise.

Procedia - social and behavioral science, v.153, P. 1-710, 2014.

MELÃO, F.N ; GUIA, SARA MARIA. Exploring The Impacts of ISO 9001 On Small- and Medium-Sized Social Service Institutions: A Multiple Case Study. **Total Quality Management** , v. 24, n.10. 2013.

MANGULA, MICHAEL SHADRACK. Effect of Quality Management Systems (ISO 9001) Certification on Organizational Performance In Tanzania: A Case of Manufacturing Industries in Morogoro. **International Journal of Technology Enhancements and Emerging Engineering Research**, vol 1, n. 1 14, 2013.

MAEKAWA, RAFAEL; CARVALHO, MARLY MONTEIRO; OLIVEIRA, OTÁVIO JOSÉ. Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. *Gestão da Produção*, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 763-779, 2013.

MOURA, C. As principais fases da implementação ISO 9001. 2010. Disponível em: <<http://certificacaoiso.com.br/as-principais-fases-da-implementacao-iso-9001/>>. Acesso em: 01 out. 2012.

PRATES, G. A.; CAMPOS, C. I.; BARBOSA, J. C. Avaliação da utilização de práticas de gerenciamento da qualidade no desempenho de pequenas empresas da região de Ribeirão Preto-SP. **Qualit@s Revista Eletrônica**, Ribeirão Preto, v. 10, n. 4, p.1-13, 2010.

PRATES, GLAUCIA APARECIDA; CARASCHI, JOSÉ CLAUDIO. Organizational Impacts due to ISO 9001 Certified Implementation on Brazilians Cardboard Companies. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 4, No. 5. 2014.

RIGONI, J. R., Como implantar a ISO 9001 na minha empresa - passo a passo

para implantação. Disponível em:
<<http://www.totalqualidade.com.br/2012/05/como-implantar-iso-9001-na-minha.html>>.

RIGONI, J. R.. Requisito 7.4 Aquisição - ISO 9001:2008. Disponível em:
<<http://www.totalqualidade.com.br/2011/02/requisito-74-aquisicao-iso-90012008.html>>.

RATNASINGAM, J. ; YOON, C. Y. IORAŞ, F. The Effects Of ISO 9001 Quality. Management System on Innovation And Management Capacities in The Malaysian Furniture Sector. **Agricultural Food Engineering** , vol. 6 (55) No. 1 – 2013.

SANTOS, L. & ESCANCIANO, C. “Benefits of the ISO 9000:1994 system”, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 19 No. 3, pp. 321-44. 2012.

SOARES, M.F. Análise de integração em sistemas de gestão baseados nas Normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 em empresas de construção civil. 2013. 149 f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Ceará.

SRIVASTAV, A. K. “Impact of ISO 9000 implementation on the organization”. **International Journal Of Quality & Reliability Management**, Bangalore, p. 438-450. 2010.

YIN, R. K. Estudo de caso – planejamento e métodos. (2 Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.