

CONIC-SEMESP

13º Congresso Nacional de Iniciação Científica

Anais do Conic-Semesp. Volume 1, 2013 - Faculdade Anhanguera de Campinas - Unidade 3. ISSN 2357-8904

TÍTULO: DESAFIOS E BENEFÍCIOS NA IMPLANTAÇÃO DA ISO 9000: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA FUGA COUROS LTDA JALES SP

CATEGORIA: CONCLUÍDO

ÁREA: CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

SUBÁREA: ADMINISTRAÇÃO

INSTITUIÇÃO: CENTRO UNIVERSITÁRIO DE JALES

AUTOR(ES): EDUARDO PEREIRA MISSIAS, ANDERSON DO NASCIMENTO SILVA

ORIENTADOR(ES): VITOR PAULO BOLDRIN

Realização:



Apoio:



1 – RESUMO

O presente estudo tem como objetivo identificar as dificuldades encontradas durante o processo de implementação da ISO 9001 bem como os principais benefícios conquistados pela empresa. A metodologia utilizada embasou-se inicialmente em um estudo bibliográfico e posterior estudo de caso em uma empresa do setor de curtumes na cidade de Jales, interior do estado de São Paulo. Os resultados do estudo mostraram que os aspectos burocráticos, principalmente no que se refere ao preenchimento das planilhas de controle, são os mais difíceis de se obter, por necessitar de pessoas com conhecimentos específicos. Outro ponto relevante do estudo é a resistência dos colaboradores no que se refere as mudanças, sendo comum, na maior parte dos trabalhadores, o comodismo em sua função, acatando cada nova situação como algo nocivo. O estudo mostrou ainda os inúmeros benefícios tais como a possibilidade de um melhor acompanhamento da produção, evitando-se desperdícios e prevenindo falhas. Por fim, os resultados mostraram que a certificação proporciona valorização ao produto e a abertura de novos mercados.

Palavras-Chave: qualidade, certificação, ISO 9001.

2 – INTRODUÇÃO

O mercado esta cada vez mais exigente, pois os consumidores estão em constante busca de produtos que atenda às suas necessidades, ou seja, que proporcionem satisfação. Segundo Carpinetti (2009), o conceito de qualidade passou por evolução na década de 50, pois tinha como objetivo de produzir com qualidade atendendo as necessidades dos clientes, pois a qualidade da empresa e do seu produto é essencial para a escolha final do consumidor.

Com a evolução do conceito de qualidade fez-se necessário que a gestão da qualidade passasse também por evoluções para que a organização pudesse satisfazer o seu cliente tornando-a mais competitiva.

A qualidade esta no centro das tomadas de decisões podendo haver idéias lucrativas, se não tiver qualidade não trará lucro para a empresa. Paladini (2000), diz que qualidade não é mais diferencial, mais um requisito mínimo de funcionamento.

O estudo tem suas justificativas alicerçadas na possibilidade de servir como modelo, mostrando os entraves enfrentados e os benefícios que uma organização pode conquistar com a certificação, incentivando assim novos projetos. Há também o ganho em conhecimento universitário, pois se trata de um conjunto de normas complexas que se atualizam periodicamente, sempre otimizando os recursos das empresas, o que prepara o acadêmico para o mercado de trabalho.

Os ganhos são também para a empresa em estudo, já que terá melhores condições de reflexão de seus entraves, podendo adotar mecanismos para superá-los assim como explorar, de maneira mais intensa, os benefícios já conquistados.

Diante do exposto, o presente estudo tem como problema de pesquisa: Quais as dificuldades encontradas na implantação e os benefícios alcançados com o ISO 9000 na empresa Fuga Couros em Jales?

3 – OBJETIVOS

O presente estudo tem como objetivo geral identificar quais foram os desafios tidos durante a implantação da ISO 9000 e quais estão sendo os ganhos com a certificação. Para isto, especificamente visa identificar as dificuldades quanto a resistência dos funcionários, aspectos burocráticos e outros. Quanto aos benefícios, visa identificar se há valorização do produto, reconhecimento da empresa, abertura de novos mercados, diminuição do custo de produção e outros.

4 – METODOLOGIA

A metodologia descreve como foi desenvolvido. De acordo com Severino (2002, p. 19), trata-se de uma forma deixar cientificamente organizado os dados obtidos em pesquisa. A Empresa Fuga Couros foi selecionada por ser de grande relevância na cidade, pois emprega um numero significativa de funcionários, possui complexidade operacional, além de contar um inúmeros clientes de grande porte, tanto nacionais quanto internacionais. A população alvo da pesquisa foram os supervisores ativos da empresa, e por se tratar de apenas sete, todos foram abordados na entrevista.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de entrevistas, devidamente orientadas por um roteiro. Os funcionários foram abordados individualmente no mês de agosto de 2013.

Quanto a análise de dados, será de maneira qualitativa, por meio da interpretação dos relatos obtidos. Embora o pressuposto seja de que o estudo seja aprofundado, vale destacar que possui algumas limitações, naturais de qualquer processo de pesquisa, como o caráter subjetivo da interpretação dos pesquisadores, assim como a situação momentânea encontrada durante a pesquisa, em que os entrevistados podem ter oscilações de temperamento, o que pode alterar os resultados.

5 – DESENVOLVIMENTO

5.1 – Qualidade – Conceito e evolução histórica

A qualidade pode ser definida como um padrão de excelência de um determinado produto ou serviço. Mas como cita Hutchins (1994), houve mudanças diante dessa perspectiva, passando a ser a capacidade de atender a necessidade do cliente. Para Carpinetti (2009), a qualidade evoluiu ao longo século XX passando por quatro estagios: a inspeção do produto, o controle do processo, os sistemas de garantia da qualidade e a gestão da qualidade total.

Com a evolução não basta ter qualidade no produto, mas é necessário que tudo a sua volta também desenvolva a qualidade. Segundo Hutchins (1994, pg.03)

(...) importância de satisfazer muitos detentores de participações numa organização, incluindo a comunidade, os fornecedores, os acionistas, os empregados e a gerencia. A qualidade abrange agora elementos tão diferenciados, como a melhoria da vida no trabalho, a promoção da diversificação de funções, melhorias das condições ambientais, facilitação do comércio e realce de competitividade.

As empresas que buscam atender as necessidades dos clientes precisam satisfazer seus fornecedores, que direta ou indiretamente estão contribuindo para desenvolver produto com qualidade que satisfaça o cliente. De acordo com Carpinetti (2009), a qualidade tem como objetivo integrar todos que estão envolvidos no processo de produção, pois o objetivo é tornar a empresa mais competitiva.

A qualidade foi originou-se diante da necessidade das empresas desenvolverem seus produtos de uma maneira semelhante (padronizada) e com qualidade, com o objetivo de reduzir custos. Segundo Hutchins (1994, pg.02)

A ISO 9000 surgiu e foi formado por grupos onde são desenvolvidos os métodos de trabalho, tem como objetivo padronizar os produtos e buscar melhorias, para que possa oferecer a o cliente produtos e serviços que atenda suas necessidades e transmita confiança, ou seja, a garantia faz com que o cliente compre sem se preocupar.

A partir destes conceitos os grupos passaram a estudar conceitos novos sobre a qualidade e perceberam que antes de lançar um novo produto e estabelecer o padrão de qualidade a ser seguido era necessário analisar vários aspectos no ambiente externo e interno, exemplo os acionistas, clientes, fornecedores e colaboradores.

5.2 – Importância da Qualidade

Empresas que buscam a perfeição em longo prazo têm um diferencial competitivo importante, pois a busca por melhorarias no produto constante leva a

empresa se tornar mais competitiva. De acordo com Hutchins (1994), o sucesso em longo prazo por meio da satisfação do cliente é uma meta da organização e afirma-se na busca pela qualidade, na participação de cada um e no valor para a sociedade. Segundo Paladini (2000, pag. 30)

Toda ação, procedimento, operação ou atividades que não acrescentar valor ao produto acabado é uma perda. Valor, nesse caso, é algo determinado, definido fixo sempre por quem consome este produto – ou seja, pelo usuário final.

Toda ação que é destinada a melhoria contínua de um determinado produto deve levar em consideração o consumidor final, ou seja, certificar-se de que a melhoria que esta sendo desenvolvida no produto é, de fato, o que o cliente quer. Toda decisão é tida como investimento, podendo passar a ser custo quando não é aceita pelo consumidor final.

Diante do perfil dos consumidores atualmente, a qualidade tornou-se condição indispensável de sobrevivência, exigindo das organizações melhoras constantes nos seus produtos e serviços, a custos cada vez mais reduzidos, para possibilitar a entrega de valor agregado aos clientes.

5.3 – ISO 9000 – Características principais.

Na busca pelo fortalecimento do comércio fez-se necessária à criação da ISO 9000, a principal exigência é atender a necessidade do cliente e seus desejos. Conforme Hutchins (1994), a qualidade tinha que satisfazer o cliente e, com este objetivo que reuniram vários organismos para desenvolver uma forma padrão de produzir os produtos.

Com o desenvolvimento da forma padrão de produzir, as organizações devem se enquadrar nas normas da ISO para adquirir o certificado. Porém necessita de um período de tempo onde a empresa deve passar por adequações. De acordo Carpinetti (2009), na implantação do sistema de qualidade não existe um tempo definido, pois depende do porte de complexidade da organização. Com a obtenção do certificado a mesma passa por auditoria para identificar se cumpriu com as exigências. Segundo Carpinetti (2009), a certificação passa por auditoria a cada três anos para re-estruturação e se adequando as mudanças, sendo que as auditorias de acompanhamento acontecem anualmente, intercalando os requisitos auditados durante o período.

Quanto aos principais benefícios obtidos com a certificação, a empresa precisa ter em planejamento estratégico a definição dos objetivos e metas. Para Salles (2013), na certificação é esclarecido a todos da empresa quais são os objetivos e metas que a organização pretende alcançar, para que todos se envolvam.

Entretanto a organização que trabalha com o ISO não tem como meta atender e satisfazer somente ao cliente externo, mas também o cliente interno, pois a empresa precisa ser transparente e dar espaço para que o colaborador interno apresente sua opinião. Para Salles (2013), o envolvimento de todos colaboradores para resolver os problemas possibilita o desenvolvimento de soluções mais rápidas, contribuindo de maneira significativa para o sucesso da organização como um todo.

No entanto, as organizações podem enfrentar algumas dificuldades, que podem surgir durante o processo de implementação ou mesmo após. Primeiramente as empresas precisam analisar seus pontos fracos no momento que estiver buscando a certificação, pois poderão potencializar as dificuldades no processo. Segundo Tanabe (2006), as dificuldades mais comuns são a carência de profissionais que tenham consciência da importância da certificação para a empresa, resistências por parte dos funcionários em se adequar as normas, ou seja, resistências as mudanças, pois a cultura do comodismo afeta os colaboradores.

Mesmo que a empresa possua a certificação, mas existir internamente a cultura do comodismo, dificilmente conseguirá manter, pois de acordo com Tanabe (2006), as empresas certificadas passam por alterações continuamente e se a organização não se desenvolver para se adequar, perderá a certificação.

6 – RESULTADOS

Após a aplicação dos questionários, os dados foram devidamente analisados e, a seguir apresentados. O processo de certificação geralmente apresenta uma série de entraves, sendo a maior parte deles relacionados a resistência as mudanças, o que requer uma atuação de toda a equipe, de maneira sistêmica e metódica. As normas da certificação buscam padronizar o trabalho, fazendo com que todos os funcionários dediquem se ao máximo, obtendo como resultados um processo produtivo controlado.

Com as entrevistas, aplicadas aos gerentes e encarregados da empresa Fuga Couros, identificou-se que, no início, alguns funcionários não mostraram interesse em colaborar. “- há funcionários que não aceitam mudanças” citou o entrevistado 1.

O diálogo se mostrou muito importante nessa questão, e segundo o entrevistado 2, conversar sobre a importância da qualidade foi fundamental para entenderem que seria bom para a empresa, e conseqüentemente bom para os próprios funcionários. O entrevistado 1 completa dizendo que foi feito um treinamento e proferidas palestras para que pudessem ficar por dentro das mudanças que ainda estariam por vir.

Outro grande impasse foi o preenchimento correto das planilhas disponibilizadas em cada setor, pois são elas que apresentam os resultados e apontam as falhas na produção para que possam ser corrigidas. De acordo com o entrevistado 3, mais uma vez foi o treinamento aplicado pelos responsáveis da implantação da certificação que ajudou, pois quanto mais informação passada, melhor se podem desenvolver as atividades.

Diante dessas informações sobre as dificuldades iniciais em lidar com os funcionários, os líderes e gestores foram questionados sobre qual seria a melhor opção: qualificar o já empregado, ou empregar o qualificado.

O entrevistado 5, menciona que o maior benefício em contratar as pessoas qualificadas é a economia de tempo, porém ele menciona também que por já terem experiência de outros lugares, podem trazer também seus vícios, e não trabalhando com motivação de um funcionário de casa.

Apesar do comentário do entrevistado 5, os demais entrevistados foram praticamente unânimes em dizer que o melhor ainda seria capacitar os funcionários que já estariam lá, além de correr o risco de não encontrar funcionários qualificados o suficiente, “- é uma maneira de valorizar cada um pelo seu esforço” cita o entrevistado 5, colocando a importância em destaque de cada um para a empresa.

O entrevistado 2 completa: “-deve-se saber quem qualificar, se não pode se tornar um prejuízo.” Uma ótima observação, uma vez que capacitado, o funcionário pode usar isso apenas para promover o próprio currículo. Há também aqueles funcionários que não mostram muito interesse em ajudar, fazendo apenas o básico para continuarem na empresa. Investir nesses funcionários além de desperdício de dinheiro é perda de tempo.

De acordo com Salles (2013), com a certificação a empresa se torna mais competitiva e o colaborador ganha com novos conhecimentos e melhores salários.

Segundo o entrevistado 1, o trabalho de conscientização e preparação de novos funcionários já é norma da empresa. O entrevistado 5 completa mencionando

que os treinamentos são constantes, sendo assim feito um trabalho de reciclagem com os funcionários.

De acordo com Faria (2013), os japoneses desenvolveram métodos de qualidade que evitavam que os defeitos ocorressem ao invés de corrigir erros depois que acontecesse. Para se implantar as normas e regras da ISO 9000 é necessário planejamento e organização. É preciso se entender o que se deve alterar, e mobilizar todos os envolvidos, criar estratégias corretivas e preventivas. De acordo com o entrevistado 1, na empresa pesquisada, levaram-se dois anos para se concluir esse projeto, desde seu planejamento até se obter a certificação da ISO.

A forma de se fazer a manutenção e supervisão são simples, mas requer muita atenção. De acordo com os entrevistados, cada setor tem sua planilha, e seu líder, que devem preencher corretamente com todos os dados da produção.

Segundo Salles (2013) as atividades são controladas, existem padrões eficientes de trabalho, e todos são envolvidos na solução dos problemas. Todo este sistema de gerenciamento leva a equipe a se tornar mais eficiente, competente, e motivada para trabalhar

Os dados anotados são monitorados pelo controle de qualidade. De acordo com o entrevistado 5, há uma pessoa capacitada e treinada para acompanhar, recolher e lançar estes registros diariamente.

Uma vez por semana é feita uma reunião com esses líderes para se identificar possíveis melhoras. São também estabelecidas metas e planos de ações, completa o entrevistado 1. O entrevistado 2 conclui afirmando que cada um deve fazer sua parte no dia a dia, com isso o trabalho no geral se conclui com mais qualidade. Para Salles (2013), com o envolvimento de todos colaboradores, as soluções para resolver os problemas são mais rápidas e contribui para o sucesso.

Mesmo com o acompanhamento diário, não se podem evitar todos os problemas, mesmo assim, com a certificação, e seu modo de registrar todas as atividades, permite que se torne mais fácil a identificação da causa. O entrevistado 4, menciona que assim que detectado algum problema, é necessário que se comunique os responsáveis para se fazer a contenção do problema.

Feito isso é iniciado a investigação da causa raiz. Com isso o entrevistado 1, ainda menciona que são feitas ações preventivas e corretivas, sempre acompanhando a efetivações das ações.

Foram perguntados quais as maiores burocracias encontradas durante o trabalho de implantação da ISO 9000. Entrevistado 1 levanta as duas atividades mais burocráticas, apoiados em seguida pelos outros líderes. Para eles, controlar toda a documentação do novo sistema exige muita atenção do responsável de cada setor. Também foi lembrado nessa questão do preenchimento das planilhas, que devem ser elaboradas sem poder haver um erro.

O entrevistado 2 dá ênfase nas planilhas, por serem elas que são utilizadas para se observar o quadro geral da empresa, uma falha de preenchimento pode resultar até em uma não conformidade, ou seja, pode ser até mesmo não se conseguir a certificação por se apresentar dados incorretos.

O entrevistado 4, considera os documentos como os mais burocráticos. A organização dos documentos e seu envio requerem muita atenção de seus responsáveis, devem-se manter tudo organizado pelas datas para não haver cruzamento errado de dados, por se tratar de muitas planilhas, é necessária muita atenção. De acordo com Carpinetti (2009), a ISO exige que seja que seja documentado para que a organização não perca o foco pelo fato de estar tudo determinado. A empresa tem como desafio cumprir com as obrigações.

Foi identificado também os benefícios trazidos pela implantação da ISO 9000. Os entrevistados mencionaram que o produto da empresa foi valorizado, uma vez que investindo em qualidade, pode-se agregar um valor maior ao produto final.

O entrevistado 1 informou que houve uma abertura de mercado, devido as normas que a empresa passava a seguir. “- os clientes nos procuram pela qualidade oferecida” completa o entrevistado 5. As vantagens e os benefícios adquiridos com a certificação, e todo seu processo para se manter a qualidade, são muitos, principalmente em questão do melhoramento das tarefas exercidas.

O entrevistado 5 afirma que a melhor parte de todo o processo foi a padronização das atividades, pois ao padronizar, o trabalho fica mais claro, melhorando o desempenho dos funcionários. Ele também menciona a facilidade na solução dos problemas, pois é mais fácil se identificar a causa e se aplicar uma correção.

Os entrevistados 1 e 4 deixam claro que a certificação traz também credibilidade para a empresa, e com isso a conquista de novos clientes. Com um certificado identificando que aquela empresa trabalha com um padrão de qualidade

ISO 9000, faz com que o consumidor confie mais no produto, assim dando a preferência à empresa certificada.

O entrevistado 2, vai ainda mais longe, diz que com o certificado ISO 9000 a empresa detém um caminho aberto para o mercado global, pois a ISO já é um padrão exigido nas transações internacionais, e quem estiver mais preparado e qualificado primeiro, ganha um pedaço maior de mercado. Ele ainda completa sobre as vantagens trazidas pela certificação mencionando os funcionários, que com as palestras e treinamentos, passam a ser qualificados e melhores preparados.

Uma grande questão quando é mencionada a em padronização de trabalho e monitoramento constante é em relação economia e diminuição de gastos. O entrevistado 2 observa uma diminuição de custos, devido a redução do desperdício, um exemplo dado pelo entrevistado é o reaproveitamento dos prensados de madeiras utilizados para empilhamento de produtos.

Já o entrevistado 5 considera um empate, devido aos custos com treinamento e contratação de mais funcionários para se controlar melhor a produção. Em contrapartida o próprio entrevistado afirma que as mudanças os ajudaram a identificar falhas. Os entrevistados 1 e 4 concluem dizendo que o controle de produtividade e as áreas de apoio trouxeram redução nos custos.

7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho mostrou as principais dificuldades de se implantar a certificação da ISO 9000 em uma empresa, apresentando por meio das entrevistas aplicadas com os líderes envolvidos em todo o processo. Percebeu-se uma atenção muito grande dos gerentes, na conscientização dos funcionários em relação a entender a importância da qualidade na empresa.

O estudo mostrou ainda que os novos empreendedores que buscam a certificação devem ficar atentos ao preenchimento correto das planilhas de acompanhamento, pois elas que identificaram e solucionaram problemas como desperdício e falhas na produção. Vale destacar que, não somente as planilhas, mas o correto preenchimento de todos os registros na empresa é de vital importância para que o processo todo funcione, pois a empresa poderá fazer os processos de rastreabilidade, correção, adequações diversas etc mediante os dados anotados nos registros, portanto estes devem ser totalmente confiáveis e atualizados.

A empresa que procurar por esse padrão de qualidade, conseqüentemente estará agregando um valor maior em seu produto, além de estar abrindo um mercado novo. O cliente mais exigente estará à procura de um produto com mais qualidade. Conforme foi observado na apresentação dos resultados, a empresa conquistou novos mercados, por ter um padrão de qualidade aceito internacionalmente, além de obter a redução de custos no processo produtivo.

Diante dos resultados, o estudo permite sugerir para novas empresas que tenham interesse em buscar um Sistema de Gestão da Qualidade Certificado em ISO 9001 para atentarem-se na devida orientação a todos os seus colaboradores para que os processos burocráticos sejam realizados corretamente, com treinamentos constantes e auditorias internas para readequações / melhorias do sistema. Por se tratar de um dos pontos de resistência dos funcionários, deve também trabalhar com programas motivacionais e, sempre que possível, realizar a promoção interna, valorizando o capital intelectual da organização.

8 – FONTES CONSULTADAS

CARPINETTI, Luiz. **O conceito de qualidade**. 2. Ed. São Paulo: Atlas 2009.

_____. **Certificação de sistema da qualidade ISO 9001**. 2. Ed. São Paulo: Atlas 2009.

_____. **Melhorias**. 2. Ed. São Paulo: Atlas 2009.

_____. **Comprometimento da direção**. 2. Ed. São Paulo: Atlas 2009. P. 49.

FARIA, Caroline. **Historia da qualidade**. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao/historia-da-qualidade/> Acesso em 25/06/13

HUTCHINS, Greg. **O que é qualidade**. 1. Ed. São Paulo: McGraw – Hill Ltda 1994.

_____. **O que se Entende por Sistema da Qualidade e Gestão total da Qualidade**. 1. Ed. São Paulo: McGraw – Hill Ltda 1994.

PALADINI, Edson. **Gestão da qualidade total**. 1. Ed. São Paulo: Atlas 2000.

SALLES. Waterson: **QUAIS SÃO OS BENEFÍCIOS DA ISO 9001 PARA SUA EMPRESA**. Disponível em: http://www.mundobrasilnet.com.br/canal/artigos-tecnicos/quais-sao-os-benef%C3%ADcios-da-iso-9001-para-sua-empresa_39.

Acesso em 15 de agosto 2013.

TANABE, Christiane. **Dificuldades na implantação de um sistema da qualidade baseado na norma ISO 9001:2000**. Disponível em http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/230.pdf Acesso em 08 em novembro 2006.