



FERNANDO ADRIANO MALUCELLI

**ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE ISO 9001:2008 NA GRÁFICA IPÊ LTDA.**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

José Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro S. M. Delpim

Orientador

Londrina – PR

2015

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso

ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9001:2008 NA GRÁFICA IPÊ LTDA.

Elaborado por Fernando Adriano Malucelli e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

José Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro S. M. Delpim

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa Gráfica Ipê Ltda., representada neste documento pelo Sr. Alceu Malucelli Jr., (Diretor), autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO SISTEMA DE GESTAO DA QUALIDADE ISO 9001:2008 NA GRÁFICA IPÊ LTDA. Realizado pelo aluno Fernando Adriano Malucelli, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Londrina, 06/08/2015

(assinatura)

Diretor

Gráfica Ipê Ltda.

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Fernando Adriano Malucelli, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma MBA GEE 3/13-Londrina, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 04/11/2013 a 25/08/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9001:2008 NA GRÁFICA IPÊ LTDA. Alinhamento Estratégico & Mapeamento dos processos, é autêntico e original.

Londrina, 06/08/2015

Fernando Adriano Malucelli

Dedico o presente trabalho aos meus pais Alceu Malucelli Jr. e Leslie Adriano e minha noiva Amanda Rigo por todo o incentivo e apoio para que este fosse possível, e pelo exemplo que são.

Resumo

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de analisar o processo de implantação de um sistema de gestão da qualidade, baseado na norma NBR ISO 9001:2008, na Gráfica Ipê Ltda. A base teórica do estudo em questão foi desenvolvida através da pesquisa exploratória e a fase de estudo in loco foi realizada com o levantamento direto dos dados, sendo que o autor do trabalho é o representante da diretoria no processo de implantação. Diante de um mercado cada vez mais competitivo, com qualidade sendo fator de sucesso e exigência de mercado, as empresas têm visto a necessidade de mudar e buscar o conceito de melhoria contínua para se destacar no mercado. O objetivo do trabalho é ajudar empresas que estão nesta fase de implantação do sistema de gestão da qualidade baseado na NBR ISO 9001:2008. Contudo a empresa tomada por base desse estudo contribui com algumas observações contundentes, como a dificuldade de implantação de uma cultura da qualidade, levando em conta os custos de implantação que só serão percebidos ao longo prazo. Em conclusão pode-se destacar que as ferramentas necessárias a implantação, e suas adaptações a cada situação específica podem fazer toda a diferença para o sistema de implantação bem sucedido.

Palavras Chave: Gestão, Qualidade, Processos, ISO 9001:2008.

Abstract

This work was developed in order to analyze the process of implementing a quality management system based on standard ISO 9001: 2008 in Graphic Ipe Ltda. The theoretical basis of the present study was developed through exploratory research and the study phase on site was carried out with the direct survey data, and the author of the work is the representative of the Board in the implementation process. Faced with an increasingly competitive market, with quality and success factor and market demand, companies have seen the need to change and seek the concept of continuous improvement to stand out in the market. The objective is to help companies that are in this implementation phase of the quality management system based on ISO 9001: 2008. However the company taken based on this study provides some striking observations such as the difficulty of implementing a culture of quality, taking into account the implementation costs that will only be perceived in the long term. In conclusion it can be noted that the tools deployment, and their adaptation to each specific situation can make all the difference for successful deployment system.

Key Words: Management, Quality, Processes, ISO 9001:2008.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo Dom da Vida.

Ao professor e orientador Sr. Theodomiro S. M. Delpim, pelo apoio e incentivo prestado durante o decorrer deste trabalho e sua dedicação para comigo.

Aos meus familiares e minha noiva pela motivação.

Ao Sr. Mário Sérgio Azevedo Resta, Consultor Técnico de Negócios do Senai. Pela ajuda, orientação e conhecimento transmitido.

Ao Sr. Daniel Ribas. Pela ajuda e orientação.

Aos colegas de curso, pois juntos trilhamos uma etapa importante de nossas vidas.

A todos que, com boa intenção, colaboraram para a realização e finalização deste trabalho.

A essas pessoas deixo minha sincera gratidão e admiração.

Eu aprendi que para se crescer como pessoa é preciso me cercar de gente mais inteligente do que eu.

William Shakespeare

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	10
1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	11
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	12
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA NORMA ISO.....	12
2.2 GESTÃO DA QUALIDADE.....	13
2.3 O CONCEITO ISO: INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION.	15
2.4 A NORMA ISO 9001:.....	17
3. METODOLOGIA	20
3.1. PROJETO DE PESQUISA: UMA REVISÃO TEÓRICA.....	20
3.1.1 DETERMINAÇÃO DOS OBJETIVOS:.....	21
3.1.2 TIPOS DE PESQUISA:.....	21
3.1.3 MÉTODOS DE PESQUISA;	22
3.1.4. MÉTODOS DE COLETAS DE DADOS:	23
3.1.5 FORMULÁRIO PARA COLETA DE DADOS:	24
3.1.6 AMOSTRAGEM:.....	24
3.1.6 TABULAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS:.....	25
3.1.7 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS RESULTADOS:	26
3.1.8 ANÁLISE GERAL:.....	26
3.2. PROJETO DE PESQUISA: IMPLANTAÇÃO ISO 9001:9008	26
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	28
4.1. HISTÓRICO DA EMPRESA:.....	28
4.1.1. FOTOS DA NOSSA HISTÓRIA.....	30
4.1.2. NOVOS DESAFIOS	31

4.1.3. INVESTIMENTO EM QUALIDADE	32
4.2. O SURGIMENTO DA NECESSIDADE DE CERTIFICAÇÃO ISO;.....	32
4.4. O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:	34
4.5. MAPEAMENTO DOS PROCESSOS PARA ELABORAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO	36
4.5.1. MACROFLUXO GRÁFICA IPÊ.....	37
4.6. MAPEAMENTO DOS PROCESSOS.....	38
4.7. A CULTURA DA EMPRESA	40
4.8. A REUNIÃO DE ANÚNCIO DOS NOVOS PROJETOS	41
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	41
6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....	43
7. CONCLUSÕES	43
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
9. ANEXOS	46

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Primeiros Colaboradores	30
Figura 2 - Fachada em 1950	30
Figura 3 - Primeira máquina impressora	30
Figura 4 - Setor de Tipografia.....	31
Figura 5 - Ernesto Casagrande e Alceu Malucelli	31
Figura 6 - Cronograma de Consultoria para implantação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008.....	36
Figura 7 – Macrofluxo Gráfica Ipê.....	37
Figura 8 - Modelo de Ficha para Descrição das Atividades do setor de Impressão	38
Figura 9 - Modelo de Ficha para Descrição das Etapas do Setor de Impressão.....	39
Figura 10 - Modelo de Ficha para Descrição do Monitoramento e Controle do setor de Impressão	40

1. INTRODUÇÃO

No primeiro momento o trabalho traz a definição do conceito de qualidade que é apresentada de maneira objetiva e pontual, bem como a evolução histórica do conceito ao longo do estudo da administração, com ênfase na gestão da qualidade total. Descreve os obstáculos encontrados na elaboração técnica da fase de documentação de processos, o alinhamento Estratégico e o mapeamento dos processos para elaboração da documentação que envolvem os sistemas atuais.

Além desses conceitos o trabalho apresenta os resultados colhidos durante a experiência que contribui para a confecção dos rumos que serão tomados nas fases seguintes. Analisa de forma empírica a funcionalidade real das ferramentas apresentadas para a implantação de uma nova cultura na empresa.

A análise dessa fase pode auxiliar gestores e demais interessados na tomada de decisão quando decidir pela mudança principalmente diante de uma empresa que tem em suas raízes pessoas que não estão acostumadas com a filosofia empregada pelo novo processo de gestão.

Diante das informações apresentadas permite entender que todas as pessoas e processos são importantes nessa fase, principalmente o envolvimento da diretoria, que muitas vezes não entende a real necessidade de implantação do ISO. Outro ponto positivo dessa análise é a oportunidade de apresentar os reais benefícios do sistema da qualidade total, pois muitas vezes pode ser confundido com um simples registro de dados.

No entanto a TQM traz uma mudança organizacional, que encontra resistência e precisa ser planejado estrategicamente junto à cúpula da organização alinhados aos seus objetivos de curto, médio e longo prazo.

1.1 TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Presente em mais de 170 países e com mais de 1 milhão de empresas já certificadas, a ISO 9001:2008 é uma norma que define requisitos para Sistemas de Gestão da Qualidade em empresas de qualquer porte. Visto que as empresas

sentem cada vez mais a necessidade melhorias em seus processos a fim de atingir o bom desempenho na busca do sucesso.

Desta maneira, surgiu a necessidade de elaboração do projeto para implantação da ISO 9001:2008 na Gráfica Ipê Ltda. O que é a certificação ISO 9001:2008? Quais as etapas do processo? Quais são as barreiras e dificuldades encontradas? O que vai ser controlado no processo? Como o processo foi conduzido perante as dificuldades? Qual a contribuição da ferramenta para a empresa?

1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Diante de um mercado altamente competitivo, com qualidade sendo o fator de sucesso, e exigência de mercado, a Gráfica Ipê, decidiu investir na criação e implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade através da NBR ISO 9001:2008.

A certificação ISO, no segmento de rótulos e etiquetas, vem sendo uma exigência de cliente e necessidade de mercado, que devem ser buscadas por todas as empresas que buscam a competitividade e um espaço no mercado. Visando a diminuição de desperdício de tempo e dinheiro. Porém é necessário a mudança cultural e a quebra de velhos paradigmas que muitas vezes travam este sistema, é preciso novas práticas para se obter o sucesso na qualidade.

Porém, há uma serie de fatores a serem observados, analisados e questionados antes e durante a implantação.

Diante disso houve um interesse do integrante do trabalho decorrente o fato de que ele próprio ser o R.D. (representante da diretoria) responsável pela implantação do sistema, sendo assim, vivenciando essa questão de maneira a buscar uma solução alternativa e eficaz que amenize as dificuldades encontradas no caminho da certificação.

O presente trabalho irá abordar duas importantes etapas que compõe o processo de certificação NBR ISO 9001:2008, são elas:

- a) Alinhamento Estratégico
- b) Mapeamento dos processos para elaboração da documentação.

Apresentar as dificuldades encontradas nestas duas etapas e relatar como o R.D. (representante da direção) conduziu os problemas enfrentados.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Demonstrar a criação e desenvolvimento dos processos “a)” e “b)” inerentes à implantação do sistema de gestão da qualidade através da NBR ISO 9001:2008 na Gráfica Ipê Ltda.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Conceituar e definir Sistema de Gestão da Qualidade através da Certificação NBR ISO 9001:2008;
- b) Elaborar o planejamento / etapas da Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade através da NRB ISO 9001:2008 na Gráfica Ipê Ltda.;
- c) Descrever e analisar as dificuldades no processo de implantação a) e b) da NBR ISO 9001:2008 na Gráfica Ipê Ltda.;
- d) Identificar as vantagens de ter um Sistema de Gestão da Qualidade;

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA NORMA ISO

A evolução histórica do ISO se confunde com a mudança de comportamento dos agentes de mercado. Mercado pode ser considerado todo e qualquer local,

físico ou virtual, no qual compradores e vendedores trocam mercadoria por moeda. No início do estudo da administração percebe-se que a barganha de mercado era do industrial, ou seja, o processo de gestão era “empurrado”, produzia-se no ritmo necessário a satisfazer os ganhos de escala das firmas.

Os industriais não se preocupavam se a mercadoria seria ou não vendida, até por que havia poucos participantes no mercado e a concorrência era pequena. Na evolução do mercado, mais especificamente depois da segunda guerra mundial, as empresas começam a sofrer com a mudança de comportamento do consumidor, nesse momento as empresas voltam seus esforços a entender a necessidade do consumidor.

As empresas enfrentaram a crise de superprodução e começaram a repensar seus processos produtivos. A barganha de mercado passa a ser do consumidor com a ascensão da concorrência, impulsionada pelo fim da guerra e o advento dos Baby Boomer, o processo produtivo começa a ser focado no estoque puxado, quando as empresas precisam pensar na quantidade que seria vendida, foram obrigadas a planejar sua produção pensando na dinâmica de mercado e não apenas na realidade de custos internos.

Nessa nova configuração surge o conceito de desejo, que passa a ser entendido como uma necessidade tratada com qualidade. E diante dessas mudanças surge o conceito de Total Quality Management e as demais ferramentas relacionadas à gestão da qualidade.

De acordo com Petronio, G. M e Laugi, F. P., (2005, p. 498), cita a definição de W. E. Deming, consultor americano, que nos meados de 1970 analisa que com a reconstrução do Japão surge o conceito de qualidade uma valiosa arma para a vantagem competitiva.

2.2 GESTÃO DA QUALIDADE

Qualidade de acordo com a Organização Européia de Controle da Qualidade (EOCQ) em 1972 define qualidade como “a condição necessária de aptidão para o fim que de destina”, como nos ensina Paladini, (2012, p. 13). Essa definição auxilia no desenvolvimento do conceito que cerca a cultura da qualidade e nos previne com

relação os objetivos que devem ser adotados na implantação de um novo sistema de gestão.

Ainda de acordo com Paladini (2012, p. 13), podemos acessar o conceito que define qualidade como “a adequação ao uso” e também o raciocínio de Jenkis que conceitua qualidade como o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer.

Diante dos conceitos apresentados pode-se entender que a qualidade é um conceito difícil de ser definido de maneira empírica, pois pode permear diversas situações de um processo produtivo, desde seu planejamento estratégico até sua maneira de vender um determinado produto ou serviço.

Essa análise pode ser feita diante do conceito de planejamento estratégico da qualidade que aproxima o conceito de gestão da qualidade, chamado corretamente por Juran e Gryna, (1991, p. 210), como Gestão da Qualidade Total – TQM, como cita Paladini (2012, p. 19). Contudo a implantação de um novo sistema de gestão que abrange a qualidade total pode gerar um sentimento falso de aumento de trabalho da cúpula da administração, conflito em níveis organizacionais, não garante resultados imediatos e pode focar a otimização de alguns setores da empresa.

Em seu trabalho Petrônio e Laugeni (2012, p. 123), definem o envolvimento pessoal como uma das ferramentas mais acessadas na construção do planejamento de implantação de uma filosofia da cultura ISO, deve ser tratada com o desenvolvimento e treinamento dos colaboradores e da cúpula da empresa, com o estabelecimento de prêmios e incentivos além de encorajamento ao trabalho em times. E ainda apresentam ferramentas para equacionar essas questões, nesse contexto pode-se citar as principais.

Para a solução de alguns desses problemas E. W. Deming desenvolveu o PDCA, que consiste em quatro passos:

- Plan (Planejar): é a fase que o time determina e seleciona um processo, atividade ou máquina e após uma avaliação define a viabilidade econômica levando em conta o cenário atual e futuro;
- Do (fazer): colocar em prática o plano elaborado;
- Check (Verificar): colocar em prática o controle elaborado;
- Act (agir): diante do sucesso o novo processo é registrado e adotado;

(Petrônio, G, M, e Laugeni, L,P,. 2005, p. 507)

Outra ferramenta utilizada nesse processo organizacional é o 5S ou *House keeping* é um conjunto de técnicas desenvolvidas no Japão e utilizadas inicialmente pelas donas-de-casa japonesas para envolver todos os membros da família na administração e organização do lar. No final dos anos 60, quando os industriais japoneses começaram a implantar o sistema de qualidade total (QT) nas suas empresas, perceberam que o 5S seria um programa básico para o sucesso da QT. (SELEME, R e STADLER, H., 2008).

Esse programa pode ser conhecido com outros nomes, porém 5S é o mais utilizado e vem das iniciais das cinco técnicas que o compõe:

- Seiri – organização, utilização, liberação da área;
- Seiton – ordem arrumação;
- Seiso – limpeza;
- Seiketsu – padronização, asseio, saúde;
- Shitsuke – disciplina, autodisciplina.

Diante desse cenário percebe-se de maneira clara que houve uma enorme evolução do conceito de qualidade ao longo do tempo, e além disso, a pressão dos consumidores e da concorrência proporcionou uma conversão dos objetivos de vários participantes do mercado, principalmente do comércio internacional, culminando num conjunto de normas e processos que visa planejar, organizar, dirigir e controlar o processo de maneira eficiente.

2.3 O CONCEITO ISO: INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION.

Para satisfazer as necessidades geradas pela crescente busca pela qualidade nos processos surge a International Organization for Standardization - ISO, em português pode ser definida como Organização Internacional para Padronização, é uma entidade de padronização e normatização, e foi criada em Genebra, na Suíça

A ISO tem como objetivo principal aprovar normas internacionais em todos os campos técnicos, como normas técnicas, classificações de países, normas de procedimentos e processos, e etc.

PETRÔNIO e LAUGENE (2005, p. 512), nos ensina que as normas ISO promovem a normatização de empresas e produtos, para manter a qualidade permanente. Suas normas mais conhecidas são a ISO 9000, ISO 9001, ISO 14000 e ISO 14064. As ISO 9000 e 9001 são um sistema de gestão de qualidade aplicado em empresas, e ISO 14000 e ISO 14064 são um sistema de gestão da qualidade.

O Comitê Brasileiro de Qualidade define, em seu site, a Norma ISO 9001 como:

“ a versão brasileira da norma internacional ISO 9001 que estabelece requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de uma organização, não significando, necessariamente, conformidade de produto às suas respectivas especificações. O objetivo da ABNT NBR ISO 9001 é lhe prover confiança de que o seu fornecedor poderá fornecer, de forma consistente e repetitiva, bens e serviços de acordo com o que você especificou.”

De maneira análoga o INMETRO define, em seu site, a NBR ISO 9000, 2000, item 3.1.1 que classifica qualidade como o grau no qual um conjunto de características inerentes atende requisitos o que configura uma orientação da qualidade para a confiabilidade no processo produtivo, certificando o comprador que todos os produtos ou serviços terão o mesmo tratamento.

Os pilares da gestão da qualidade são a orientação por objetivos e a orientação pelo cliente. Isto significa que a gestão da qualidade dos produtos deve se preocupar em realizar visão e a missão organizacional, alcançar os objetivos e atingir as metas. Tudo isso tentando satisfazer o interesse dos participantes do sistema interno e externo à empresa.

Através dos expoentes da qualidade total W Edwards Deming, Joseph M Juran, Philip B Crosby, encontramos todos os elementos necessários para entender a necessidade que as normas ISO podem suprir dentro do processo produtivo. Este conceito citado por Paladini (2012, p. 13), em seus conceitos iniciais expõe sobre como os processos podem ser diferenciados de procedimentos, e apoiado nesses conceitos a certificação das etapas de produção se tornam fundamentais nas relações de trocas entre fornecedores distintos.

Nesse aspecto a complexidade das atividades industriais surge a necessidade de segmentar as atividades e seus objetivos, e levando em conta a infinidade de aplicação das normas torna-se lógico a criação de determinações que possam auxiliar de maneira mais focada determinadas áreas industriais.

A implantação de um sistema da qualidade dentro de uma empresa, neste caso a certificação ISO 9001, auxilia no gerenciamento dos processos e atividades, através da documentação de formulários e registros para assegurar a existência de um controle e ordem na forma de como a organização conduz seu negócio, para que tempo, dinheiro e outros recursos sejam utilizados com eficiência. (MELLO, SILVA, TURRIONI, SOUZA; 2009, p. 65).

2.4 A NORMA ISO 9001:

A série de normas ISO 9001 é um conjunto de normas e diretrizes internacionais para sistemas de gestão da qualidade. Desde sua primeira publicação em 1987, ela tem obtido reputação mundial com a base para o estabelecimento de sistemas de gestão da qualidade.

Objetiva melhorar a gestão de uma empresa e pode ser aplicado em conjunto com outras normas de funcionamento, como normas de saúde ocupacional, de meio ambiente e de segurança. (PETRÔNIO, G. M. e LAUGENI, F. P. 2005, p. 354)

Para obter a certificação da ISO, uma empresa deve cumprir certos requisitos, para que as várias fases sejam cumpridas de forma adequada. Através do ISO 9001, uma empresa aplica nos seus processos padrões para o seu sistema de gestão e qualidade. (PETRÔNIO, G. M. e LAUGENI, F. P. 2005, p. 355)

Existe uma versão brasileira da ISO 9001, designada como ABNT NBR ISO 9001, que também tem como objetivo estabelecer normas consistentes que aumentam a qualidade dos processos de gestão. Quando essas normas são implementadas e cumpridas, é estabelecida uma relação de confiança entre a empresa e cliente.

No entanto, uma área essencial da ABNT NBR ISO 9001 é que quando a empresa não cumpre com as normas, o cliente deve dar o feedback, comunicando o

problema, para que o desempenho seja melhorado no futuro. (www.abnt.org.br, acesso em 02/05/2015).

A implantação de um sistema da qualidade dentro de uma empresa, neste caso a certificação ISO 9001, auxilia no gerenciamento dos processos e atividades, através da documentação de formulários e registros para assegurar a existência de um controle e ordem na forma de como a organização conduz seu negócio, para que tempo, dinheiro e outros recursos sejam utilizados com eficiência.

A certificação é uma ferramenta fundamental para empresas que buscam se destacar no mercado. Podendo ser vista como um grande diferencial competitivo e as vezes até mesmo como pré requisito para fornecer para algumas empresas. É um conjunto de controles e processos que garantem a confiabilidade e segurança das informações e dos processos decorrentes. (MELLO, SILVA, TURRIONI, SOUZA; 2009, pag. 39).

Tendo o objetivo de identificar e atender as necessidades dos clientes, a norma ISO é um componente estratégico de uma organização que define requisitos para o sistema de gestão da qualidade e a forma como uma empresa deve ser gerenciada.

A sigla ISO, do inglês: International Organization for Standardization, (Organização Internacional de Normalização). Desenvolve e promove normas que possam ser utilizadas igualmente por todos os países do mundo. A ISO, atua nos mais diferentes segmentos, de normas e especificações de produtos, matérias primas a sistemas de gestão, para todas as áreas.

É uma organização não governamental que hoje está presente em mais de 170 países. Sua sede fica em Genebra e foi fundada em 1974. Organização que têm o papel de promover a normatização de produtos e serviços, utilizando determinadas normas, para que as a qualidade dos serviços e produtos sejam sempre melhorada.

As normas ISO possuem um papel muito importante no mundo globalizado, devido ao seu reconhecimento internacional no que diz respeito às relações contratuais entre organizações, sociedades e indivíduos. Elas formam 20, juntamente com outras normas, os chamados sistemas de gestão integrados. (FRAGA, SAMIRA VITALINO, 2011, p. 21).

No Brasil o órgão regulador da norma se chama ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). Foro Nacional de Normalização. As normas brasileiras, cujo

conteúdo é de responsabilidade dos Comitês Brasileiros (ABNT/CB), dos Organismos de Normalização Setorial (ABNT/NOS) e das Comissões de Estudo Especiais (ABNT/CEE), são elaboradas por Comissões de Estudo (CE), formadas por representantes dos setores envolvidos, delas fazendo parte: produtores, consumidores, e neutros (universidades, laboratórios e outros).

De acordo com PETRÔNIO e LAUGENI (2005, p. 512), o ISO apresenta oito princípios de gestão da qualidade. Segundo a ISO, um princípio da gestão da qualidade é uma crença ou regra fundamental e abrangente para conduzir e operar uma organização, visando melhorar continuamente seu desempenho a longo prazo, pela foco nos clientes e, ao mesmo tempo, encaminhando as necessidades de todas as partes interessadas.

De acordo com a ISO, os oito princípios são:

- Foco no cliente;
- Liderança;
- Envolvimento das pessoas;
- Abordagem do processo;
- Abordagem sistêmica para a gestão;
- Melhoria Contínua;
- Abordagem Factual para a tomada de decisão;
- Relação cliente versus fornecedor mutuamente benéfica.

Com o crescimento da globalização, a gestão da qualidade tornou-se fundamental para a liderança e para o aperfeiçoamento contínuo de todas as organizações. Com a aplicação dos oito princípios da gestão da qualidade, as organizações produzirão benefícios para os clientes, acionistas, fornecedores, comunidades locais, ou seja, para a sociedade em geral. (MELLO, SILVA, TURRIONI, SOUZA; 2009, p. 69).

Existe também o controle da qualidade, garantia da qualidade e gestão da qualidade são conceitos relacionados com o de qualidade na indústria e serviços. Os conceitos são usados em várias áreas, através de indicadores de qualidade e normas, como a ISO 9001, ISO 14000 e outras.

3. METODOLOGIA

A pesquisa é utilizada como ferramenta para a construção de considerações acerca do assunto abordado. É nesse aspecto que os dados são reunidos, analisados e sistematizados de forma objetiva, para a elaboração de hipóteses, que serão embasadas ou modificadas pelos resultados da pesquisa, estabelecendo uma relação entre o referencial teórico e os dados empíricos.

De acordo com Sâmara e Barros,(1997, p. 11), as informações que são acumuladas dificilmente são completas, muitas vezes formam lacunas no conhecimento do assunto, pois estão no hábito de consumo dos consumidores de interesse do projeto. Que só podem ser preenchidas através da pesquisa de marketing, por meio de metodologia adequada e de um projeto formal. É nesse contexto que se faz necessária uma revisão literária sobre esse tema.

3.1. PROJETO DE PESQUISA: UMA REVISÃO TEÓRICA

O início do projeto deve ser pautado pela definição do problema. Essa etapa é a mais importante, pois o projeto deve ser orientado por uma necessidade real de informação, onde exista uma situação que haja indagações e dúvidas a serem sanadas. Definir o problema de pesquisa é entender e explicar quais os problemas/oportunidades de marketing que geram a necessidade de informações para a tomada de decisão. A definição do problema indica o propósito da pesquisa. (SÂMARA ; BARROS, 1997, p.11).

Com isso, é importante levar em consideração que um problema bem elaborado deverá responder duas questões básicas, como o por quê da pesquisa ser realizada e as considerações que poderão ser elaboradas a partir dos resultados.

3.1.1 Determinação dos objetivos:

Os objetivos da pesquisa são definidos com a intenção de reunir informações suficientes para solucionar o problema levantado, com isso os objetivos apresentam-se detalhados e específicos, pois servirá de base para a futura elaboração do formulário para coleta de dados. É nesse processo que são definidas as premissas sobre o que precisamos e o que queremos saber durante a pesquisa.

Esse conceito divide-se em objetivo geral e objetivos específicos, seguindo o raciocínio lógico do método analisado.

3.1.2 Tipos de pesquisa:

Existem diversas classificações de pesquisas no meio acadêmico, é certo que cada autor classifique os tipos de pesquisa de acordo com a orientação de seu trabalho, porém esse estudo baseou-se na classificação de Sâmara e Barros, (1997, p. 23), no propósito de facilitar o entendimento didático e prático do assunto.

Nesse contexto apresentam-se duas formas distintas de pesquisa, sendo elas a pesquisa de oportunidade de vendas e a pesquisa de organização de vendas, que muitas vezes se complementam no intuito de criar considerações completas para o assunto abordado.

A pesquisa de oportunidade de vendas divide-se em dois tipos, a pesquisa de mercado, que é focada nas preferências, hábitos e costumes, perfil socioeconômico, imagem de marca, intenções de compra e análise de participação de mercado, prevendo através da análise dessas informações a demanda, o potencial de mercado e as tendências de negócios.

Já a pesquisa de produto investiga quais vantagens competitivas dos produtos concorrentes, procurando orientar a introdução de novos produtos e a modificação dos que já existem. E para isso, coleta dados sobre a qualidade, o sabor, o aroma, a cor, o design das embalagens e o conceito dos produtos. Dessa forma, na maioria das vezes os formulários de coleta de dados são elaborados visando responder questões relacionadas à pesquisa de mercado e a pesquisa de

produto, facilitando o entendimento sobre as características do produto junto ao mercado.

Quanto à pesquisa de organização de vendas, é apresentada em três subdivisões: a pesquisa de distribuição, a pesquisa de comunicação, e a análise de vendas. A primeira trata da identificação dos melhores canais de distribuição, sendo eles, o atacado, o varejo e o auto-serviço. Já a segunda divisão avalia as campanhas publicitárias e peças promocionais, procurando definir os melhores veículos e meios de divulgação das campanhas. No terceiro tipo, tem-se a análise de vendas que avalia a estrutura de vendas, analisando a atuação da equipe de vendas, definindo as posições geográficas mais eficientes e até as cotas de vendas para cada região.

3.1.3 Métodos de pesquisa;

Na classificação dos métodos de pesquisa, de acordo com Sâmara e Barros, (1997, p. 24), existem diversas nomenclaturas, porém não diferem no seu conteúdo e sim na fonte de referência estudada, dessa forma o mais importante é demonstrar a amplitude do estudo e o tipo de estudo que se pretende fazer, sendo ele qualitativo ou quantitativo, dependendo da disponibilidade de tempo e do controle das variáveis envolvidas na pesquisa.

E com base nos estudos de Sâmara e Barros (1997, p. 25), que temos a definição de dois métodos de pesquisa que serão apresentados. O primeiro trata dos estudos exploratórios, onde se procura ter o primeiro contato com o assunto de interesse e formular hipóteses. Essa análise envolve a informalidade, a flexibilidade e a criatividade, no levantamento de dados que já estão disponíveis, e que podem ser coletados, através de conversas com especialistas, consulta a livros e periódicos. É nesse aspecto que esse método pode ser o primeiro passo na elaboração de um projeto.

De acordo com Mattar (1996, p.86), a pesquisa exploratória se adapta muito bem ao início das investigações, quando o pesquisador procura familiaridade, conhecimento e compreensão sobre o assunto, pois ainda não existem informações suficientes para a formulação de hipóteses e análises de oportunidades.

O segundo método definido é o estudo descritivo que descreve as situações de mercado a partir de dados primários. Esses dados podem ser conseguidos de duas maneiras distintas. Através do estudo qualitativo, que se utiliza de discussões em grupo, entrevistas individuais e da análise verticalizada do objeto, criando condições para uma identificação dos pontos em comum e distintos dos selecionadas para amostra.

Esse método é utilizado quando se pretende determinar os motivos de compra e de preferência de consumo. Levando em conta a pesquisa qualitativa não pode generalizada para toda a população, visto que detecta tendências não-mensuráveis e não-quantificáveis.

A outra maneira de coleta de dados, no método descritivo, é a pesquisa quantitativa, que se utiliza de métodos estatísticos para analisar quantitativamente as relações de consumo, respondendo na maioria da vezes o quanto?, para cada objetivo da pesquisa, permitindo uma interpretação dos resultados através de análises de percentuais e médias das respostas coletadas na pesquisa.

3.1.4. Métodos de coletas de dados:

As definições do método de coleta de dados, ainda de acordo, com Sâmara e Barros (1997, p. 47), determinam a maneira como os dados serão coletados e podem ser através da observação, do inquérito e do método interativo.

No caso da observação, o próprio nome já indica a forma de atuação, que monitora como o consumidor se comporta durante a compra ou consumo do produto. Já no inquérito, que também pode ser chamado de contato, acontece uma divisão dessa classificação em: inquérito ou contato pessoal, que utiliza o contato direto com o entrevistado, o inquérito ou contato por telefone, que apresenta rapidez, uma recusa muito grande dos entrevistados, e por último o inquérito ou contato por correspondência, que tem no alcance geográfico uma vantagem, mas sua conclusão é lenta e cara em vista aos outros métodos.

Na terceira e última divisão do método de coleta, destaca-se o método interativo, que se utiliza do computador para coletar dados, através de pontos instalados nos locais de consumo e também através da Internet.

3.1.5 Formulário para coleta de dados:

A elaboração de um formulário para a coleta de dados acompanha a elaboração do projeto, sendo orientado pelos objetivos definidos. No caso das pesquisas quantitativas temos o questionário e nas pesquisas qualitativas o roteiro. Não existe um questionário ou roteiro básico, porém não se deve fazer perguntas embaraçosas, não se deve obrigar o entrevistado a fazer cálculos e ainda não se deve fazer perguntas que remetam a um passado muito distante.

Para uma elaboração correta é importante listar os aspectos importantes e verificar se as perguntas envolvem realmente o projeto, focar a forma de expressão do entrevistado e simular as possíveis respostas. Dessa forma pode-se determinar se o questionário será estruturado com uma seqüência lógica, que não podem ser modificada, no caso das pesquisas quantitativas. Ou se o roteiro será não-estruturado caracterizando a pesquisa qualitativa, com inserções livres do entrevistador, de acordo com o andamento da pesquisa. Outra forma de classificar se refere ao objetivo da pesquisa estar explícito, não-disfarçada, ou quando os objetivos da pesquisa não são claros por questões estratégicas, são classificadas como disfarçada.

3.1.6 Amostragem:

A definição de amostra está inserida no cotidiano das pessoas, pois a todo o momento acontecem situações em que é necessário considerar apenas uma parte do todo. É como analisar apenas alguns grãos de um lote de soja, para conhecer a composição de toda carga. Nesse caso, acontece uma situação simples e isolada, porém a pesquisa tem uma enorme demanda para atender, e sendo assim a pesquisa de marketing desenvolveu os conceitos pertinentes aos seus objetivos.

Com isso surgiram algumas considerações sobre o assunto que se refere “à coleta de dados relativos a alguns elementos da população e a sua análise, que pode proporcionar informações relevantes sobre toda a população” (MATTAR, 1996.

p. 128). As técnicas amostrais se subdividem em dois grupos distintos, a técnica probabilística e a Não-probabilística.

De acordo com Sâmara e Barros (1997, p.71), a amostra probabilística se utiliza de conceitos estatísticos, pois nesse caso os elementos da população têm probabilidade igual, que é diferente de zero, de serem selecionados para a amostra. Com isso temos a amostra probabilística simples, que é a escolha aleatória dos elementos. A amostra probabilística estratificada, onde existe a necessidade de se subdividir a população em extratos homogêneos, como a classe social por exemplo.

E ainda, a amostra probabilística sistemática, que estabelece intervalo entre os entrevistados, tentando eliminar as influencias que se acreditam existir em alguns casos. E por ultimo a amostra probabilística por conglomerado, que de acordo com Sâmara e Barros (1997, p.69), exige a utilização de mapas detalhados das regiões que se pretende pesquisar, para que através da pesquisa sistemática seja possível selecionar as amostras.

Por outro lado, a técnica de amostragem Não-probabilística, foi subdividida em Não-probabilística por conveniência, que é utilizada em um grupo seja conveniente ao pesquisador, permitindo resposta rápida e barata, como em pré-testes, e que por isso não são conclusivas. A Não-probabilística por julgamento ou intencionais, que acontece quando a amostra é selecionada por critério do pesquisador, tendo base às informações levantadas durante a elaboração do projeto e da pesquisa.

E na ultima subdivisão de amostra Não-probabilística, a amostra por cota, o pesquisador seleciona uma amostra que tenha identificação com o universo, como a idade por exemplo. (SAMARA; BARRO, 1997, p. 65).

3.1.6 Tabulação e análise de dados:

A tabulação e análise dos resultados é uma etapa imprescindível na pesquisa, pois é nessa fase que as respostas são agrupadas e transformadas em informações, ou seja, dados que permitem considerações novas ao assunto. Através dessa técnica é possível cruzar os dados de infinitas maneiras, possibilitando infinitas

interpretações, dependendo da habilidade, da disponibilidade e do interesse do pesquisador.

3.1.7 Representação gráfica dos resultados:

A representação gráfica dos resultados visa estabelecer uma relação entre os números coletados e figuras geométricas que ajudem no entendimento e cruzamento de dados, que possam se transformar em informações. Através da proporcionalidade das figuras se pode exaltar resultados e oportunidades, alertando os participantes do projeto para os dados mais interessantes e conclusivos.

3.1.8 Análise geral:

A análise geral da pesquisa é a parte mais importante do projeto, pois reunirá as considerações de todas as partes desenvolvidas no projeto, é nessa etapa que são confirmadas ou não, as hipóteses formuladas a partir dos dados primários levantados. Dessa forma, é importantíssimo responder aos questionamentos feitos nos objetivos, geral e específico, que foram definidos para preencher as lacunas dos estudos exploratórios iniciais.

Nesse aspecto as considerações finais são elaboradas na forma de um texto, baseado nas hipóteses de oportunidades levantadas, que por si só não levam a conclusões confiáveis, mas que através da elaboração da pesquisa, pode-se desenvolver um resumo das informações mais relevantes. Permitindo assim uma tomada de decisão consciente sobre o assunto.

3.2. PROJETO DE PESQUISA: IMPLANTAÇÃO ISO 9001:9008

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. A pesquisa é exploratória na medida em que procura analisar um tema relativamente novo, deixando espaços para estudos dessa natureza.

Segundo Gil (1996, p. 55), o uso de pesquisa exploratória é comum nas ciências sociais. Para o autor, a pesquisa exploratória, pois ela visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Em outras palavras, conforme aborda Samara e Barros (1997, p. 59), a pesquisa exploratória visa basicamente à formulação e/ou sistematização de objetos desconhecidos, que será efetuado de primeiro momento através da pesquisa bibliográfica. Já a pesquisa descritiva visa elucidar e/ou detalhar e ampliar o conhecimento sobre objetos parcialmente conhecidos, ou seja, “apresentar com precisão as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico.”

Assim, entende-se tratar-se de um procedimento intelectual em que o pesquisador tem como objetivo adquirir conhecimentos por meio da investigação de uma realidade e da busca de novas verdades sobre um fato.

Este tipo de pesquisa tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão. Sendo assim, a presente pesquisa buscará apontar maior familiaridade com o tema proposto através de um trabalho exploratório.

Na busca de esclarecer o tema,, será efetuada uma pesquisa bibliográfica para conceituar e definir Sistema de Gestão da Qualidade através da Certificação NBR ISO 9001:2008, que servirá como subsídio às questões levantadas na problematização.

Serão relatadas as etapas do planejamento de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade através da NRB ISO 9001:2008 na Gráfica Ipê Ltda, através de uma pesquisa interna e também de um questionário que complementarará este estudo a fim de demonstrar se o processo de implantação está alinhado com a percepção da equipe.

Com base na pesquisa e nos estudos, serão relatadas as dificuldades encontradas no processo de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade através da NRB ISO 9001:2008 na Gráfica Ipê Ltda. Com isso, será possível

observar a postura e as ações tomadas pelo R.D. (representante da diretoria) perante os problemas enfrentados.

Por fim, serão destacadas as vantagens de implantar um Sistema de Gestão da Qualidade através da NRB ISO 9001:2008. Desta forma, tendo como base estas considerações, entende-se que se aplicam a este trabalho as características deste modelo apresentado pelos autores, constituindo-se o perfil exploratório qualitativo para a pesquisa realizada.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1. HISTÓRICO DA EMPRESA:

"O mesmo tecido que faz os sonhos, faz os homens"

Talvez essa seja a frase que melhor define aquilo que Alceu Malucelli e seu sócio, Ernesto Casagrande, realizaram há 60 anos, ao saírem de Ponta Grossa para instalar um depósito de materiais de construção no Norte do Paraná.

Entretanto, contrariando os planos iniciais, resolveram investir em uma tipografia, e, de uma hora para outra, eram donos de um ramo de negócio do qual nada conheciam. Nem em seus mais mirabolantes sonhos poderiam imaginar que aquela semente resultaria numa grande árvore chamada Gráfica Ipê, fruto digno de tudo o que foi construído em 60 anos de muito trabalho.

Tipografia Ipê: esse foi o nome escolhido pelos fundadores da empresa, que iniciavam suas atividades em um prédio de 100 m² na cidade de Londrina, onde instalaram suas primeiras máquinas, novinhas, importadas da Alemanha.

A Ipê cresceu acompanhando o desenvolvimento da cidade. E assim foi se modernizando: linotipia, flexografia, livrarias, papelarias, fotomecânica, departamento de arte, novos equipamentos e tecnologia de ponta.

No final dos anos 70, a família Malucelli assume totalmente o controle acionário da empresa.

A Ipê começa a amadurecer, com planos audaciosos de dotar a empresa de tecnologia de ponta, via computadores. E, quando tudo corria sem percalços, sem atropelos, com toda a equipe se preparando, o inesperado: Alceu Malucelli falece em maio de 1984.

Foi nesta situação que seus filhos Alceu Jr, Danilo, Ulisses e Beatriz, mais a mãe D. Joanna, assumiram a Ipê definitivamente. Mais do que tocar um negócio, era preciso honrar a tradição, os sonhos e o amor do patriarca pela empresa.

Um ano depois, três máquinas offset foram compradas. E três anos mais tarde, foi dado o primeiro grande passo na maior transformação da empresa. Em 1989, a Ipê entra no mundo dos formulários contínuos.

Uma das decisões mais importantes tomadas pelos sócios na década de 90 foi a de dedicarem-se aos formulários contínuos. Além disso, houve uma mudança radical: a Ipê sai de Londrina e muda-se para Cambé.

Para disputar o mercado de formulários em pé de igualdade com os grandes fornecedores, era preciso crescer. Mais aquisições, mais investimentos e treinamentos foram necessários até que fosse alcançado o objetivo de transformar a Ipê numa das melhores fábricas de formulários do Brasil.

Atualmente, está instalada em um prédio de 4000 m², equipada com máquinas de última geração e conta com excelentes profissionais para garantir o melhor atendimento e produtos de qualidade para seus clientes.

Dentro da ideia de que é preciso inovar para atender melhor, a Ipê hoje investe no que existe de mais avançado na fabricação de rótulos adesivos e etiquetas.

Nos últimos anos, adquiriu novas impressoras offset e flexográficas UV com acabamento em linha e equipamentos e softwares de pré-impressão de última geração e a primeira impressora digital HP indigo W4600 da America Latina.

Com o uso destas tecnologias, a Gráfica Ipê consegue produzir com alta qualidade de impressão e acabamento.

4.1.1. Fotos da nossa história



Figura 1 - Primeiros Colaboradores



Figura 2 - Fachada em 1950



Figura 3 - Primeira máquina impressora

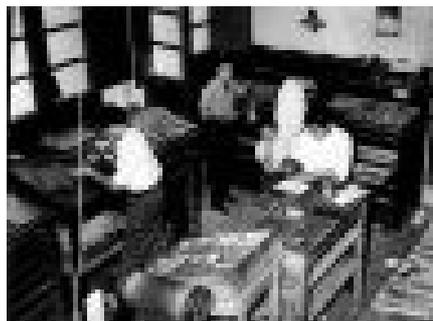


Figura 4 - Setor de Tipografia



Figura 5 - Ernesto Casagrande e Alceu Malucelli

4.1.2. Novos desafios

Com 60 anos de experiência no setor gráfico, a Gráfica Ipê investe hoje no que existe de mais avançado na fabricação de rótulos adesivos. Nos últimos anos, adquiriu novas impressoras offset e flexográficas UV com acabamento em linha e equipamentos e softwares de pré-impressão de última geração e a primeira impressora digital HP indigo W4600 da América Latina. Com o uso destas tecnologias, a Gráfica Ipê consegue produzir com alta qualidade de impressão e acabamento.

Prova disto são os vários Prêmios de Excelência Gráfica recebidos no Paraná (Prêmio Oscar Schrappe Sobrinho), no Brasil (Prêmio Fernando Pini, Prêmio ABIEA

de Excelência em Etiquetas e Rótulos Adesivos e Prêmio Qualidade Flexo Professor Sérgio Vay) e internacionais (Prêmio Theobaldo De Nigris)

A Gráfica Ipê é uma empresa familiar de médio porte localizada na cidade de Cambé-Pr. Rodovia Celso Garcia Cid, 2222, CEP: 86188-000 - Cambé-PR - Fone/Fax:43 3174-4000.

Uma atenção especial é dedicada às pessoas que formam a equipe de trabalho da Ipê. Buscando sempre o aperfeiçoamento e a melhoria da qualidade de vida. Todos contam com convênio para assistência médica e odontológica, seguro de vida em grupo, sala de treinamento e descanso, amplo refeitório, biblioteca, videoteca e área para jogos.

4.1.3. Investimento em qualidade

A Gráfica Ipê sempre esteve à frente do seu tempo. Desde 1950, Alceu Malucelli investiu na empresa visando seu crescimento e atualização tecnológica. Já no início as máquinas eram de primeira linha, importadas da Alemanha.

E a evolução não parou: fábrica de carimbos, fábrica de clichês, linotipia, livrarias, papelarias; da impressão tipográfica para a moderna offset.

Esse processo ganhou ainda mais força quando os herdeiros do fundador assumiram a Ipê. A empresa começou a produzir formulários contínuos em 1989 e, com a compra de novos e modernos equipamentos, tornou-se uma das melhores fábricas de formulários do Brasil.

4.2. O SURGIMENTO DA NECESSIDADE DE CERTIFICAÇÃO ISO;

Diante das necessidades de mercado atual, destaca-se o acompanhamento das tendências e das novas teorias administrativas. As empresas de sucesso geralmente estão em contato com o cliente para monitorar suas necessidades e possíveis oportunidades futuras.

Além dos clientes regulares das indústrias, é de conhecimento geral que novos clientes são bem vindos, porém muitas vezes não percebemos que aqueles clientes já conquistados e que não são bem “cuidados” ou geridos, podem ser tornar um risco para o negócio, visto que é muito mais caro conquistar um novo cliente, do que manter aquele já conquistado.

Nesse contexto, o trabalho em questão traz uma necessidade comercial levantada junto ao principal cliente da gráfica. Cliente esse que há tempos está comunicando em conversas informais a sua intenção de exigir o ISO dos fornecedores atuais, bem como nas novas contratações.

Essa intenção está cada vez mais próxima da implantação, em convergência com o mercado gráfico que vem paulatinamente se preparando para se adequar as normas ISO 9001. No entanto, na primeira pesquisa de levantamento de dados para a problematização do trabalho, percebeu-se que outros grandes compradores estão no mesmo caminho de certificação.

Outra questão apontada nesse levantamento junto ao mercado gráfico é que muitos potenciais clientes apresentam exigência semelhante á apresentada pelo cliente citado no momento inicial. Com essas informações foi lógico definir que o caminho para o futuro sólido e estruturado das atividades da gráfica estão pautados na implementação das normas ISO 9001:2008.

4.3. O convencimento da diretoria

Após análise inicial dos dados levantados, as informações foram compartilhadas com os Diretores da gráfica, comercial e industrial. No entanto essa tarefa que deveria ser simples, levando em conta o benefício percebido, como segue:

- Permite que você se torne um concorrente mais consistente em seu mercado;
- Uma melhor gestão da qualidade ajuda você a atender às necessidades dos clientes

- Maneiras mais eficientes de trabalhar economizarão tempo, dinheiro e recursos
- Um melhor desempenho operacional eliminará erros e aumentará os lucros
- Motive e envolva seus funcionários com processos internos mais eficientes
- Conquiste clientes importantes ao oferecer melhor serviço
- Amplie suas oportunidades de negócios ao demonstrar conformidade

No entanto essa percepção não foi recíproca, os diretores e outros integrantes da cúpula não se convenceram facilmente, foram necessárias várias reuniões, pesquisas e relatórios, para que fossem convencidos dos benefícios gerados pelo ISO 9001:2008.

4.4. O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:

Junto ao estudo inicial com levantamento em fontes teóricas, referências bibliográficas e até matéria em periódicos, foi feito um relatório com observações teóricas e também tendências do setor gráfico.

Nessa fase desenvolveu-se o diagnóstico da organização, se baseando, de acordo com Paladini, em W. E. Deming, 2012, pag 125, pensando na fase inicial de implantação do ISO, que cerca o estudo sobre qualidade, desenvolvendo e treinando os colaboradores. Contudo essa fase não foi tão fácil quanto se esperava.

Cita-se esse fato como um obstáculo não esperado, visto que esperava-se que a alta cúpula da administração entendesse e participasse de maneira efetiva no Processo, porém não foi isso que aconteceu.

As reuniões se transformaram em debates sobre a viabilidade econômica da implantação da ISO, sobre as necessidades de investimento em tempo de crise econômica, aumentar a carga de trabalho gerando relatórios e processos novos podem atrapalhar a dinâmica atual.

Contudo o convencimento aconteceu, diante de muita resistência até o presente momento, visto que não há um envolvimento real da diretoria, existe uma sensação entre os diretores mais antigos, que pode ser feita, mas que não mude a rotina de trabalho deles, porém esse conflito deverá ser contornado, pois sem a participação da alta direção o futuro do projeto está em risco, bem como sua possibilidade de desenvolvimento.

Uma das formas encontradas para o convencimento da diretoria é a busca de informações referenciadas que possam embasar de maneira efetiva as tomadas de decisões quanto ao progresso do processo de implantação. O investimento do autor desse trabalho no MBA está alinhado com a necessidade de se aperfeiçoar em conceitos técnicos, para que o projeto possa ser bem estruturado e para que os participantes do projeto tenham confiança na execução quando solicitados a participar da implantação

Além disso, foi contratado um consultor do SENAI, que auxiliou o alinhamento estratégico e será peça chave no mapeamento de documentos e processos, tudo isso em conformidade com o objetivo de convencer tanto os diretores quanto os colaboradores da importância da certificação.

Nessa fase foi definido o cronograma de implantação (Ver Anexo I). Através da contratação do SENAI para acompanhamento de tal certificação. Os trabalhos iniciais foram marcados pelo seguinte documento emitido pelo SENAI:

“Declaramos para os devidos fins que a empresa GRÁFICA IPÊ LTDA., CNPJ Nº 78.586.724/0001-56, está em processo de implantação de sistema de gestão da qualidade conforme a norma ABNT NBR ISO 9001:2008, segundo os termos da Proposta Comercial Nº 32489/2014 e do Contrato Nº 0033891_2015, atendendo ao Cronograma de Consultoria para Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008 (Anexo 1).

Os serviços propostos consistem de consultoria para implantação dos itens e requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade, e abrangem os seguintes tópicos:

- a) Nivelamento conceitual da equipe.
- b) Alinhamento estratégico.
- c) Mapeamento dos processos, apoio e orientação para elaboração da documentação.
- d) Curso de formação de auditores internos.
- e) Preparação e execução da auditoria interna.
- f) Encaminhamento de ações pós-auditoria.

O trabalho é desenvolvido por consultor especialista do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI / Departamento Regional do Paraná.”

Para o correto desenvolvimento das atividades ao longo do tempo, a decisão inicial foi elaborar um cronograma das atividades que seriam desenvolvidas ao longo do período de implantação do sistema ISO. Nessa fase foi criado o seguinte documento:

ATIVIDADE	PREVISÃO DA CONSULTORIA		
	CARGA HORÁRIA	INÍCIO	CONCLUSÃO
1 – Nivelamento conceitual da equipe	16	maio/15	maio/15
2 – Alinhamento estratégico	16	maio/15	junho/15
3 – Mapeamento de processos	20	abril/15	agosto/15
4 – Elaboração da documentação	36	abril/15	agosto/15
5 – Treinamento de auditores internos	16	setembro/15	setembro/15
6 – Preparação da auditoria interna	4	outubro/15	outubro/15
7 – Execução da auditoria interna	8	novembro/15	novembro/15
8 – Planejamento de ações pós-auditoria interna	4	novembro/15	dezembro/15
TOTAL	120	ABRIL/15	DEZEMBRO/15
Definição e contratação do OCS	-	Janeiro/16	Janeiro/16
Auditoria pré-certificação	-	Fevereiro/16	Fevereiro/16
Auditoria de certificação	-	Março/16	Março/16

Figura 6 - Cronograma de Consultoria para implantação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008

4.5. MAPEAMENTO DOS PROCESSOS PARA ELABORAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO

Depois das pesquisas iniciais, levantamento de dados e elaboração de informações acerca da empresa em questão, o conselho foi formado o conselho de implantação, que consiste num grupo de pessoas voltado a estudar, analisar, decidir e implantar as condições necessárias a certificação ISO.

Essa etapa consiste no levantamento sistemático de setores e processos realizados na transformação fabril. Esse é o ponto de partida para a correta análise da situação atual, que faz parte do planejamento. No entanto planejamento é tratada

de maneira conotativa, ou seja, deve-se identificar a situação atual, definir o objetivo a alcançar e definir os meios necessários para alcançar tal objetivo.

Com esse objetivo o conselho, formado pelo coordenador, estabelecido nas reuniões iniciais, a diretoria criou o cargo de RD, representante da diretoria, que ficou a cargo de racionalizar sobre as decisões em comunhão com os objetivos estratégicos da empresa e sua cúpula.

Nessa etapa chegou-se a conclusão que a melhor ação seria criar o macrofluxo da empresa, documento necessário há uma análise holística, ou seja, de maneira global, que possa entender o funcionamento dos processos e a função de cada um dos colaboradores e, além disso, dê bases para mapear os fluxos de materiais e informações ao longo da transformação fabril.

4.5.1. MacroFluxo Gráfica Ipê.

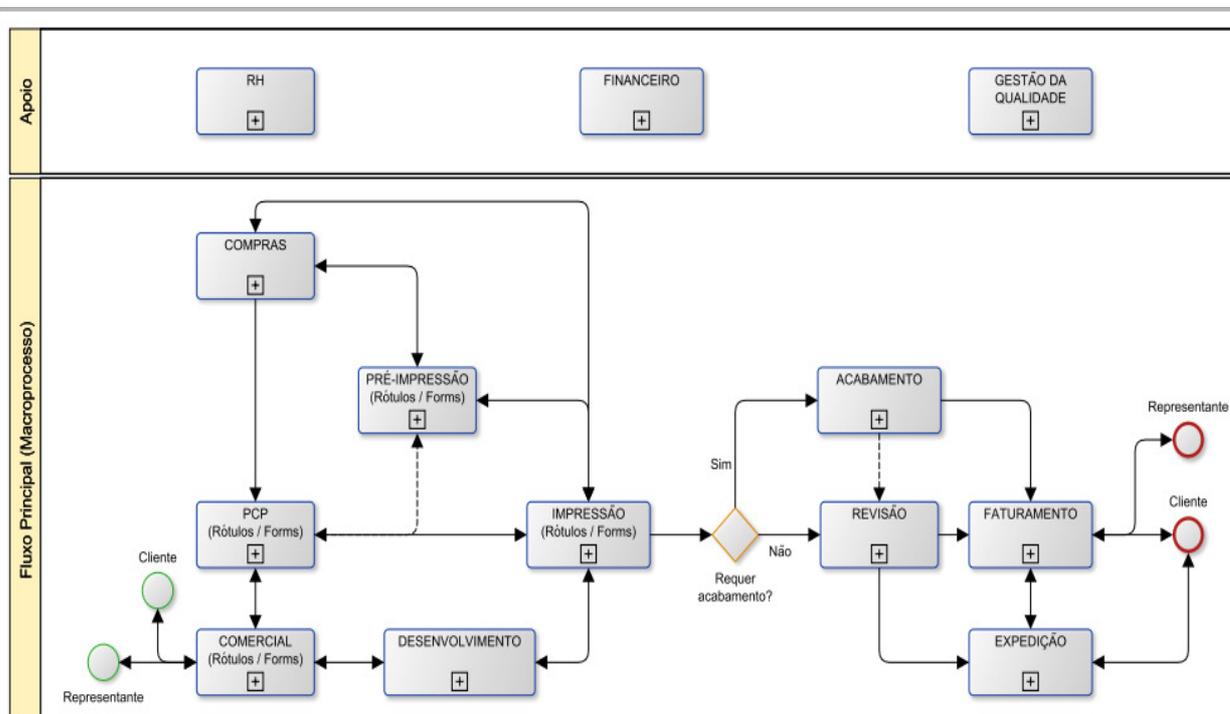


Figura 7 – Macrofluxo Gráfica Ipê

4.6. MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Depois de definido o cronograma e o macrofluxo, iniciou-se a fase de levantamento das atividades, nesse processo foram selecionados os funcionários que fariam parte do desenvolvimento das atividades já executadas na gráfica, cada encarregado de setor foi treinado como auditor interno da qualidade, para que possa auxiliar os setores sob sua supervisão quanto as dúvidas surgidas no dia-a-dia.

Em cada um dos processos representados no macrofluxo pelas caixas tiveram de ser “dissecados” em forma de Fichas contendo toda a descrição das atividades relacionadas aquela áreas. Conforme exemplo abaixo:

NOME DO PROCESSO:	IMPRESSÃO	
RESPONSÁVEL (CARGO):	GESTOR DE PRODUÇÃO	
DESCRIÇÃO SUMÁRIA:	Executar o processo de impressão conforme programação. Imprimir, e controlar a operação de impressão dentro dos padrões de qualidade, quantidade e prazos estabelecidos, assegurando o cumprimento das metas e custos definidos.	
ENTRADAS		
INSUMOS	FORNECEDORES	
Programação de produção	PCP	
Pasta (of, print, referência cor, pasta padrão)	PCP	
Matriz de impressão	PCP	
Insumos	Almoxarifado	

Figura 8 - Modelo de Ficha para Descrição das Atividades do setor de Impressão

EXECUÇÃO		
ETAPAS DO PROCESSO		RESPONSÁVEIS
01	Receber a pasta juntamente com a programação do PCP para início da impressão;	Coordenador Técnico
02	Conferir a pasta (OF, print, referência de cor, pasta padrão, especificação de produção, matriz de impressão, insumos);	Coordenador Técnico
03	Caso necessário, fazer a reprogramação em conjunto com o PCP, conforme prazo de entrega, disponibilidade de máquina e insumos;	Coordenador Técnico
04	Liberar a pasta para fila de impressão;	Coordenador Técnico
05	Solicitar os insumos ao almoxarifado (conforme registro ``formulário de requerimento de insumos da OF``);	Coordenador Técnico
06	Receber matrizes e insumos;	Impressor
07	Preparar a impressora e realizar o acerto conforme especificações da pasta de acordo com o próximo serviço;	Impressor
08	Iniciar apontamento (conforme registro ``formulário de apontamento``);	Impressor
09	Obter a aprovação do trabalho junto ao supervisor ou equipe técnica (através do registro de assinatura na amostra; Caso não aprove, retorno para a tarefa N°6*	Impressor
10	Caso haja necessidade, realizar novo acerto para aprovação;	Impressor
11	Caso necessário, solicitar novas matrizes de impressão ao PCP, através do registro ``requisição de chapas e clichês``;	Impressor
12	Executar a impressão conforme especificações da pasta, acompanhando o desempenho da máquina;	Impressor
13	Realizar o controle de qualidade dos impressos conforme especificações técnicas da pasta, através do registro ``ckeck list`` (conforme IT n°__);	Impressor
14	Identificar desvios de qualidade nas bobinas durante a impressão, identificar através das bandeiras conforme IT n°__);	Impressor
15	Encerrar/Fechar o apontamento no sistema e na ficha de apontamento;	Impressor
16	Fazer a devolução do substrato a cada pasta para o almoxarifado dar baixa do consumo;	Impressor
17	Encaminhar a pasta e as bobinas master para o setor de revisão;	Impressor
18		
19		
20		
SAÍDAS		
PRODUTOS		CLIENTES
Pasta (of, print, referência cor, pasta padrão, check list)		Revisão/Acabamento
Ficha de Apontamento		Revisão/Acabamento
Bobinas Master		Revisão/Acabamento

Figura 9 - Modelo de Ficha para Descrição das Etapas do Setor de Impressão

MONITORAMENTO E CONTROLE		
INSTRUMENTOS		RESPONSÁVEIS
Quebra Geral (Orçado X Realizado)		Gestor de Produção
Quebra por impressora (Orçado X Realizado)		Gestor de Produção
Perda de matrizes de impressão (chapas e clichês)		Gestor de Produção
Tempo de produção		Gestor de Produção
REGISTROS		
ETAPA	ESPECIFICAÇÃO	
7	Ficha de Apontamento	
10	Check-List de Impressão	
8	Aprovação de Impressão	
4	Solicitação de insumos da OF	
12	Requisição de chapas e clichês	
ANÁLISE CRÍTICA E APROVAÇÃO		
DATA	NOME	RUBRICA
	A	
	B	

Figura 10 - Modelo de Ficha para Descrição do Monitoramento e Controle do setor de Impressão

LEGENDA: **A = RESPONSÁVEL PELO PROCESSO** **B = DIREÇÃO**

4.7. A CULTURA DA EMPRESA

Diante das dificuldades encontradas nos trabalhos iniciais percebe-se que as empresas por serem organismos vivos e sistemas abertos, acabam por formar sua cultura organizacional, como qualquer sociedade, porém no caso da empresa em questão temos um adicional que pode ser um obstáculo, pois a empresa tem uma longa história, tendo funcionários muito antigos que podem se sentir incomodados com as mudanças e nesse quesito foi necessário entender a cultura para poder prepará-la para mudança.

4.8. A REUNIÃO DE ANÚNCIO DOS NOVOS PROJETOS

Foram reunidos todos os funcionários no refeitório da empresa, junto com seus diretores e conselheiros, para o anúncio da implantação da certificação ISO 9001:2008. O momento foi marcante, principalmente para as pessoas que se envolveram no desenvolvimento do projeto e de toda estrutura para o correto desenvolvimento dessa nova etapa na vida da Gráfica Ipê.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Durante o processo de desenvolvimento e estudo ficou clara a falta de conhecimento acerca do ISO na indústria, poucos colaboradores conhecem a fundo o sistema, com isso, foi bastante complicado conseguir transformar um conceito tão abrangente num conceito de fácil compreensão, principalmente para os setores mais operacionais.

Nesse aspecto uma das fases mais importantes do projeto foi a de levantamento de informações sobre a gestão da qualidade e seus desdobramentos, até conseguir alinhar os conceitos utilizados aos procedimentos executados na indústria, essa etapa é bastante delicada e demora, visto que passa pelo convencimento de gestores mais antigos que não acreditam nos benefícios trazidos pela tecnologia nova.

No caso da apresentação do conceito aos colaboradores foram encontradas diversas barreiras culturais quanto a aceitação do projeto, barreiras que ainda não foram totalmente transpostas, pois a maioria apóia o projeto, mas não participam energicamente, ou seja, acreditam ser apenas uma maneira de vender mais produtos, essa visão atrapalha a correta disseminação do conceito de qualidade total.

Além disso, a falta de empenho em suas funções básicas, como o preenchimento de relatórios para o mapeamento de processos, bem como a demora na entrega de relatórios prejudica o andamento das atividades, até por que fica

muito difícil “obrigar” os gerentes a executar tal procedimento com sua respectiva equipe, visto que o correto é convencê-los dos benefícios, o que torna o trabalho cada vez mais técnico e elaborado.

De maneira análoga, a falta de comprometimento dos colaboradores quanto a descrição de processos, pode ser uma obstáculo, pois muitas vezes o funcionário tem a necessidade de dividir muito a execução de suas atividades, com o objetivo de aumentar o número de funções que exerce e assim justificar sua presença na empresa, é muito difícil conseguir que o funcionário realmente reproduza seu dia-a-dia de trabalho, muitas vezes tem receio de aumentar sua carga de trabalho e acaba não relatando corretamente as necessidades do setor.

Durantes as reunião de desenvolvimento do cronograma foi muito complexo conseguir para as atividades das industrias, pois desligar as máquinas pode representar diminuição da produção diária.

Essa foi uma questão que não se identificou no começo dos trabalhos, muitas vezes o número de reunião e ausência dos funcionários no setor de trabalho pode prejudicar o andamento atual da firma, com isso, fica clara a necessidade de um planejamento minucioso antes da tomada de decisão de implantar uma certificação, principalmente levando em conta a estrutura atual de produção.

Por outro lado, com a implantação de alguns conceitos de qualidade, criou-se um clima de redução de desperdício e envolvimento dos colaboradores quanto à organização do setor de trabalho. Além disso, o mapeamento de processo ajudou os funcionários a repensarem suas atividades e melhorá-las baseados no desenvolvimento do macrofluxo.

Essas atitudes melhoram significamente alguns setores, houve uma redução visível do número de erros na produção e despacho de mercadorias. Os colaboradores por organizar mais e melhor seu ambiente de trabalho, passaram a perder menos tempo.

Diante desses fatores fica claro que todo processo de desenvolvimento organizacional depende de estudos prévios e análise in loco do funcionamento de todas as fases, diante da complexidade da gestão da qualidade, afirma-se que a

aceitação por todos pode um item de vital importância para a sobrevivência do projeto.

6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Um estudo exploratório bastante profundo pode ser a chave para o convencimento dos envolvidos na tomada de decisão de uma empresa, a falta de informação ou informação errada pode destruir toda a construção de um projeto.

O desenvolvimento e treinamento dos funcionários, aliado a uma comunicação eficiente pode fazer toda a diferença no momento de divulgar os objetivos traçados e forma como será alcançado.

Não uma receita pronta para uma implantação do ISO como garantia de sucesso, cada empresa deverá estudar sua cultura interna e adaptá-la ao conceito apresentado, não se pode prever todos os problemas que ocorrerão, mas quanto mais planejado mais fácil será tomar uma decisão que for necessária uma mudança de rumo, ou seja, uma nova direção.

Caso a alta direção não aceite o projeto essa tarefa será muito mais árdua do que já se apresenta, no entanto se o aceite for inicialmente da diretoria todo trabalho será mais fácil e poderá satisfazer os objetivos da empresa.

7. CONCLUSÕES

A certificação ISO apesar de muito popular, não traz aos leigos uma definição correta de sua necessidade, ou seja, muitos acreditam que é apenas um rótulo para que possa vender mais ou somente mais burocracia nos processos da empresa.

A maioria das pessoas não tem noção de toda a complexidade de um sistema de certificação do ISO, não entendem suas divisões e classificações, muitas vezes acreditam que só será necessário para exportação, deixando sua implantação sempre para um futuro distante.

Porém essa visão deturpada do conceito pode atrapalhar no momento de apresentação do projeto, visto que o investimento de tempo e capital é alto, e com

isso, muitas vezes a equipe pode não entender os verdadeiros benefícios da ISO, simplesmente por não conhecerem o real potencial da certificação ISO 9001:2008.

Uma questão importante identificada foi a questão da empresa ser familiar, essa configuração pode ser benéfica, mas nesse caso pode dificultar a comunicação visto que há um conflito de gerações, ficando a cargo da nova geração a responsabilidade de preparar a empresa para o curto, médio e longo prazo.

Contudo depois de concluída a fase de alinhamento estratégico e agora durante a fase de mapeamento de processos, o projeto começa a ganhar adeptos e mostrar seus reais benefícios, ganhando importância e prioridade, porém mesmo diante de bons resultados o trabalho está apenas no começo, e mostra que dependerá de muito suor e lágrimas.

Em conclusão pode-se afirmar que um projeto dessa natureza se demonstra muito trabalhoso e complexo, e com isso, torna-se essencial trazer as ferramentas teóricas e aplicá-las na prática, pois dessa maneira será possível concluir as etapas planejadas e implantar na sua totalidade o sistema ISO 9001:2008.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHN, H. **Applying the Balanced Scorecard concept: an experience report.** USA: Long Range Planning, Vol.34, 2001

AXSON, D. **CEO Perspectives: scorecards – balanced or biased?** Disponível em www.portfoliomgt.org . Acesso em 02/01/2004

KAPLAN, R. S. E NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action.** USA: Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, 1996

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo, Atlas, 1987

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

SELEME, R e STADLER, H. **Controle da Qualidade, as ferramentas essenciais.** Editora Ibpex, Curitiba, 2008.

PETRÔNIO, G. M., E LAUGENI, F.P. **Administração da Produção.** Editora Saraiva, São Paulo, 2005.

PALADINI, E. P., **Gestão da Qualidade: teoria e prática.** São Paulo, Atlas, 2012.

9. ANEXOS

DECLARAÇÃO DE ATENDIMENTO

Declaramos para os devidos fins que a empresa GRÁFICA IPÊ LTDA., CNPJ Nº 78.586.724/0001-56, está em processo de implantação de sistema de gestão da qualidade conforme a norma ABNT NBR ISO 9001:2008, segundo os termos da Proposta Comercial Nº 32489/2014 e do Contrato Nº 0033891_2015, atendendo ao Cronograma de Consultoria para Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008 (Anexo 1).

Os serviços propostos consistem de consultoria para implantação dos itens e requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade, e abrangem os seguintes tópicos:

- a) Nivelamento conceitual da equipe.
- b) Alinhamento estratégico.
- c) Mapeamento dos processos, apoio e orientação para elaboração da documentação.
- d) Curso de formação de auditores internos.
- e) Preparação e execução da auditoria interna.
- f) Encaminhamento de ações pós-auditoria.

O trabalho é desenvolvido por consultor especialista do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI / Departamento Regional do Paraná.

Por ser verdade, declaro e assino.

Londrina, 13 de julho 2015.

Silvana Mali Kumura
Coordenadora Técnica de Negócios
Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

Entidade Executora

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI
CNPJ: 03.776.284/0022-25
Rua Belém, 844 – Centro – Londrina/PR – 86.026-000

Equipe Responsável

Coordenação: Silvana Mali Kumura – (43) 3294-5120 – silvana.kumura@pr.senai.br
Consultor: Mário Sérgio Azevedo Resta – (43) 3294-5158 – mario.resta@pr.senai.br

ANEXO 1
CRONOGRAMA DE CONSULTORIA PARA IMPLANTAÇÃO
DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9001:2008

Cliente: GRÁFICA IPÊ LTDA.
 Abrangência: ABRIL – DEZEMBRO/2015
 Consultor: MÁRIO SÉRGIO AZEVEDO RESTA – SENAI/LONDRINA (PR)

ATIVIDADE	PREVISÃO DA CONSULTORIA		
	CARGA HORÁRIA	INÍCIO	CONCLUSÃO
1 – Nivelamento conceitual da equipe	16	maio/15	maio/15
2 – Alinhamento estratégico	16	maio/15	junho/15
3 – Mapeamento de processos	20	abril/15	agosto/15
4 – Elaboração da documentação	36	abril/15	agosto/15
5 – Treinamento de auditores internos	16	setembro/15	setembro/15
6 – Preparação da auditoria interna	4	outubro/15	outubro/15
7 – Execução da auditoria interna	8	novembro/15	novembro/15
8 – Planejamento de ações pós-auditoria interna	4	novembro/15	dezembro/15
TOTAL	120	ABRIL/15	DEZEMBRO/15
Definição e contratação do OCS	-	Janeiro/16	Janeiro/16
Auditoria pré-certificação	-	Fevereiro/16	Fevereiro/16
Auditoria de certificação	-	Março/16	Março/16

Legenda: Atividade **Concluída**.
 Atividade **Em andamento**.
 Atividade **A realizar**.

Londrina, 13 de julho de 2015.



Mário Sérgio Azevedo Resta