UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

CAMPUS EXPERIMENTAL DE ITAPEVA

ALINE VIEIRA

MODELO DE AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS INTERNOS E EXTERNOS DEVIDO À IMPLANTAÇÃO DO CERTIFICADO ISO 9001 EM UMA EMPRESA NO SETOR DE PAPELÃO

Itapeva - SP

2012

ALINE VIEIRA

MODELO DE AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS INTERNOS E EXTERNOS DEVIDO À IMPLANTAÇÃO DO CERTIFICADO ISO 9001 EM UMA EMPRESA NO SETOR DE PAPELÃO

Trabalho de Graduação apresentado no Campus Experimental de Itapeva - Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", como requisito para a conclusão do curso de Engenharia Industrial Madeireira.

Orientador: Prof.ª Dr.ª Glaucia Aparecida Prates

Itapeva - SP

2012

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da UNESP- Campus Experimental de Itapeva

Vieira, Aline

V658a Modelo de avaliação dos impactos internos e externos devido à implantação do certificado ISO 9001 em uma empresa no setor de papelão/ Aline Vieira / Itapeva - - 2012

67f.: il.

Trabalho de conclusão do curso (Engenharia Industrial Madeireira) – Universidade Estadual Paulista, Campus Experimental de Itapeva , 2012

Orientador: Profª. Drª.Gláucia Aparecida Prates

Banca examinadora: Prof. Dr. Antonio Francisco Savi; Prof. Dr Natal Nerimio Regone.

Inclui bibliografia

1. ISO 9000. 2. Gestão da Qualidade Total. 3. Desenvolvimento organizacional. Título. II. Itapeva – Curso de Engenharia Industrial Madeireira.

CDD 658.5

Ficha catalográfica pela biblioteca do Campus Experimental de Itapeva - UNESP

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

CAMPUS EXPERIMENTAL DE ITAPEVA

MODELO DE AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS INTERNOS E EXTERNOS DEVIDO À IMPLANTAÇÃO DO CERTIFICADO ISO 9001 EM UMA EMPRESA NO SETOR DE PAPELÃO

ALINE VIEIRA

BANCA EXAMINADORA:

Profª. Drª. Gláucia Aparecida Prates

Orientador - Campus Experimental de Itapeva/UNESP

Prof. Dr. Antonio Francisco Savi

Campus Experimental de Itapeva/UNESP

Prof. Dr. Natal Nerímio Regone

Campus Experimental de Itapeva/UNESP

Dedico este trabalho aos meus pais Edilberto e Natalina, e meu namorado Thiago por me incentivarem em todos os momentos fazendo com que este sonho se tornasse possível.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por me abençoar, me guiar e me proporcionar saúde bem como as oportunidades, conquistas concedidas e por tudo na vida.

Aos meus pais Edilberto e Natalina, sem seus esforços, dedicação, e carinho não teria conseguido chegar até aqui.

A todos meus familiares, pelo carinho e alegria que me proporcionam.

A UNESP, faculdade que me proporcionou uma excelente formação profissional, aos funcionários e docentes do campus experimental de Itapeva, pelas oportunidades concedidas através de seus conhecimentos e ensinamentos, de forma especial a minha orientadora Profª. Drª. Glaucia, pelo apoio, amizade e conhecimento repassado durante os trabalhos finais.

Aos colaboradores da empresa, Lucas Sartorelli e Rodrigo Martins da Costa, que permitiram e colaboraram com o desenvolvimento e realização da pesquisa.

De forma geral, agradeço a todas as pessoas e amigos que estiveram comigo durante estes últimos anos da minha vida na cidade de Itapeva que me auxiliaram positivamente através de incentivo e colaboração, e que proporcionaram muitas alegrias. Com um carinho especial às minhas queridas amigas Ariane, Camila, Karla e Ana Paula.

Lembrando-se de forma especial meu namorado Thiago, que com todo seu apoio, paciência e carinho me ajudou a concluir essa etapa.

RESUMO

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

Palavras chaves: ISO 9001, Gestão da Qualidade Total, Impactos Organizacionais.

ABSTRACT

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

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

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapeamento simplificado do processo produtivo da empresa estudada..... 35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Correlação entre aspectos alcançados e referências bibliográficas 41
Tabela 2 - Aspectos ocorridos durante a implantação e suas principais consequências 42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação de Normas Técnicas

ABPO – Associação Brasileira do Papelão Ondulado

FSC – *Forest Stewardship Council*

ISO – *International Organization for Standardization*

NBR – Norma Brasileira

PIB – Produto Interno Bruto

TQM – *Total Quality Management*

TPM – *Total Productive Maintenance*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 14

2. OBJETIVOS 17

2.1. Objetivo Geral 17

2.2. Objetivos Específicos 17

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 18

3.1. Conceito de Qualidade 18

3.2. ISO 9001 19

3.3. Certificação ISO 9001 19

3.3.1. Requisitos do sistema de Gestão de Qualidade: ISO 9001 20

3.3.2. Beneficios da certificação 22

3.3.3. Problemas da Certificação 23

3.4. Implantação ISO 9001 25

3.5. Impactos da implantação ISO 9001 26

3.5.1. Impactos Internos 27

3.5.2. Impactos Externos 27

3.5.3. Recursos Humanos 28

3.5.4. Produção 29

3.5.5. Marketing 29

3.5.6. Vendas 30

3.5.7. Compras 31

4. MATERIAIS E MÉTODO 33

4.1. Metodologia Aplicada para o desenvolvimento da pesquisa 33

4.2. Estudo de caso 34

4.2.1. Motivação para implantação 36

4.2.2. Dificuldades encontradas para Implantação 36

4.2.3. Impactos devido à implantação 37

4.2.3.1. Impactos Internos 37

4.2.3.2. Impactos Externos 38

4.2.4. Resultados Alcançados 38

4.2.5. Discussões 39

5. CONCLUSÃO 43

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 45

ANEXO A 57

1. INTRODUÇÃO

Após a crise econômica mundial em 2010, o Brasil recupera sua economia rapidamente. No primeiro semestre de 2010, o produto interno bruto (PIB) teve um progresso acima de 9% e ao final do segundo semestre o crescimento totalizou 7,5%. No final do ano de 2011, após uma desaceleração da atividade global no segundo trimestre houve um bom restabelecimento no segundo semestre do ano, fechando com crescimento de 5,1%. Analistas do mercado financeiro sustentaram as projeções para o crescimento da economia – Produto Interno Bruto (PIB) – em 3,94%, em 2011, e em 4%, em 2012, embora em meados de novembro as projeções caíram para 2%.

Vinculado ao crescimento econômico, a indústria do setor de papelão é vista como um termômetro para o desempenho da economia como um todo, por ser utilizado como embalagens, seu uso é basicamente voltado em caixas para transporte de produtos de fábricas, depósitos, escritórios e residências. A oscilação das vendas deste setor auxilia como indício das expectativas no mercado, pois reflete no ritmo das encomendas e produção das indústrias.

O mercado de papelão vem apresentando crescimento desde 2010 e a expectativa é que os índices de vendas continuem ampliando. Essa expansão está alinhada com a projeção de crescimento do mercado. Segundo dados fornecidos pela Associação Brasileira de Papelão Ondulado (ABPO), as vendas de papelão ondulado no Brasil atingiram 218,943 mil toneladas em março de 2011 resultando em 13,78% a mais que fevereiro do mesmo ano.

No primeiro trimestre de 2011, as vendas totais atingidas pelo setor constitui um novo recorde para o período. Com vendas de 605,205 mil toneladas entre janeiro e março, no acumulado dos três meses, o índice da Associação apontou expansão de 0,61% em relação ao intervalo do ano passado que totalizou em 601,565 mil toneladas. Na comparação ao registrado em março de 2011, a alta nas expedições de chapas, placas e acessórios desse tipo de papel foi de 1,77%. Para este ano, a ABPO projeta, inicialmente, expansão entre 2,5% e 3% nas vendas internas de papelão ondulado, como mostra os dados divulgados pela mesma associação, as vendas em junho de 2012 somaram 274,604 mil toneladas. E em relação a maio deste ano o volume é 0,54% maior. Em agosto de 2012 as vendas de papelão no país ultrapassaram as expectativas que indicavam alta de 6,4%, porém alcançaram 6,6% totalizando 300,9 mil toneladas de papelão vendidas no mês.

Em relação a julho, o crescimento de vendas foi de 4,8%. No total do ano, as vendas de papelão registraram aumento de 2,2% em comparação com o analisado nos oito primeiros meses de 2011. De janeiro a agosto deste ano, as vendas de caixas, acessórios e chapas de

papelão alcançaram 2,16 milhões de toneladas. Por categoria de produtos, as vendas de caixas e acessórios excederam 1,6%, com 1,74 milhões de toneladas no acumulado do ano até agosto, enquanto as vendas de chapas superaram 4,6%, com 426,5 mil toneladas.

Associado a essa crescente demanda da economia e por consequência de indústrias, pois junto com as indústrias de produtos diversos cresce a de embalagens de papelão e, consequentemente a preocupação com a qualidade para o desempenho da empresa e sucesso no mercado é cada vez mais acentuada, já que a concorrência está cada vez mais severa. Portando a concorrência é o fator principal que provoca a necessidade de qualificar empresas.

Paralelo a isto, a evolução do conceito de qualidade nas empresas tem promovido o desenvolvimento de sistemas de gestão de qualidade devido ser um fator que influencia na obtenção de vantagens e benefícios. Especificamente, a implementação e certificação de sistemas de ISO (*"International Organization for Standardization"* - Organização Internacional de Normalização) tornou-se uma das práticas mais comuns. Promovido pela Organização Internacional de Normalização, as normas ISO 9001 são um dos modelos mais comuns no mundo para o estabelecimento de sistemas de garantia de qualidade nas empresas.

A difusão das certificações ISO 9001 começou principalmente na Europa. Então, as empresas européias pressionaram os seus fornecedores ao redor do mundo para se tornarem, também, certificados pela ISO 9001, e tais fornecedores solicitaram a certificação como mecanismo de proteção contra a ameaça de uma barreira no comércio internacional.

O fundamento da certificação ISO 9001 é atingir um número cada vez maior das organizações, tanto dos setores público como privado. Segundo a pesquisa realizada pela própria Organização em 2008, até o fim de dezembro do mesmo ano, pelo menos 982,832 mil certificados ISO 9001 tinham sido emitidos em 176 países e economias. O total do ano de 2008 representa um aumento de 31,346 mil, sendo em 2007 um total de 951,486 mil entre 175 países e economias, 3% a menos que 2008.

O progresso no número de empresas certificadas é um indicador de que o selo de certificação ISO proporciona vantagens e benefícios a quem o adquire. Corbett ***et al.*** (2003), com base em uma pesquisa internacional, concluiu que os principais indutores para a certificação ISO 9001 são as seguintes: melhoria na imagem corpotativa, aumento de qualidade, vantagem de marketing e pressão do cliente. Por outro lado, Bhuiyan & Alam (2004) consideram que uma das razões mais importantes para as empresas dos Estados Unidos se tornarem certificadas é a existencia de relações comerciais com os mercados europeus. Empresas certificadas pela ISO intencionadas em obter resultados satisfatórios, como a redução de custos na produção, uma vez que o cumprimento da norma indica que os processos são

estatisticamente controlados para garantir a realização de produtos livres de defeitos (MERRILL, 1995). De acordo com Climent (2005), a certificação, pelo menos em teoria, tem uma influência positiva, ajudando as empresas a melhorar sua produtividade, qualidade de imagem, a satisfação do cliente, participação de mercado e rentabilidade. Casadesus & Heras (2001) concordam, desde que o cumprimento de padronização seja acompanhado por uma melhoria real e contínua na qualidade de seus produtos com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes. Tsiotras & Gotzamani (1996) enfatizaram que a revisão periódica, ações corretivas formais, e concentração dos elementos-chave do processo de sistemas de gestão de qualidade é que apresentam papel diferencial no desempenho e no impacto organizacional.

As motivações da certificação ISO 9001 podem ser classificadas de acordo com duas categorias principais: motivações internas e externas. Motivações internas estão relacionadas com o objetivo de alcançar a melhoria organizacional, enquanto motivações externas estão relacionadas principalmente com as questões de promoção e marketing, pressões de clientes, melhoria de quota de mercado (BUTTLE, 1997; JONES *et al*, 1997; MO & CHAN, 1997; BROWN *et al*, 1998; BRYDE & SLOCOCK, 1998; LEE & PALMER, 1999; LIPOVATZ *et al*, 1999; ESCANCIANO *et al*, 2001; GUSTAFSSON *et al*, 2001; TORRE *et al*, 2001).

Intercalado com este contexto está o presente trabalho, o qual tem como objetivo a compreensão e análise dos impactos da implementação do certificado ISO 9001 como sistema de gestão de qualidade.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo Geral

O objetivo principal do trabalho é avaliação dos impactos internos e externos que uma empresa obteve após implementação de um sistema de gestão de qualidade: certificação ISO 9001 em uma indústria do setor de papelão.

2.2. Objetivos Específicos

a. Coleta de dados, análise e geração de informações para a caracterização da dinâmica de adoção do padrão normativo ISO 9001;

b. Levantamento situacional de uma empresa certificada pela ISO 9001 em uma indústria do ramo de papelão.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão geral da literatura é a base para sustentar qualquer pesquisa científica (RIBEIRO, 2012). Referida revisão fundamenta-se em pontos que possibilitem o entendimento e desenvolvimento dos objetivos sugeridos. Esta seção contém uma revisão das ideias de pesquisa anterior na área de ISO 9001, relacionando conceitos de qualidade, bem como os sistemas de implementação de certificação ISO e seus impactos. Esta avaliação irá fornecer a fundação e estrutura para desenvolver uma nova concepção e conhecimento do processo de implantação do sistema de gestão de qualidade eficaz.

3.1. Conceito de Qualidade

De acordo com Lucinda (2010), o termo qualidade possui várias utilizações e, nem sempre o seu significado possui um significado claro e objetivo. Qualidade é um conceito subjetivo, há quem diga que existem tantas definições para qualidade quantas pessoas existem para defini-la.

Ao longo da história da qualidade algumas definições de qualidade se tornaram clássicas. Essas definições retratam os conceitos de grandes autores da qualidade:

W. Eduards Deming → Qualidade é a melhoria contínua.

Joseph M. Juran → Qualidade é adequação ao uso.

Philip Crosby → Qualidade é conformidade com os requisitos.

Kaoru Ishikawa → Qualidade é, em termos de produto, o mais econômico, o mais útil e que sempre satisfaça o consumidor.

De acordo com Silva & Santin (2005), os diversos significados de qualidade encaminham para um foco comum: a satisfação dos clientes. A garantia do critério de qualidade se dá pela preferência do consumidor por um produto e/ou serviço, em relação a seus concorrentes. Esta ideia é confirmada por Teboul (1991), que define qualidade como sendo “a capacidade de atender as necessidades das pessoas, tanto no ato da compra, quanto no decorrer de utilização, ao melhor custo possível, minimizando as perdas, e melhor do que nossos concorrentes”.

Muitos autores concordam que a qualidade de produtos e serviços é a chave para a competitividade no mercado aberto. Kondo (1999) afirma que melhorar a qualidade de maneira criativa reduz custos e aumenta a produtividade. Gordon & Sohal (2001) abordam que o comércio mundial de bens manufaturados é crescente, portanto, é essencial que uma base de

produção viável seja desenvolvida e mantida pela implementação de práticas de qualidade adequadas. Numerosos estudos empíricos confirmam que as empresas que adotaram uma estratégia orientada de qualidade, conseguiram um aumento da produtividade, melhores desempenhos de funcionários, melhorou a gestão de relações de trabalho, maior satisfação do cliente e maior efeito global.

Várias abordagens para a gestão da qualidade foram sugeridas, a fim de ajudar as empresas a melhorar a eficiência e competitividade por meio da melhoria de qualidade. Um das abordagens mais populares e mais frequentemente recomendadas é a filosofia de gestão da qualidade total – TQM (*"Total Quality Management"* – "Gestão da Qualidade Total"), que consiste numa estratégia que aumenta a conscientização de qualidade em todos os processos organizacionais, além de melhorar a competitividade organizacional, e o Sistema de Qualidade Internacional Standard: a série ISO 9001.

3.2. ISO 9001

Com base na teoria de Lucinda (2010) o significado da sigla ISO é *"International Organization for Standardization"* (Organização Internacional para a Padronização). Fundada em 1946, a ISO é uma organização mundial situada em Genebra, na Suiça. ISO 9001 é uma norma criada pelas organizações internacionais para normalização, e tem como objetivo difundir normas que possam ser utilizadas por todos os paises do mundo. No Brasil essa representação está a cargo da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. Esta normalização serve como um quadro de gestão organizacional de sistemas de qualidade, que permite a auto avaliação nas organizações além do reconhecimento mundial por organizações e governos tornando como padrão de fato para a garantia de qualidade.

3.3. Certificação ISO 9001

Segundo Lucinda (2010), certificação de Sistema da Qualidade é o reconhecimento de que a organização possui um sistema de gestão qualitativo, tornando-se um processo para aprimoramento das operações dentro das organizações. Para a certificação ISO 9001 é necessário um processo através de um organismo credenciado de certificação o qual realiza uma auditoria em uma organização fornecedora de bens e/ou serviços para analisar se o sistema de qualidade implementado está de acordo com as normas da série ISO 9001.

A certificação pode ser adquirida somente quando sistemas, processos e procedimentos que atendam os requisitos de padronização ISO, são documentados e colocados em prática e consequentemente registrado, para que assim os resultados práticos possam ser apresentados como evidência da implementação.

3.3.1. Requisitos do sistema de Gestão de Qualidade: ISO 9001

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

Este trabalho inicia-se pelo requisito 4, pois é a partir dele que são apresentados os requisitos exigidos para se obter a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade. A seguir são citados os requisitos segundo as normas ISO 9001:2008.

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

- Requisito 4.1 – Requisitos Gerais
- Requisito 4.2 – Requisitos de Documentação
- Requisito 4.2.1 – Generalidades
- Requisito 4.2.2 - Manual da Qualidade
- Requisito 4.2.3 - Controle de Documentos
- Requisito 4.2.4 – Controle de Registros

Requisito 5 - Responsabilidade da Direção: A participação e o envolvimento da alta gerência são fundamentais para que toda organização seja orientada e motivada para implantação de um sistema de gestão de qualidade pelo fato da ISO 9001 ser uma norma de gestão.

- Requisito 5.1 - Comprometimento da Direção
- Requisito 5.2 - Foco no Cliente

- Requisito 5.3 - Política da Qualidade
- Requisito 5.4.1 - Objetivos da Qualidade
- Requisito 5.4.2 - Planejamento do Sistema de Gestão de Qualidade
- Requisito 5.5 - Responsabilidade, Autoridade e Comunicação
- Requisito 5.6 – Análise Crítica pela Direção

Requisito 6 – Gestão de Recursos: Para que os requisitos do cliente sejam atendidos uma organização deve agregar valor a materiais e informações e isso exige recursos. É responsabilidade da alta direção identifica-los e fornecê-los, isso complementa o planejamento do sistema de gestão. Praticamente todos colaboradores na organização influenciam na conformidade do produto, tanto o departamento de vendas, compras, projeto, comunicação como o departamento da qualidade e produção. Todos de uma forma direta ou indireta afetam a conformidade do produto.

- Requisito 6.1 - Provisão de Recursos
- Requisito 6.2 - Recursos Humanos
- Requisito 6.3 - Infra Estrutura
- Requisito 6.4 - Ambiente de Trabalho

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

- Requisito 7.1 - Planejamento da Realização do Produto
- Requisito 7.2 - Processos Relacionados a Clientes
- Requisito 7.3 - Projeto e Desenvolvimento
- Requisito 7.4 - Aquisições
- Requisito 7.5.1 - Controle de Produção e Prestação de Serviço
- Requisito 7.5.2 - Validação dos processos de produção e prestação de serviço
- Requisito 7.5.3 - Identificação e Rastreabilidade
- Requisito 7.5.4 - Propriedade do Cliente
- Requisito 7.5.5 - Preservação do Produto
- Requisito 7.6 - Controle de Equipamento de Monitoramento e Medição

Requisito 8 - Medição, Análise e Melhoria: Esse é o requisito da norma que trata de todas as medições, análises e melhorias a serem aplicadas ao sistema de gestão e ao produto.

- Requisito - 8.1 Generalidades
- Requisito 8.2.1 - Satisfação do Cliente
- Requisito 8.2.2 - Auditoria Interna
- Requisito 8.2.3 - Monitoramento e Medição de Processos
- Requisito 8.2.4 - Monitoramento e Medição do Produto
- Requisito 8.3 - Controle de Produto Não Conforme
- Requisito 8.4 - Análise de Dados
- Requisito 8.5 - Melhoria
- Requisito 8.5.2 - Ações Corretivas
- Requisito 8.5.3 - Ações Preventivas

3.3.2. Beneficios da certificação

Dado o crescimento em ISO 9001 a melhoria do desempenho empresarial é uma vantagem reivindicada através de todas as empresas certificadas Dick (2000 *apud* PRATES 2010). Estas empresas voluntariamente esperam que os padrões ISO lhes auxiliem em busca de aprimorarem seus serviços, proporcionando a elas um real benefício. O autor ainda afirma que os padrões britânicos esperam que a empresa amplie sua responsabilidade e consciência de qualidade entre seu quadro de colaboradores, proporcionando maiores facilidades para controlar e auxiliar positivamente as atividades empresariais, através da otimização de seu tempo e recursos para auxiliar em sua rastreabilidade de produtos e serviços; redução da perda de produtos por não conformidade em seus trabalhos em busca da melhoria contínua, sem interrupção de sua qualidade e eficiência, fazendo com que o lucro venha através de melhores oportunidades de mercado.

Climent (2005) destacou que a certificação ISO tem um impacto positivo ao aumentar produtividade. Mais recentemente, e ao longo de linhas similares, Terlaak & King (2006) também demonstraram que a certificação de qualidade facilita o crescimento de produção rápida em empresas. Santos & Escanciano (2002) mostraram que a certificação ISO 9001 melhora a eficiência interna das empresas. Esses autores realizaram um estudo profundo analisando empresas que tinham obtido a certificação por razões internas e empresas que o

fizeram por razões externas, para ambos os tipos de empresas destacou-se os efeitos positivos da certificação, sob a forma de maior atração e orientação externa, melhorias na posição competitiva no mercado, maior compromisso coletivo e melhorias nos processos internos. Algumas análises, comparando os resultados obtidos pela certificação ISO e Empresas não certificadas pela ISO, têm mostrado que as empresas certificadas conseguem alcançar maiores reduções de produtos defeituosos, custos de reprocessamento e custos de garantia, e também evidenciaram níveis mais altos de satisfação do cliente, rentabilidade das empresas e produtividade (SUN, 1999).

De acordo com Poksinska *et al.* (2002), a certificação ISO 9001 leva a imagem corporativa aprimorada, melhora os procedimentos internos, aumenta a moral do empregado, aumento no tempo de entrega e maior satisfação do cliente. Han *et al.* (2007) provou por meio de uma pesquisa empírica que os esforços de registro ISO 9001 aumentam práticas de TQM. De acordo com Douglas *et a.l* (2003), ISO 9001 leva à melhoria da qualidade.

É certo afirmar que a certificação ISO 9001 é uma ferramenta muito valiosa e os benefícios que traz às empresas são diversos. Segundo Parreira (2007), a certificação permite às empresas maior participação nos mercados nacionais e internacionais, pois os padrões atendem a especificações técnicas e requisitos internacionais, o que as tornam amplamente aceitas em diversos países, agregando maior valor ao negócio e contribuindo para a competitividade empresarial. Através de procedimentos escritos e nas instruções de trabalho específicas, as atividades ficam mais fáceis de serem executadas, o que auxilia no controle do processo produtivo, reduzindo falhas, desperdícios e retrabalhos, e consequentemente a redução de custos, além de melhorar a relação com os fornecedores e aumentar a satisfação dos clientes, uma vez que o certificado proporciona melhor serviço e melhores produtos.

De acordo com Poksinska *et al* (2002), a certificação ISO 9001 é freqüentemente usada principalmente como uma ferramenta de marketing, uma vez que a divulgação pelo selo da certificação de qualidade em conjunto com a marca da empresa favorece a formação de uma boa imagem junto ao mercado, como também a conquista do reconhecimento e respeito de seus colaboradores, fornecedores, consumidores, comunidade e governo.

3.3.3. Problemas da Certificação

A adoção de normas ISO tem sido sustentada pelas vantagens que a implementação da certificação apresenta, porém alguns obstáculos podem surgir durante a sua aplicação.

Ao contrário dos resultados positivos sobre o impacto da certificação ISO 9001 documentado acima, Terziovski *et al*. (1997) relataram que a ISO 9001 não possui uma influencia totalmente positiva no desempenho organizacional. Brown *et al.* (1998) constataram que a ISO 9001 resultou em experiências diferentes para as Pequenas e Médias Empresas e algumas delas tiveram imposições desnecessárias. Além disso, Sun & Cheng (2002) relataram que a certificação ISO 9001 não leva a um melhor desempenho em caso de grandes empresas.

As dificuldades encontradas pelas organizações para as adequações às normas de certificação ISO 9001 são provenientes principalmente pelo envolvimento superficial da direção e dos cargos estratégicos, corrobora Sutherland *et al.* (1995) cita que algumas iniciativas de melhoria da qualidade falham porque as lideranças não conseguem promover a alteração comportamental necessária entre os funcionários, de modo a gerar uma insatisfação com os níveis de qualidade atuais. O grande desafio para gestores e órgãos de certificação, pode estar na integração entre o foco da padronização e a mudança comportamental.

Segundo Tanabe & Souza (2006), estudos apontam que a cultura interna da empresa é uma barreira encontrada, caso não possua nenhuma política de qualidade. Para os funcionários, quebrar a rotina que a empresa tinha antes da certificação, almejando por uma situação de mais controle e de padrões estabelecidos pela norma, também é visto como obstáculo. De acordo com Macedo-Soares & Neves (2002) a aplicação criativa dos elementos de qualidade, levando em conta a cultura organizacional é fundamental para o sucesso da implementação. A burocracia do sistema também é uma dificuldade apontada. McLachlan (1996) destaca quatro requisitos ISO 9001 que parecem causar dificuldade para implementadores: registros, formação, auditorias internas e documentação. Segundo Turk (2006), o aumento da documentação é apontado como a principal desvantagem do sistema de gestão da qualidade.

Outra dificuldade encontrada para a implantação é o tempo gasto para reunir dados irrelevantes, além de produzir relatórios desnecessários, gerando grandes custos para manter o sistema (TATIKONDA & TATIKONDA, 1996). Estes elementos podem ser adaptados às necessidades de cada organização e ainda atender a intenção da norma. Segundo Posseti (2010) o tempo para o desenvolvimento do sistema e, os custos para implanta-lo e mantê-lo, também foram vistos como problemas uma vez que, se não forem tomadas as devidas precauções acarretará em um ônus elevado para o consumidor.

Mesmo com as dificuldades que acompanham a implantação, as organizações almejam a certificação, cada empresa com seu motivo, mas buscando o mesmo objetivo: maneiras de melhorar seu desempenho no mercado (TANABE & SOUZA, 2006).

3.4. Implantação ISO 9001

A realização da implantação das normas ISO 9001 não é uma tarefa simples, mesmo trazendo muitos benefícios, requer trabalho, dedicação e envolve muitos desafios.

Segundo estudos feitos por Szyszka (2001) em empresas que visavam implantar a ISO como sistema de gestão de qualidade, a maior dificuldade é a burocracia. O primeiro passo é conhecer a norma para certificação ISO 9001 e definir um escopo de certificação, ou seja, quais processos deseja-se certificar para agregar mais valor ao negócio, a primeira barreira são os documentos. A princípio, é necessário redigir a política da qualidade, a missão da empresa, os objetivos da qualidade, o manual de gestão da qualidade, procedimentos de trabalho e instruções técnicas próprias do produto ou serviço, e adequá-los conforme a norma.

É necessário para que os colaboradores se familiarizem com essa nova forma de realizar a Gestão da Qualidade dentro da organização, a realização de treinamentos dos colaboradores, este processo é o mais demorado. Após a conclusão do processo de implantação, uma pré-auditoria é realizada, para que sejam verificados possíveis falhas do processo, pontos em que é imprescindível alguma alteração ou até mesmo a inclusão de dados complementares. Como esta avaliação não é oficial, as não conformidades não são sinais de alerta, mas sim um apontamento para algumas mudanças ou melhorias (MOURA, 2010).

E conclui o mesmo autor que a última e decisiva etapa é a contratação de um órgão certificador, o qual realizará a auditoria oficial e, caso a organização seja aprovada, emitir o cobiçado certificado ISO 9001.

Após a obtenção do certificado, o sistema de gestão da organização precisará ser mantido, para isto se faz necessário à manutenção do processo, a sua melhoria contínua será essencial para a organização continuar competitiva no mercado em que atua. Segundo Fortes (2009) a implementação deve seguir algumas etapas básicas, como mostra o roteiro a seguir, definido pelo mesmo autor:

- DECIDIR IMPLANTAR (Definição de escopo);
- DIAGNOSTICAR (Verificação do que não está e o que está conforme segundo a norma ISO 9001, e adequar para o cumprimento desta etapa);
- IMPLEMENTAR (Etapa de treinamento e conscientização do pessoal; desenvolvimento do plano de ações com análises críticas, e implementação desse plano; formação de auditores internos, elaboração de plano de auditorias e cumprimento destes; realização da auditoria de pré-certificação e ajustar não conformidades);

- CERTIFICAR (Item de auditoria de avaliação inicial, realizada por Órgãos certificadores);
- CONSERVAR (Manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade, através de análises críticas da direção, planos de melhorias contínuas, planos de auditorias internas e auditorias de manutenção da certificação, para que o sistema sempre esteja ativo).

3.5. Impactos da implantação ISO 9001

A opção pela implantação do padrão ISO 9001, com a intenção de certificação, causa inúmeros impactos nas organizações como mostram alguns autores focados na relação entre a aplicação do certificado ISO e o desempenho da empresa. Agus & Hassan (2000), por exemplo, confirmam a relação positiva entre o cumprimento de adoção de um sistema de qualidade e o desempenho financeiro, enquanto Hendricks & Singhal (2001) mostram o impacto positivo da implementação do sistema de qualidade no desempenho de longo prazo. Karia & Asaari (2006) examinaram o impacto de práticas de sistemas de qualidade no trabalho relacionados com as atitudes dos funcionários.

Como já citado, a familiarização da equipe com este novo sistema é a etapa mais longa e trabalhosa da implementação do certificado ISO, pois são necessários treinamentos para um bom desenvolvimento do processo. Segundo Gil (1993) toda empresa que deseja implantar um sistema de melhoria da qualidade necessita de investimentos em pesquisa, treinamento e conscientização empresarial. No que se refere ao treinamento, Chiavenato (1999) descreve que uma organização que pretende se preparar para o programa de melhoria, através sistema de qualidade total, necessita definir seu programa de treinamento e desenvolvimento, de forma que sejam planejados, coordenados, implementados, avaliados e aperfeiçoados em um processo contínuo.

Pesquisadores reconhecem que para uma implementação bem sucedida requer foco no comportamento do empregado, maior atenção à cultura de gestão organizacional, e dedicação às práticas e estruturas organizacionais. Segundo Nadvi & Kazmi (2001), a adoção de técnicas de gestão da qualidade, conforme exigidas pelas normas ISO 9001, produz impactos externos e internos à empresa. Os primeiros estão relacionados com a melhoria em termos de marketing e aspectos promocionais, enquanto os impactos internos estão relacionados com melhorias organizacionais (BROWN *et al.*, 1998).

3.5.1. Impactos Internos

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

E reforçando seu conceito, Sampaio *et al.* (2009) diz que os impactos internos refletem na melhoria da produtividade, diminui a taxa de defeito dos produtos, melhoria na qualidade dos processos com a definição das responsabilidades e obrigações do pessoal, melhorias dentro da organização, melhorias de comunicação, melhoria da qualidade do produto.

As empresas que buscam a certificação de qualidade por razões de desenvolvimento possuem significantes benefícios internos de certificação (JONES *et al.*, 1997). Brown *et al.* (1998) argumentou que as empresas dirigidas por razões internas para buscar a certificação têm uma percepção mais positiva sobre as melhorias alcançadas. O gerente que vê a certificação como uma oportunidade para melhorar processos e sistemas internos, em vez de simplesmente querer obter um certificado na parede, irá obter resultados amplamente mais positivos. Confirma Poksinska *et al.* (2002) & Williams (2004) que as empresas que buscam a certificação com base na melhoria da qualidade verdadeira terão benefícios principalmente em termos de melhoria de operações internas. Llopis & Tari (2003) acreditam que as empresas mais preocupadas com razões de qualidade internas são aquelas que:

- Obtém maiores lucros decorrentes da implementação de um sistema de qualidade;
- Alcançam uma maior aplicação prática dos princípios de gestão da qualidade, e;
- Têm mais probabilidade de progredir para a gestão da qualidade total.

3.5.2. Impactos Externos

Em termos de impactos externos, segundo Prates (2010), a obtenção e manutenção de um certificado ISO 9001 estão agregados a suas implicações para a governança das cadeias de valor. Por um lado, a certificação pode ser percebida pelos compradores como uma indicação de que o fornecedor possui capacitação mínima para assumir maiores responsabilidades no desempenho de atividades tecnológicas e organizacionais mais sofisticadas.

As possibilidades de acesso a novos mercados são considerados impactos externos, assim como a melhoria da imagem corporativa da organização, melhorias de relacionamento com clientes, redução nos prazos de entrega, e consequentemente a satisfação dos clientes, portanto diminuição de reclamações e aumento na vantagem competitiva (SAMPAIO *et al.*, 2009).

3.5.3. Recursos Humanos

Estudos empíricos realizados por Yang (2006) confirmaram que as práticas de gestão de recursos humanos têm um impacto positivo e efeito significativo devido à implementação de um sistema de qualidade, mais especificamente o certificado ISO 9001 e, consequentemente agregam uma melhoria no desempenho do funcionário e satisfação do cliente.

Para Aguiar (2000), a área de recursos humanos é uma das que possui maior participação no processo de implantação do sistema de qualidade com um grande envolvimento, principalmente no que diz respeito à capacitação e desenvolvimento de pessoas, uma vez que é responsável por desenvolver, implementar e gerenciar as políticas e procedimentos de treinamento e desenvolvimento, visando atrair e manter o comprometimento dos empregados com o Sistema de Qualidade da empresa por longo tempo.

Segundo Canossa (2007), um dos maiores desafios e preocupações dos profissionais de recursos humanos, quando se trata de atividades relacionadas à certificação ISO 9001, é identificar e descrever as competências dos colaboradores, e posteriormente a avaliação da eficácia dos treinamentos.

O autor ainda afirma que a etapa de treinamento é a que sofre maior impacto no processo de implantação das normas ISO, e passou a ser obrigatório e fazer parte do planejamento das empresas e é considerado estratégico, uma vez que a norma solicita das empresas a identificação das competências de seus colaboradores para a realização adequada das funções estabelecidas, e ainda é necessário perceber se o novo conhecimento dos colaboradores adquirido com os treinamentos induz a solução de problemas na empresa, no departamento, enfim se o profissional agora está apto a atender as necessidades.

Além disto, os profissionais devem compreender que a descrição de competências, o plano de treinamento e a avaliação de eficácia do treinamento estão diretamente interrelacionados, e, portanto a atribuição de habilidades e a correta distribuição de tarefas, facilitam executar as atividades, promovendo o controle do processo produtivo, reduzindo falhas, desperdícios e retrabalhos, e consequentemente a redução de custos. Assim, é fundamental

que as empresas invistam em treinamento da mão de obra, e ainda, reconhecimento permanente da qualidade e produtividade desses funcionários (CANFIELD & GODOY, 2004).

3.5.4. Produção

Como já visto anteriormente, e reunindo as ideias de vários autores, a aquisição do certificado pela organização está totalmente ligada à qualidade e estruturação dos processos, confirmam Sun, (1999); Yahya & Goh, (2001); Koc, (2007, *apud* Marin & Olalla, 2011).

De acordo com Rothery (1993), o empenho das organizações em acrescentar práticas de qualidade aos seus processos produtivos, além de proporcionar a satisfação ao cliente, permite a racionalização dos processos e o aumento da produtividade refletindo diretamente na competitividade. O autor ainda aponta que a característica mais marcante da ISO 9001 no gerenciamento, não se restringe apenas em fornecer automaticamente controles para assegurar qualidade da produção e expedição, mas também reduzir o desperdício, tempo de paralisação da máquina e ineficiência da mão de obra, provocando, consequentemente, aumento da produção.

Para Sousa & Voss (2002), a melhoria da qualificação do produto também irá influenciar o desempenho dos negócios de marketing, ocasionando um melhor desempenho financeiro para os produtos acabados.

3.5.5. Marketing

O marketing é um processo administrativo pelo qual as pessoas têm conhecimento de produtos e serviços de que precisam ou que desejam, por meio da produção de empresas que os criam e comercializam. No seu conteúdo fundamental, o marketing divulga produtos e serviços que agregam valor, satisfação e qualidades requeridas por empresas e pessoas (SUNDFELD, 2011).

Neste sentido, muitas certificações têm como objetivo a obtenção do certificado, seja ele para atender requisitos dos clientes ou até mesmo como meio de marketing.

Para Moura (2010), mesmo que o certificado ISO 9001 não tenha como principal finalidade a intenção de ser uma ferramenta de marketing, acaba se tornando uma aliada interessante na conquista de novos clientes. De acordo com Desidério (2010), muitas empresas buscam a certificação apenas por causa do marketing que ela causa, entretanto a utilização do marketing, no caso de certificação ISO 9001, como ferramenta estratégica deve ser utilizada

de maneira cuidadosa, pois a mesma não está certificando produtos, tecnologia ou até mesmo marca, e sim garantindo o sistema de gestão de uma empresa.

Conforme Moura (2010), no momento em que as organizações começam a realizar as alterações necessárias, deparam com uma fantástica maneira de padronização de processos, alcançando um índice menor de erros, desperdícios e retrabalho. O produto final também terá sua qualidade aprimorada, uma vez que a implementação é um processo de melhoria contínua, refletindo nas vendas já que os clientes passam a enxergar que o produto ou serviço possui o selo, e as garantias que terá no ato da compra, afirma o mesmo autor.

3.5.6. Vendas

O maior desafio de vendas é a conquista de clientes, descobrindo e satisfazendo suas necessidades (BUHRER, 2010).

Segundo Moura & Morri (2007), o foco no cliente é um dos princípios fundamentais da série de normas ISO 9001. As organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam as necessidades atuais e futuras dos clientes, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas, conforme cita as normas NBR ISO 9000 (2000). Cita os mesmos autores que para satisfazer os clientes, a organização deve monitorar não somente a satisfação, mas também a insatisfação do cliente, já que nem sempre se pode contar com a manifestação positiva ou negativa dos clientes.

De acordo com Freitas (2011), existem inúmeras ferramentas e mecanismos para este monitoramento. O mais importante é que ao final, possa se garantir que a percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos seus requisitos e está sendo devidamente monitorada de uma maneira sistêmica.

O mesmo autor cita algumas maneiras de se realizar esse monitoramento, dentre elas estão:

- Pesquisa de satisfação periódica;
- Pesquisa de satisfação após cada entrega de produto ou serviço;
- Caixa de sugestões,
- Índice de reclamações;
- Índice de retorno de garantia;
- Fidelidade do Cliente;
- Análise de perda de negócios;

- Relatórios de revendedores;
- Índice de trocas de produtos;
- Comentários em fóruns.

Para Joos (2002), a medição e monitoramento da satisfação do cliente junto com a implantação de melhorias e mudanças nos processos, produtos e serviço com base na análise dos dados obtidos nessas medições é uma das atividades estratégicas de maior retorno para qualquer organização. As empresas devem colocar em prática esses requisitos da ISO 9001, não apenas por que as normas exigem, mas também porque contribuem significativamente na melhoraria de sua competitividade e resultados, uma vez que o cliente satisfeito continuará comprando os produtos e serviços e também os recomendará a seus conhecidos. Completa o mesmo autor que a satisfação do cliente, junto com a melhoria continua, torna os objetivos do sistema de gestão da qualidade mais consistentes.

3.5.7. Compras

Este capítulo trata-se do processo de serviços, dos processos de compras e também da qualificação dos fornecedores de materiais.

Segundo Rigoni (2011), a norma ISO 9001 decreta que a organização certifique que o produto obtido está de acordo com as condições especificadas de aquisição. Os fornecedores devem ser avaliados e selecionados pela organização, com base na sua capacidade de fornecer produtos de acordo com as exigências da organização. Diante disto, devem ser estabelecidos critérios para seleção, avaliação e reavaliação, e posteriormente devem ser mantidos registros dos resultados das avaliações e de quaisquer ações necessárias, oriundas da avaliação.

Os requisitos exigidos pelo setor de compras da empresa devem ser adiantados aos fornecedores para que estes estejam cientes das informações sobre as exigências de compra, as quais devem ser esclarecidas para os fornecedores para que os mesmos compreendam nitidamente as necessidades dos clientes e as formas em que forneceu os produtos podem ser verificados como satisfazendo os requisitos do cliente (ABNT NBR ISO 9001:2008).

É importante que a organização estabeleça e implante inspeções de forma que assegurem e verifiquem que o produto adquirido atenda aos requisitos de aquisição especificados (RIGONI, 2011). O autor ainda afirma que, a norma exige a obediência aos requisitos exigidos e seus atendimentos, e que o setor de compras deve estar atento a estes cumprimentos, pois as aquisições são parte importante do processo produtivo, elas têm o poder de influenciar

totalmente na qualidade do produto final. Comprar matérias-primas sem nenhum parâmetro, certamente a qualidade e padronização do produto final será prejudicada, por isso, é necessário que a organização tenha o controle sobre o processo de compras.

A ISO 9001 é um apoio conveniente para que as organizações sejam capazes de evidenciar que está gerenciando seu negócio de modo a alcançar de forma consistente a qualidade de bens e serviços. Existem distintas maneiras em que os fornecedores podem reivindicar conformidade com a norma ISO 9001, e a empresa precisa garantir que o método escolhido pelo fornecedor lhe forneça o necessário grau de confiança. (ISO 9001:2008).

4. MATERIAIS E MÉTODO

Neste capítulo é apresentada a metodologia aplicada para a realização deste estudo, é a partir dos procedimentos metodológicos de uma pesquisa que é possível averiguar o assunto proposto, e consequentemente, alcançar os objetivos traçados, a incoerência da estratégia metodológica pode comprometer o trabalho científico, por isso, se faz tão importante escolher a metodologia mais apropriada, compreendendo o tipo de pesquisa, delimitação do estudo, verificação e análise dos dados para qualificar o impacto de certificação no desempenho organizacional.

4.1. Metodologia Aplicada para o desenvolvimento da pesquisa

O presente trabalho apresenta como metodologia um pesquisa qualitativa de natureza aplicada e caráter exploratório, que segundo Toulmin (1990), a pesquisa qualitativa envolve alguns aspectos essenciais como o levantamento da literatura já escrita e a tendência a formulação de teorias, realização de estudos empíricos e na manifestação da necessidade de dispor os problemas a serem estudados e as soluções a serem desenvolvidas dentro de seu contexto e de descrevê-los a partir dele. Concorda Gil (1991), que a pesquisa de caráter exploratório proporciona maior esclarecimento sobre o assunto, tornando-o mais explícito.

Ao mesmo tempo o trabalho utilizou como metodologia, o estudo de caso. Os estudos de caso são usados para vivenciar um momento atual. Segundo Yin (2001), o estudo de caso se propõe a investigar um fenômeno contemporâneo, neste caso um Sistema de Gestão da Qualidade, dentro do seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos, lançando-se mão de fontes de múltiplas evidências, como entrevistas, arquivos, documentos, observação, entre outras. Esta é considerada uma particularidade e vantagem da pesquisa baseada em estudo de caso. Em resumo Gil (2002), conclui que um estudo de caso visa proporcionar uma visão global do problema estudado, e para o mesmo autor alguns passos podem ser seguidos na aplicação de um estudo de caso, como foi feito no presente trabalho são estes:

- Primeiramente deve-se definir uma estrutura conceitualmente teórica de forma a resultar em um mapeamento da literatura sobre o assunto: Delimitada no capítulo 3 – Revi-

são Bibliográfica abordou-se os referenciais teóricos a fim de identificar e justificar de maneira coerente a pesquisa.

- Formulação do problema, que é a base da pesquisa e requer profunda reflexão das várias fontes bibliográficas utilizadas;
- Escolha da unidade de análise, ou seja, do caso base de um determinado contexto;
- Definição de como será realizada a coleta de dados e sua aplicação;
- Coleta de dados: Nesta etapa utilizou-se de entrevistas, assim como um questionário (vide anexo A) para adquirir as informações desejadas referentes ao assunto;
- Análise dos dados: Neste estágio foi possível identificar dados e informações relevantes para a pesquisa.

A partir dessas etapas, juntamente com a literatura estudada e após a análise dos dados coletados foi possível conduzir o estudo em questão.

4.2. Estudo de caso

A empresa em questão pertence ao ramo de embalagens de papelão ondulado, situada na cidade de Itapira interior do estado de São Paulo. Teve início de suas atividades no ano de 1961, é uma das cinco maiores empresas do setor no Brasil. Possui capacidade mensal de 14.000 toneladas de embalagens. Os segmentos que mais utilizam embalagens desta empresa são:

- Produtos Alimentícios;
- Indústrias Químicas;
- Produtos Farmacêuticos;
- Perfumaria e cosméticos;
- Fruticultura e floricultura;
- Entre outros.

Segundos dados da própria empresa estudada a receita líquida de vendas declarada no balanço da empresa no final do ano de 2011 foi de R$360.000,00, a empresa conta com a colaboração de aproximadamente 900 funcionários.

A empresa avaliada possui em seu sistema de qualidade além do certificado ISO 9001, a certificação FSC (*“Forest Stewardship Council”* – "Conselho de Manejo Florestal”) obtida

em 2010, assim como a adoção de práticas de qualidade complementares às normas que já segue, no caso a implantação do TPM (*"Total Productive Maintenance"* – "Manutenção Produtiva Total") como parte da melhoria contínua do Sistema de Gestão de Qualidade.

O presente estudo foi realizado com o apoio do setor de Qualidade, mais especificamente pelo Gerente responsável por este setor. De acordo com as respostas fornecidas ao questionário submetido, a empresa se dedica sempre em estar em conformidade com as normas técnicas internacionais e as setoriais, estes são os principais mecanismos utilizados para a garantia de qualidade. Além de que, a empresa utiliza um fluxograma, como ferramenta para facilitar o bom desenvolvimento do processo produtivo, como mostra o fluxograma abaixo ilustrado na figura 1.

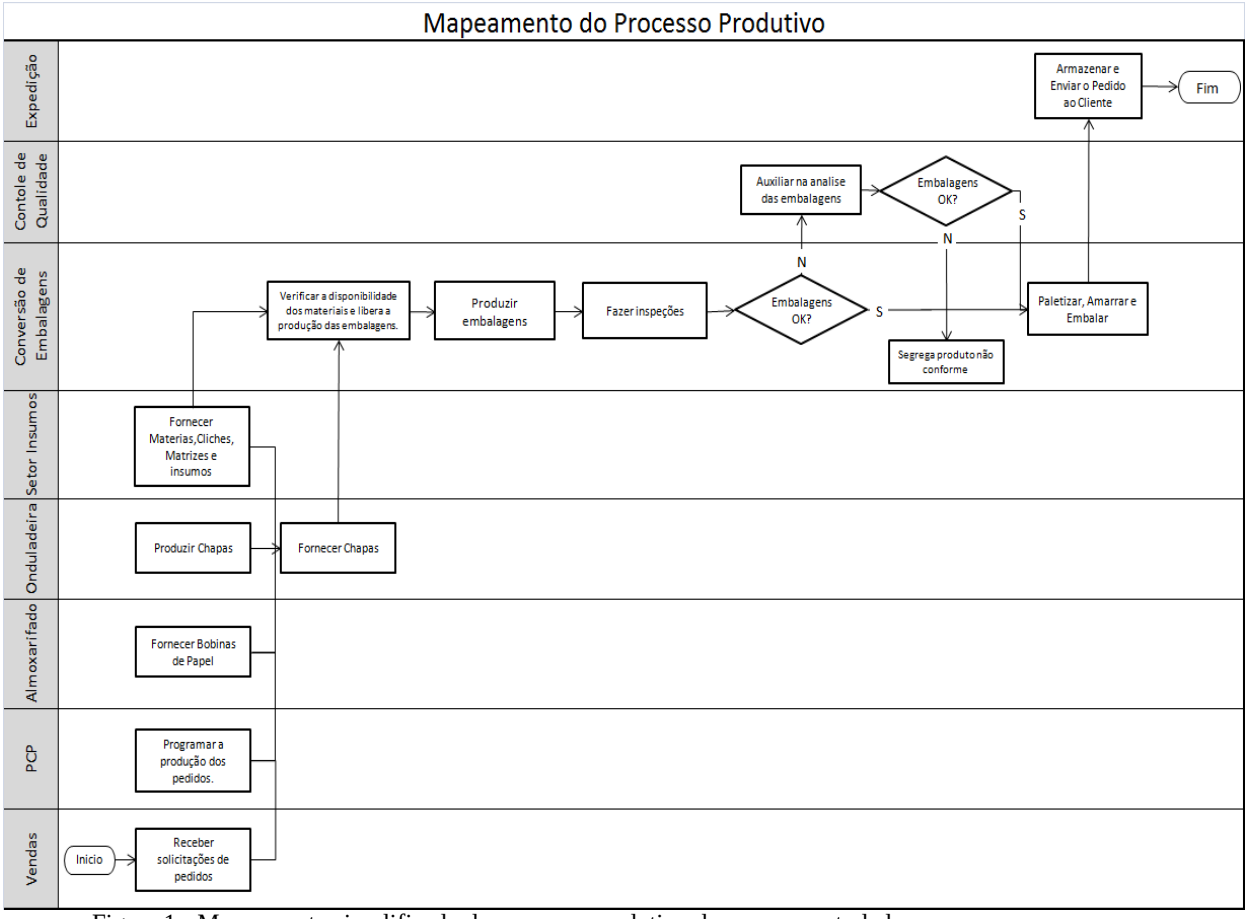

Figura 1 - Mapeamento simplificado do processo produtivo da empresa estudada.

Fonte – Pesquisa na empresa (adaptado)

A empresa avalia a infraestrutura brasileira, no que diz respeito à legislação, programas e mecanismos de indução e apoio, organismos credenciados, organizações certificadoras

credenciadas, consultorias especializadas, laboratórios de ensaios e testes para normalização técnica no que tange a ISO 9001 como boa, e não ótima.

4.2.1. Motivação para implantação

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

- Pressão dos clientes: a principal necessidade dos clientes é a segurança que os processos da empresa são consistentes e consequentemente seus produtos serão de qualidade;
- Melhoria da imagem da empresa;
- Melhoria da eficácia e eficiência dos processos e dos serviços prestados;
- Melhoria da qualidade dos produtos;
- Orientação estratégica;
- Agregação de valor aos produtos e atividades da empresa, ou seja, a necessidade de melhorar a confiança no padrão de qualidade dos produtos e na excelência dos serviços;

A melhoria da competitividade e a busca de novos mercados não induziram em nada à adoção da certificação ISO 9001.

4.2.2. Dificuldades encontradas para Implantação

Segundo o gerente de qualidade da empresa analisada, o tempo necessário para implantação e obtenção do certificado de qualidade ISO 9001 foi cerca de dois anos, que se iniciou desde a divulgação da implantação, promover mudanças nos processos, padronizar processos até a aprovação de uma auditoria externa. Durante esse tempo as principais dificuldades encontradas durante a adoção do certificado ISO 9001, associadas às mudanças implementadas pela empresa foram:

- Mudanças operacionais requeridas: Com o objetivo de padronizar processos realizados por várias pessoas diferentes, principalmente processos operacionais que eram realizados em turnos diferentes de trabalho;
- Mudanças organizacionais requeridas: Buscando promover mudanças nos processos para atender requisitos normativos, muitos funcionários resistiam às alterações nos processos por serem feito há anos da mesma forma;

- Capacitação técnica e tecnológica em nível gerencial e operacional: Apresentando dificuldade de muitos gestores entenderem o real significado de um sistema de gestão, mesmo após os treinamentos;
- Mudanças na cultura organizacional voltada à qualidade: Oferecendo relutância por parte dos funcionários de fazer certo desde a primeira parte do processo.
- Envolvimento da alta gerência: Expondo uma contestação e não dando bons exemplos a serem seguidos, assim como objeção em fornecer recursos;
- Mudanças nas relações com fornecedores: Fizeram-se necessárias avaliações mais rígidas destes, para que atendessem a real necessidade da organização.

As mudanças nas relações sociais dentro da empresa, assim como os custos envolvidos no processo de implementação de sistemas de gestão de qualidade, de certificação e manutenção do certificado não foram apontados como dificuldades.

4.2.3. Impactos devido à implantação

A opção estratégica da organização continua a mesma depois da implantação do certificado de qualidade, assim como o grau de compartilhamento da atividade de inovação tecnológica, os portfólios de projetos tecnológicos, o modo de oficializar relacionamentos de caráter tecnológico com parceiros, os esforços (gastos e recursos humanos), e o nível de capacitação e grau de especialização tecnológica foram aspectos que não alcançaram mudanças após a obtenção do certificado ISO 9001. Porém o melhoramento no desempenho da empresa em suas especialidades em relação aos concorrentes foi a única mudança relativamente importante, segundo o gerente de qualidade da respectiva empresa.

4.2.3.1. Impactos Internos

A principal mudança devido à implantação do sistema de gestão da qualidade foi a necessidade de reformulação da política de qualidade, a qual está inclusa os processos e procedimentos internos da empresa e suas rotinas, sendo o fator que mais causou impacto dentro da empresa, depois segue-se a alteração das práticas de planejamento. Controle e análise de contratos e projetos foram a segunda maior causa de impacto interno.

A modificação nas práticas e processos de aquisição, inspeção, ensaios e testes e, também a avaliação e alteração de práticas e procedimentos pós-fabricação, incluindo registros de qualidade, auditorias internas de qualidade, treinamento, assistência técnica e técnicas estatísticas também causou impactos relevantes dentro da organização. Para a implantação do novo sistema de gestão de qualidade foi necessário também a revisão e alteração de práticas e procedimentos.

O controle de produtos não conformes e dos processos de manuseio como armazenamento, embalagem e produção foi avaliada como uma etapa de menor impacto, seguido das fases de reformulação dos procedimentos e de elaboração e controle de documentos, assim como a reavaliação do papel da qualidade na estratégia de negócios da empresa e, a reorganização da estrutura e dos processos de administração e sistemas de gestão, sendo estes últimos os menores causadores de impactos devido a implantação do certificado ISO 9001.

4.2.3.2. Impactos Externos

Em relação aos impactos externos, a política de relacionamentos com parceiros da cadeia de produção considerando a variável tecnológica também obteve variações. A principal alteração foi o modo de formalizar os relacionamentos, e a qualificação para tal mudança foi obtido através de cooperação informal, ou seja, envolveu o estabelecimento de acordos tácitos, baseados mais na credibilidade individual e na confiança mútua das empresas participantes de que em condições pré-estabelecidas. Em seguida, vem a preocupação em relação aos parceiros, no que diz respeito à capacidade de cumprir as tarefas que foram atribuídas. Foram observadas também como melhoria a capacidade de gestão e avaliação geral dos relacionamentos, e um aumento no número de clientes e fornecedores.

4.2.4. Resultados Alcançados

Diante do mercado, a organização obteve uma melhoria na sua imagem após a implantação, os parceiros desta empresa perceberam positivamente as mudanças na gestão dos processos organizacionais, pois as informações tornaram-se mais precisas e consistentes, e assim melhorando o relacionamento entre si.

Em relação aos clientes, obtiveram mudanças importantes também, como a redução da probabilidade do cliente substituir a empresa por outro fornecedor, a redução de reclamações e ações judiciais, maior propensão a resolver possíveis falhas diretamente com a empresa.

Porém a propensão a pagar mais por produtos de maior qualidade e ampliação da colaboração na esfera produtiva não foram mudanças significativas.

Comparando períodos anteriores e posteriores à obtenção do certificado ISO 9001, o papel da empresa no aperfeiçoamento de seus principais fornecedores como a melhoria da qualidade e da produtividade, modernização, entrega mais pontual entre outros aspectos também foram transformações significativas, pois o fornecedor passou a conhecer mais claramente os requisitos especificados para seus produtos e as condições de fornecimento, e também começou a receber informações sobre o seu desempenho.

Os resultados esperados pela empresa para o nível de qualidade dos produtos e a produtividade dos processos com a implantação do sistema de qualidade foi altamente positivos, devendo a organização se esforçar para manter a certificação ISO 9001.

4.2.5. Discussões

Como citado antes, após a obtenção do certificado ISO 9001, não houve mudanças significativas na estratégia tecnológica e nas competências da empresa, porém diante do mercado, a organização obteve uma melhoria na sua imagem após a implantação, os parceiros desta empresa perceberam positivamente as mudanças na gestão dos processos organizacionais, vinculado a estes resultados está o principio de Poksinska et al. (2002) descreve que a certificação ISO 9001 leva a imagem corporativa aprimorada e, melhora os procedimentos internos.

Houve grandes modificações nas práticas e processos de aquisição, inspeção, ensaios e testes e, também a avaliação e alteração de práticas e procedimentos pós-fabricação, incluindo registros de qualidade, auditorias internas de qualidade, treinamentos, assistência técnica e técnicas estatísticas que causaram impactos relevantes dentro da organização. Atrelado a estas mudanças, Aguiar (2000) confirma que a área que mais participa do processo de implantação do sistema de qualidade é a de Recursos Humanos, com um grande envolvimento, principalmente se tratando da capacitação e desenvolvimento de pessoas, é responsável pelo desenvolvimento, implementação e gerenciamento das políticas e procedimentos de treinamento e desenvolvimento, visando atrair e manter o comprometimento dos empregados com o sistema de qualidade da empresa por longo tempo. Como já visto, a principal mudança devido à implantação do sistema de gestão da qualidade foi a necessidade de reformulação da política de qualidade, a qual está inclusa os processos e procedimentos internos da empresa e suas rotinas. Para a implantação do novo sistema de gestão de qualidade foi necessário também a revi-

são e alteração de práticas e procedimentos. E completa estudos realizados por Szyszka (2001), primeiramente é necessário redigir a política da qualidade, a missão da empresa, os objetivos da qualidade, o manual de gestão da qualidade, procedimentos de trabalho e instruções técnicas próprias do produto ou serviço, e adequá-los conforme a norma. Os custos e gastos provenientes do processo de implantação não foram aspectos significativos para a empresa contrariando a ideia de Posseti (2010) que aponta os custos para implementar e manutenção do sistemas como grande dificuldade encontrada.

No estado atual da empresa, a avaliação das eventuais lacunas dos procedimentos de garantia da qualidade, vistas como áreas passiveis de falhas, que são a falta de padronização nos serviços, o tratamento de requisitos não padronizados e, oferecimento dos serviços inconsistentes não foram alegadas como problemas contradizendo Sutherland *et al.* (1995) quando corrobora que o grande desafio para gestores e órgãos de certificação, entretanto, pode estar na integração, entre o foco da padronização e a mudança comportamental.

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

E segundo o setor de qualidade da empresa a preparação do pessoal envolvido na gestão do sistema de qualidade do certificado ISO 9001 é atualmente adequada.

A avaliação global, feita pelo mesmo setor, do sistema de gestão implantado tendo em vista os objetivos da implantação do certificado é que os resultados foram extremamente positivos, incluindo o aperfeiçoamento de seus principais fornecedores teve, pois estes passaram a conhecer mais claramente os requisitos especificados para seus produtos e as condições de fornecimento, e também começou a receber informações sobre o seu desempenho, baseado no conceito de Rigoni (2011): as informações de compra devem ser fornecidas para os fornecedores para que os mesmos possam compreender claramente as necessidades dos clientes e as maneiras em que forneceu os produtos podem ser verificados como satisfazendo os requisitos do cliente.

Conseguiu-se atender às demandas dos clientes, os quais passaram a confiar mais em seus processos e produtos, bem como a eficiência da padronização estabelecida nestes processos, fundamentados na teoria de Parreira (2007) que alega: A relação com os fornecedores melhora e a satisfação dos clientes aumenta, pois oferece um melhor serviço e melhores produtos.

O melhoramento da qualidade dos produtos e a produtividade dos processos com a implantação do sistema de qualidade foi altamente positivos encaixando-se nas hipóteses de Climent (2005) que destacou que a certificação ISO tem um impacto positivo ao aumentar produtividade, e de Sun (1999) que têm mostrado que as empresas certificadas conseguem alcançar maiores reduções de produtos defeituosos.

A tabela 1 resume a correlação entre os aspectos alcançados e as referidas teorias segundo os respectivos autores.

Tabela 1 - Correlação entre aspectos alcançados e referências bibliográficas

Aspectos alcançados	**Referencias Bibliográficas**
Melhoria na imagem da empresa	Poksinska *et al*. (2002)
Modificações nas práticas e procedimentos (Recursos Humanos).	Aguiar (2000)
Necessidade de reformulação da política de qualidade.	Szyszka (2001)
Custos e gastos provenientes do processo de implantação.	Posseti (2010)
Padronização dos procedimentos.	Sutherland *et al* . (1995)
Realização de treinamentos dos colaboradores.	Moura (2010)
Aperfeiçoamento de seus principais fornecedores.	Rigoni (2011)
Alcance de maior confiança dos clientes.	Parreira (2007)
Melhoramento da qualidade dos produtos e da produtividade.	Climent (2005) & Sun (1999)

Atrelados aos aspectos atingidos estão os indutores que levaram a adoção do certificado, as dificuldades encontradas no decorrer da implantação, a principal mudança e o maior impacto após a conclusão de implantação do certificado, em um breve resumo mostram-se na tabela 2.

Tabela 2 - Aspectos ocorridos durante a implantação e suas principais consequências

Aspectos ocorridos	**Principais consequências**
Motivação a implantação do certificado ISO 9001.	Pressão dos clientes
Dificuldade encontrada durante o processo de implantação	Mudanças operacionais
Mudança ocorrida de maior impacto.	Reorganização da estrutura e dos processos de administração e sistemas de gestão
Resultados em relação ao comportamento dos clientes.	Redução da substituição do cliente por outro fornecedor
Impacto interorganizacional de maior importância.	Modo de formalizar o relacionamento.

5. CONCLUSÃO

O objetivo principal do referido trabalho é de avaliar os impactos internos e externos que uma empresa do setor de papelão obteve, após implantação de um sistema de gestão de qualidade: a certificação ISO 9001.

Além disso, com a coleta de dados efetuada e, análise e alimentação de informações de adoção do normativo ISO 9001, pode-se assim relacionar com o levantamento situacional da empresa certificada. A partir disto, é possível verificar a dedicação da empresa em sempre estar em conformidade com as normas técnicas internacionais e setoriais, já que estes são os principais mecanismos utilizados para a garantia de qualidade.

Torna-se fundamental observar, que a implantação do sistema de qualidade ISO 9001 provocou mudanças significativas na empresa em todos os setores. Entretanto, com base nos relatos obtidos, verifica-se que as principais mudanças na reformulação da política de qualidade, a qual está inclusa os processos e procedimentos internos da empresa e suas rotinas, e a formalização dos relacionamentos, são as de maior impacto, pois, houve um aumento no controle de todos os processos em todos os setores, tornando-os mais ágeis.

O estudo aponta que a empresa conseguiu vencer a pressão dos clientes e atender suas demandas, passando maior confiança em seus processos e produtos, bem como a eficiência da padronização estabelecida nestes processos. Outro fator importante a considerar foi melhoria da imagem da empresa diante do mercado.

Constata-se que a aquisição de uma certificação ISO 9001 trouxe mudanças significativas em relação aos seus principais fornecedores, estes aperfeiçoaram a qualidade, produtividade e prazos de entrega.

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

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

É possível reconhecer que a certificação ISO 9001 é uma ferramenta muito valiosa e os ganhos potenciais que traz às empresas são diversos. E por estar diretamente relacionada com a melhoria contínua de todos os processos em uma organização, verifica-se que é imprescindível que a cultura da qualidade seja disseminada em todos os níveis da organização.

Só assim, as percepções quanto aos programas de qualidade irão de encontro a um só objetivo, a visão e a missão da empresa.

Diante do exposto, a empresa acredita que deve manter a certificação, procedendo aos aperfeiçoamentos necessários.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT – **Associação Brasileira de Normas Técnicas.** Disponivel em: <http://www.abnt.org.br>. Acesso em: 20/09/2012.

AGUIAR, C. L. **Recursos humanos no contexto da ISO 9000.** Disponível em: <http://www.millenniumrh.com.br/23.html>. Acesso em: 03 out. 2012.

AGUS, A. & HASSAN, Z. *"Exploring the relationship between the length of total quality management adoption and financial performance: an empirical study in Malaysia"*, **International Journal of Management**, Vol. 17 No. 3, pp. 323-33. 2000.

ANUAL, Relatório (Ed.). **Autoridade Bancária e de Pagamentos de Timor-Leste.** Disponívelem:http://www.bancocentral.tl/Download/Publications/ABP%20_relatorio_anual_2009-10_pt.pdf>. Acesso em: 16 out. 2012.

BARTZ, D. E., SCHWANDT, D. R. & HILLMAN, Larry W. "**Difference Between "T" and "D"**". Personnel Administrator, 1989.

BELL, M.; OMACHONU, V. *"Quality system implementation process for business success"*. **International Journal Of Quality & Reliability Management,** Florida, p. 723-734. 2011.

BHUIYAN, N. & ALAM, N. *"ISO 9001:2000 implementation-the North American experience"*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 53 No. 1, pp. 10-17. (2004).

BRASIL, Qualidade (Ed.). **ISO 9001 - O que significa na cadeia de suprimentos?** Disponíve-lem:<http://www.qualidadebrasil.com.br/noticia/iso_9001_o_que_significa_na_cadeia_de_suprimentos>. Acesso em: 03 out. 2012.

BROW, A.; VAN W., A. & LOUGHTON, K. *"Smaller enterprises' experiences with ISO 9000*", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 15 No. 3, pp. 273-85. 1998.

BRYDE, D. & SLOCOCK, B. *"Quality management systems certification: a survey"*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 15 No. 5, pp. 467-80. 1998.

BUHRER, P. S. **O maior desafio em vendas,** 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-maior-desafio-em-vendas/46518/>. Acesso em: 03 out. 2012

BUTTLE, F. *"ISO 9000: marketing motivations and benefits"*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 14 No. 9, pp. 936-47. 1997.

CAMFIELD, C. E. R.; GODOY, L. P. Análise do cenário das certificações da ISO 9000 no Brasil: um estudo de caso em empresas da construção civil em Santa Maria – RS. **Revista Produção Online**, Santa Catarina, v. 4, n. 1, p.1-15, fev. 2004.

CAMFIELD, C. E. R.; POLACINSKI, E.; GODOY, L. P. Estudo dos Impactos da Certificação ISO 9000: o caso de empresas da construção civil. In: SIMPOSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2006, Bauru. **Estudo dos Impactos da Certificação ISO 9000: o caso de empresas da construção civil.** Bauru: Simpep, 2006. p. 1 - 12. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/709.pdf>. Acesso em: 03 out. 2012.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da qualidade total.** 8.ed. Nova Lima: INDG, 2004. 256p.

CANOSSA, S. **As competências e o RH,** 2007. Disponível em: <http://www.iqa.org.br/website/artigo_exibe.asp?n=279>. Acesso em: 03 out. 2012.

CASADESUS, M. & HERAS, I. *"La norma ISO 9000: beneficios de su introduccion en las empresas espanolas. Un estudio empírico"*, **Revista Europea de Direccion y Economıa de La Empresa.** Vol. 10 No. 1, pp. 55-68. 2001.

CHOISNE, V. K. & FRANCK et al.*"Impact of TQM on company's performance"*. **International Journal of Quality & Reliability Management,** Canada, p. 23-37. 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. – 19 ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CLIMENT, S. *"Los costes, gastos, burocracia e incremento de productividad por La certificacion en la norma ISO 9000 en las empresas certificadas en la norma ISO 9000 de La Comunidad Valenciana"*, **Investigaciones Europeas de Direccion y Economıa de la Empresa**,Vol. 11 No. 1, pp. 245-59. 2005.

COBERTT, C.; LUCA, A. e PAN, J.. **Global perspectives on global standards**, ISO Management Systems, January-February. 2003.

COSTA J. A. G. **Avaliação do impacto da certificação iso 9001:2000 no desempenho organizacional nas empresas do sul de minas gerais.** 2005. 120 f. Tese (Mestrado) - Universidade Federal De Itajubá, Itajubá,2005. Disponível em: http://www.iem.unifei.edu.br/turrioni/dissertacoes/0029441.pdf
>. Acesso em: 03 out. 2012.

COSTA, R. **Pesquisa ISO 2008 – certificação no Brasil e no mundo.** Disponível em: <http://www.qualiblog.com.br/pesquisa-iso-2008-certificacao-no-mundo/>. Acesso em: 16 out. 2012.

DEPEXE, M. D.; PALADINI, E. P.. Dificuldades relacionadas a implantação e certificação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 3, n. 1, p.12-25, 27 fev. 2007. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/5810589/DIFICULDADES-IMPLANTACAO-E-CERTIFICACAO-SGQ-EM-CONSTRUTORAS>. Acesso em: 20 set. 2012.

DESIDERIO. **ISO 9001 como estratégia de marketing.** 2010. Disponível em: <http://www.oficinadanet.com.br/artigo/iso_9001/iso_9001_como_estrategia_de_markentig>. Acesso em: 03 out. 2012.

DOUGLAS, A., COLEMAN, S. & ODDY, R. *"The case for ISO 9000"*, **The TQM Magazine**, Vol. 15 No. 5, pp. 316-24. 2003.

ESTADO, Agência (Ed.). **Venda de papelão ondulado cresce 13,78% em março.** Disponível em:<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI225512-17180,00 VENDA+DE+PAPELAO+ONDULADO+CRESCE+EM+MARCO.html>. Acesso em: 09 out. 2012.

ESCANCIANO, C., FERNANDEZ, E. & VASQUEZ, C. *"ISO 9000 certification and quality management in Spain: results of a national survey"*. **The TQM Magazine**, Vol. 13 No. 3, pp. 192-200. 2001.

FORTES, M. M. ISO 9001:2008 – Roteiro prático para implantação. In: CONGRESSO NACIONAL DE CERTIFICAÇÃO E ACREDITAÇÃO DE SERGIPE, 2., 2009, Sergipe. **Anais... .** 2009. p. 1 - 10.

FRAGA, S. V. **A qualidade na construção civil: uma breve revisão bibliográfica do tema e a implementação da ISO 9001 em construtoras de belo horizonte.** 2011. 77 f. Tese (Graduação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

FREITAS, A. **ISO 9001:2008 – 8.2.1. Satisfação dos clientes.** Disponível em: <http://academiaplatonica.com.br/2011/gestao/iso-9001-2008-8-2-1-satisfacao-dos-clientes/>. Acesso em: 03 out. 2012.

FREITAS, M. R. **A norma iso 9000 e o modelo de excelência em gestão garantindo a qualidade na prestação de serviços em uma empresa junior de consultoria.** 2011. 52 f. Tese (Graduação) - Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ep/files/2011/01/TCC-vers%C3%A3ofinal2.1.pdf>. Acesso em: 17 out. 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. L. **Qualidade total nas organizações: indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas de qualidade**. – São Paulo: Atlas, 1993.

GORDON, J. & SOHAL, A.S. *"Assessing manufacturing plant competitiveness: an empirical field study"*, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 21 , pp. 233-53. 2001.

GUSTAFSSON, R., KLEFSJO, B., BERGGREN, E. & GRANFONRS-Wellemets, U. *"Experiences from implementing ISO 9000 in small enterprises – a study of Swedish organizations"*,**The TQM Magazine,** Vol. 13 No. 4, pp. 232-46. 2001.

HAN, S.B., CHEN, S.K. & EBRAHIMPOUR, M. *"The impact of ISO 9000 on TQM and business performance"*, **Journal of Business and Economic Studies**, Vol. 13 No. 2, pp. 1-23. 2007.

HENDRICKS, K.B. & SINGHAL, V.R. *"The long-run stock price performance of firms with effective TQM programs"*, **Management Science**, Vol. 47 No. 3, pp. 359-68. 2001.

HOSKEN, M**. Problemas na Implantação da ISO 9001:2000.** Disponível em: <http://www.qualidade.adm.br/uploads/qualidade/problemas_implantacao.pdf>. Acesso em: 20 set. 2012.

JONES, R., ARNDT, G. & KUSTIN, R. *"ISO 9000 among Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received"*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 14 No. 7, pp. 650-60. 1997.

JOOS, C. D. **A Satisfação do Cliente e a ISO 9000:2000.** 2002. Disponível em: <http://www.philipcrosby.com.br/pca/artigos/Em%20busca.html>. Acesso em: 03 out. 2012.

KARIA, N. & ASAARI, M.H.A.H. *"The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes"*, **The TQM Magazine**, Vol. 18 No. 1, pp. 30-43. 2006.

KOC, T. *"The impact of ISO 9000 quality management systems on manufacturing"*, **Journal of Materials Processing Technology**, No. 186, pp. 207-13. 2007.

KONDO, Y. *"Quality and humanity"*, **The TQM Magazine**, Vol. 11 No. 6, pp. 384-8. 1999.

LEE, K. & PALMER, E. *"An empirical examination of ISO 9000 registered companies in New Zealand"*, **Total Quality Management**, Vol. 10 No. 6, pp. 887-99. 1999.

LLOPIS, J. & TARI, J. "*The importance of internal aspects in quality improvement"*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 20 No. 3, pp. 304-24. 2003.

LIPOVATZ, D., STENOS, F. & VAKA, A. *"Implementation of ISO 9000 quality systems in Greek enterprises"*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 16 No. 6, pp. 534-51. 1999.

LOBO, A. C. O. **Pesquisa – Certificação ISO 9000.** Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/apresenta%20pesquisaISO.asp>. Acesso em: 03 out. 2012.

LUCAS F. A. **Dificuldades para a implantação de ISO 9001.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/dificuldades-para-a-implantacao-de-iso-9001/44754/>. Acesso em: 20 set. 2012.

LUCINDA, M. A. **Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação.** Rio de Janeiro: Brasport, 2010. 162p.

MARIN, L. M.; OLALLA, M. C. R. *"ISO 9000:2000 certification and business results"*. **International Journal Of Quality & Reliability Management,** Logroño, p. 649-661. 2011.

McLACHLAN, V.N. "*In praise of ISO 9000"*, **The TQM Magazine**, Vol. 8, pp. 21-3. 1996.

MEDEIROS, I. **A certificação iso 9000:2000 como estratégia competitiva nas organizações.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-certificacao-iso-9000-2000-como-estrategia-competitiva-nas-organizacoes/21107/>. Acesso em: 20 set. 2012.

MEIRELLES, H. T.; ALLIPRANDINI, D. H.. Análise do impacto da Produção Enxuta na Gestão da Qualidade de uma empresa certificada pela norma ISO 9000:2000. In: ENCON-

TRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006, Fortaleza. **Anais... .** Fortaleza: Abepro, 2006. p. 1 - 9. Disponível em: <Análise do impacto da Produção Enxuta na Gestão da Qualidade de uma empresa certificada pela norma ISO 9000:2000>. Acesso em: 03 out. 2012.

MERRILL, P. *"ISO 9000 on the road to total quality"*, **The Management Accounting Magazine**, CMA, Vol. 69 No. 4, pp. 21-5. 1995.

MIGUEL, P. A. C. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução.** Produção, São Paulo**.** vol.17 no.1 São Paulo Jan./Apr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132007000100015&script=sci_arttext>. Acesso em: 17 out. 2012.

MILKOVICH, J. T. & BOUDREAU, J. W. Administração de Recursos Humanos.
São Paulo: Atlas, 2000.

MO, J. & CHAN, A. *"Strategic for the successful implementation of ISO 9000 in small and medium manufacturers"*, **The TQM Magazine**, Vol. 9 No. 2, pp. 135-45. 1997.

MOTT, J. D. **ISO-9000: Além da Certificação.** Disponível em: <http://www.philipcrosby.com.br/pca/artigos/Alem.html>. Acesso em: 20 set. 2012.

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

MOURA, C. **A ISO 9001 aliada ao marketing.** Disponível em: <http://certificacaoiso.com.br/a-iso-9001-aliada-ao-marketing/>. Acesso em: 03 out. 2012.

MOURA, G. G.; MARRI, A. **A Normas ISO 9000:2000 e o Marketing de Relacionamento.** 2007. Disponível em:http://www.ubq.org.br/conteudos/Detalhes.aspx?Id Conteudo=14. Acesso em: 03 out. 2012.

NADVI,K.; KAZMI,S. Global standards and local responses. In: workshop on the impact of global and local governance on idustrial upgrading, 13-17, Brighton., fev. 2001.

OLIVEIRA, K. **Focus: mercado mantém estimativas de crescimento do PIB em 2011 e 2012.** Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2011-07-25/focus-mercado-mantem-estimativas-de-crescimento-do-pib-em-2011-e-2012>. Acesso em: 16 out. 2012.

OLIVEIRA, O. J.; FLORIAN, M. C. Implantação e certificação ISO 9001 em uma empresa de serviços de alimentação. In: simposio de engenharia de produção, 13., 2006. **Anais... .** 2006: Simpep, 2006. p. 1 - 12. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1019.pdf>. Acesso em: 17 out. 2012.

ONDULADO, Associação Brasileira de Papelão (Ed.).**Venda de papelão ondulado foi 1,13% superior a junho/11.** Disponível em: <http://www.revistaopapel.org.br/publicacoes.php?id=910>. Acesso em: 09 out. 2012.

PARREIRA J. **Apostila Engenharia de Software.** Ituituba: Fundação Educacional de Ituituba, 2007. Disponível em: <http://www.waltenomartins.com.br/ap_es_v1.pdf>. Acesso em: 03 out. 2012.

PAULO, Folha de Sao (Ed.). **Vendas de papelão ondulado sobem 6,6% em agosto.** Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1160775-vendas-de-papelao-ondulado-sobem-66-em-agosto.shtml>. Acesso em: 09 out. 2012.

PAULO, Folha de Sao (Ed.). **Vendas de papel ondulado crescem 1,46% no trimestre.** Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1074427-vendas-de-papel-ondulado-crescem-146-no-trimestre.shtml>. Acesso em: 09 out. 2012.

PENHA (Ed.). **Produção integrada, garantia de pontualidade e segurança ao cliente.** Disponível em: <http://www.penha.com.br/site/>. Acesso em: 17 out. 2012.

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

em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/840/522>. Acesso em: 24 out. 2012.

POKSINSKA, B., DAHLGAARD, J.J. & ANTONI, M. *"The state of ISO 9000 certification"*, **The TQM Magazine**, Vol. 14 No. 5, pp. 297-306. 2002.

POSSETTI, D. A. **Certificação da Qualidade ISO 9001.** 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/certificacao-da-qualidade-iso-9001/3146/>. Acesso em: 20 set. 2012.

RIBEIRO, J. L. D. **Como fazer uma revisão bibliográfica.** Disponível em: <http://www.posgraduando.com/guia/como-fazer-uma-revisao-bibliografica>. Acesso em: 11 set. 2012.

RIGONI, J. R.. **Como implantar a ISO 9001 na minha empresa - passo a passo para implantação.** Disponível em: <http://www.totalqualidade.com.br/2012/05/como-implantar-iso-9001-na-minha.html>. Acesso em: 01 out. 2012.

RIGONI, J. R.. **Requisito 7.4 Aquisição - ISO 9001:2008.** Disponível em: <http://www.totalqualidade.com.br/2011/02/requisito-74-aquisicao-iso-90012008.html>. Acesso em: 03 out. 2012.

ROTHERY, B. **ISO 9000**. São Paulo: Makron Books, 1993.

SAMPAIO, P.; SARAIVA, P.; RODRIGUES, A. G. *"ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches"*. **International Journal Of Quality & Reliability Management,** Portugal, p. 38-58. 2009.

SANTOS, L. & ESCANCIANO, C. *"Benefits of the ISO 9000:1994 system"*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 19 No. 3, pp. 321-44. 2002.

SILVA, J. P. P. **Implantação da ISO 9001 em indústrias de embalagens plásticas e flexíveis.** 2009. 64 f. Tese (Graduação) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2009.

SILVA, J.; SANTIN, C. R. Análise empírica dos impactos da iso 9001 no desenvolvimento pessoal. In: SEMINARIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 8., 2005, São Paulo. **Anais... .** Maringá: Semead, 2005. p. 1 - 13. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/156.pdf>. Acesso em: 03 out. 2012.

SIMÕES, A. R. *et al.* O Impacto da Certificação ISO 9000 na Burocratização das Empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais... .** Itajuba: Abepro, 2003. p. 1 - 8. Disponível em: <http://www.iem.unifei.edu.br/turrioni/congressos/ENEGEP/2003/O_Impacto_da_Certificacao_ISO_9000_na_Burocratizacao_das_Empresas.pdf>. Acesso em: 03 out. 2012.

SOUSA, R. & VOSS, C. *"Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research"*, Journal of Operations Management, Vol. 20 No. 1, pp. 91-109. 2002.

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

SUN, H.*"Diffusion and contribution of total quality management: an empirical study in Norway"*, Total Quality Management, Vol. 10 No. 6, pp. 901-14. 1999.

SUN, H. & CHENG, T. *"Comparing reasons, practices and effects of ISO 9000 certification and TQM implementation in Norwegian SMEs and large firms"*, **International Small Business Journal**, Vol. 20 No. 4, pp. 421-42. 2002.

SUNDFELD, J. B.. **Marketing e seu planejamento.** Disponível em: <http://www.sundfeld.com.br/marketing-e-seu-planejamento.html>. Acesso em: 03 out. 2012.

SUTHERLAND, V.; MAKIN, P.; BRIGHT, K.; COX, C. *"Quality behaviour for quality organizations"*. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 16, n. 6, p. 10-15, 1995.

SZYSZKA, I. **Implantação de sistemas da qualidade ISO 9000 e mudanças organizacionais.** 2001. 205 f. Tese (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre,2001. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2925/000328608.pdf?sequence=1>. Acesso em: 03 out. 2012.

TANABE, C. H.; SOUZA, J. P. Dificuldades na implantação de um sistema da qualidade baseado na norma ISO 9001:2000: estudos de casos de empresas do setor metal-mecânico da região de Maringá/PR. In: SIMPOSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2006, Bauru. **Anais... .** Bauru: Simpep, 2006. p. 1 - 7. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/230.pdf>. Acesso em: 20 set. 2012.

TATIKONDA, L. U.; TATIKONDA, R. J. *"Top ten reasons your TQM effort is failing to improve profit"*. **Production and Inventory Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 5-9, 1996.

TEBOUL, J. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

TERLAAK, A. & KING, A.A. *"The effect of certification with the ISO 9000 Quality Management Standard: a signaling approach"*, **Journal of Economics Behaviour & Organization**, Vol. 60, pp. 579-602. 2006.

TERZIOVSKI, M., SAMSON, D. & DOW, D. *"The business value of quality management system certification: evidence from Australia and New Zealand"*, Journal of Operations Management, Vol. 15 No. 1, pp. 1-18. 1997.

TOULMIN,S. **The Hidden Agenda of Modernity**. Cosmópolis New York: The Free Press. 1990.

TORRE, P., ADESO D., B. & GONZALEZ, B. *"Empirical evidence about managerial issues of ISO certification"*, **The TQM Magazine**, Vol. 13 No. 5, pp. 355-60. 2001.

TSIOTRAS, G. & GOTZAMANI, K. *"ISO 9000 as an entry key to TQM: the case of Greek Industry"*. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 13 No. 4, pp. 64-76. 1996.

TURK, A.M. *"ISO 9000 in construction: an examination of its application in Turkey"*. **Building and Environment**, v. 41, n. 4, p. 501-511, 2006.

VEJA (Ed.). **Economia brasileira cresce 1,3% no 1º trimestre de 2011.** Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/economia-brasileiro-cresce-1-3-no-1o-tri-de-2011>. Acesso em: 16 out. 2012.

VEJA (Ed.). **FMI reduz projeção de crescimento do Brasil para 4,1%.** Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/fmi-preve-crescimento-de-4-3-da-economia-global>. Acesso em: 16 out. 2012.

VIDAL, A. C. F. O mercado de papelão ondulado e os desafios da competitividade da indústria brasileira. **Bndes Setorial,** Brasil, p. 5-46.

WILLIAMS, J.*"The impact of motivating factors on implementation of ISO 9001:2000 registration process"*, **Management Research News**, Vol. 27 Nos 1/2, pp. 74-84. 2004.

YAHYA, S. & GOH, W.K. *"The implementation of an ISO 9000 quality system"*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 18 No. 9, pp. 941-66. 2001.

YANG, C.C. *"The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management: an empirical study on high-tech firms"*, **The TQM Magazine**, Vol. 18 No. 2, pp. 162-73. 2006.

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

ANEXO A

UNESP

CAMPUS EXPERIMENTAL DE ITAPEVA

PESQUISA DE CAMPO ASSOCIADA AO PROJETO DE PESQUISA :

A PESQUISADORA Prof.ª Dr.ª Glaucia Aparecida Prates e a Unesp agradecem a colaboração

Propósito da pesquisa:

As informações fornecidas por sua empresa são essenciais para o conhecimento dos impactos organizacionais internos e externos para a demonstração e divulgação de normas técnicas de processos especialmente da ISO9001. Os resultados da pesquisa serão utilizados para a avaliação dos impactos da adoção de sistemas de qualidade.

1. Identificação da empresa	
1.Nome	
2. Unidade	3.Município
4. Ano de inicio da operação (aaaa)	
5. Qual o numero de funcionários na empresa em 31/12/2011 ?	
6. Qual a receita liquida de vendas (declarada no balanço da empresa no ano de 2011?	6. deste montante , quanto foi proveniente de exportações (em %) ?

2. Identificação do questionário	
2.1. Código da empresa	1.2. Data de coleta (/ /)

3. Características de mercado
4.1. Quais os principais mecanismos utilizados em sua empresa para a garantia da qualidade?

4. Informações adicionais	
1. Nome do entrevistado:	
2. Cargo do entrevistado	
3. Telefone do entrevistado ( )	4. Email :

1. ☐ Conformidade com as normas técnicas internacionais
2. ☐ Conformidade com normas técnicas nacionais
3. ☐ Conformidade com normas técnicas setoriais
4. ☐ Adoção de boas praticas de fabricação e outras técnicas de controle do processo
5. ☐ Conformidade com normas de gestão de laboratórios (ISO17025)
6. ☐ auditoria periódica de compradores / clientes
7. ☐ Outros. Quais?

4.2. Como você avalia a infra-estrutura brasileira (legislação, programas e mecanismos de indução e apoio, organismos credenciadores, organizações certificadoras credenciadas, consultorias especializadas, laboratórios de ensaios e testes, etc) para a normalização técnica no que tange a ISO9001 ?

☐ 1. Ótima

☐ 2. Boa

☐ 3.Regular

☐ 4.Ruim

☐ 5.Péssima

6. Comentários adicionais

5. Adoção das normas ISO9001

5.1. Indutores da adoção da certificação ISO9001

1. Indique em ordem de importância, os principais motivos que levaram sua empresa a implementar e certificar um sistema de qualidade. Utilize o valor 0 se o motivo apontado não se aplica , o valor 1 para o motivo mais importante, o valor 2 para o segundo motivo mais importante, e assim sucessivamente.

	Motivos	**Importâncias**
1	Orientação estratégica	
2	Agregar valor aos produtos e atividades da empresa	
3	Melhoria da qualidade dos produtos	
4	Melhoria da eficiência dos processos e dos serviços prestados	
5	Aumento da flexibilidade dos processos	
6	Ampliação da capacidade de inovação da empresa	
7	Melhoria da imagem da empresa	
8	Instrumento para permanecer integrado a cadeia produtiva	
9	Busca de novos mercados	
10	Melhoria da competitividade	
11	Pressão de clientes	

12	Obrigação imposta pelo governo	
13	Melhoria da eficácia dos processos e dos serviços prestados	
14	Melhoria na missão da empresa	
15	Outros. Indique	

5.1.2.Tendo em vista os objetivos da implantação do sistema da qualidade certificado pela ISO9001 na sua empresa, avalie seus resultados:

5. 1.2.1. A principal necessidade do cliente considerada na decisão de obtenção do certificado ISO9001 foi:

5.1.2.2. A principal necessidade da empresa considerada na decisão de obtenção do certificado ISO9001 foi:

5.2. Dificuldades durante a adoção do certificado ISO9001

5.2.1. Quais foram as principais dificuldades associadas ás mudanças implementadas pela sua empresa, apontadas na questão anterior, para a obtenção do certificado ISO9001? Utilize o valor 0 se a dificuldade apontada não se aplica; o valor 1 para a maior dificuldade, o valor 2 para a

segunda maior dificuldade, e assim sucessivamente.

1	Envolvimento da alta gerência	
2	Capacitação técnica/tecnológica em nível gerencial e operacional	
3	Mudanças estratégicas requeridas	
4	Mudanças organizacionais requeridas	
5	Mudanças nas relações sociais dentro da empresa	
6	Mudança nas relações com fornecedores, clientes e concorrentes	
7	Mudanças operacionais requeridas	
8	Custo envolvidos no processo de implementação de sistemas de gestão da qualidade, de certificação e manutenção do certificado	
9	Mudanças na cultura organizacional voltada a qualidade	
10	Outros. Indique:	

5.3. Iniciativas similares ou complementares em garantia da qualidade

5.3.1. Como você avalia as eventuais lacunas dos procedimentos de garantia da qualidade na sua empresa?

Áreas passiveis de falha		Estado atual		Próximos passos (quais serão as providen-cias a serem implantadas para mitigar a situação)
		1. Sem problemas	2.Necessita melhorias	
1	Falta de padrão nos serviços			
2	Gestão das demandas dos clientes			
3	Tratamento de requisitos não-			

	padronizados			
4	Oferecimento de serviços inconsistentes			
5	Atendimento das expectativas do cliente			
6	Mal- funcionamento de equi-pamentos			
7	Gestão de crises			

5.3.2. Sua empresa possui seu sistema de qualidade certificado por outras normas?

1 ☐ Sim 2. ☐ Não

Se sim, quais são (se o certificado for valido) e em que ano foram obtidos os respectivos certificados?

	Certificado válido	Ano de obtenção
1		
2		
3		
4		
5		

5.3.3. Sua empresa adota praticas de qualidade complementares às normas que já segue / Quais?

6. Avaliação dos impactos organizacionais da certificação ISO9001 para sua empresa

6.1. Impactos intra-organizacionais

Capacitação tecnológica: desenvolvimento contínuo de competências que criem vantagens competitivas.
6.1.1. Mudanças estratégicas organizacionais e operacionais para a obtenção do certificado ISO9001

6.1.1.1. Quais foram e qual seu fator de impacto tiveram as mudanças na sua empresa devido a implantação do sistema de gestão da qualidade certificado pela ISO9001? Utilize o valor 0 se a mudança não se aplica; 1 para a mudança mais importante, o valor 2 para a segunda mais importante, e assim sucessivamente.

Mudanças ocorridas		Fator de impacto
1	Reavaliação do papel da qualidade na estratégia de negócios da empresa	
2	Reformulação da política de qualidade	
3	Reorganização da estrutura e dos processos de administração e sistemas de gestão	
4	Alteração das praticas de planejamento , controle e analise de contratos e projetos	
5	Modificação nas praticas/processos de aquisição; inspeção, ensaios e testes	
6	Reformulação dos procedimentos e elaboração e controle de documentos	
7	Revisão e alteração de praticas/procedimentos e controle de produtos não –conformes e dos processos de manuseio, armazenamento, embalagem e expedição	
8	Reavaliação e alteração de praticas/ procedimentos pós-fabricação, incluindo registros de qualidade, auditorias internas de qualidade, treinamento, assistência técnica e técnicas estatísticas	
	Outros . Indique	

6.1.1.2. Os resultados para o nível de qualidade dos produtos e a produtividade dos processos da sua empresa coma implantação do sistema de qualidade certificado ISO9001 foram:

☐ 1. Altamente positivos. Empresa deve esforçar-se para manter a certificação ISO9001

☐ 2. Positivos, mas algumas falhas devem ser superadas, como (indique as principais)

3. Houve efeitos positivos e negativos. A empresa deve esforçar-se pra aperfeiçoar seu sistema da qualidade. Indique quais.

☐ 4. Negativos. A empresa deveria abandonar os esforços de manutenção de um sistema da qualidade certificado pela ISO9001.

6.1.1.3. Avalie a preparação do pessoal envolvido na gestão do sistema da qualidade certificado ISO9001 em sua empresa.

1. □ Muito adequada

2. □ Adequada

3. □ Regular

4. □ Pouco adequada

5. □ Inadequada

6.1.2. Mudanças estratégicas organizacionais e operacionais para a obtenção do certificado ISO9001.

Cooperação formal é aquela que envolve o estabelecimento de acordos codificados, regulados , com parâmetros definidos de duração, escopo, direitos e obrigações;

Cooperação informal é aquela que envolve o estabelecimento de acordos tácitos, baseados mais na credibilidade individual e na confiança mutua das empresas participantes de que em condições pré- estabelecidas.

6.2. Impactos interorganizacionais

6.2.1. Em relação à política de relacionamentos com parceiros da cadeia de produção, considerando a variável tecnológica, por favor, indique quais a mudanças ocorreram devida a certificação ISO9001 em sua empresa. Utilize para isto o valor (0) se não ocorreu mudança sugerida na primeira coluna da tabela abaixo, e (1) para a mudança mais importante, 2 para a segunda mais importante e assim por diante. Utilize também, os qualificadores apontados na terceira coluna da

coluna.

Mudança		Avaliação		Qualificação da mudança
		Mudança	Qualificação	
1	Número de fornecedores			(1) aumentou, (2) reduziu, (3) não variou
2	Número de clientes			(1) aumentou, (2) reduziu, (3) não variou
3	Tipo de relacionamentos			91) flexível, de curto-prazo, (2) estável, de longo-prazo, mas mantendo a independência dos parceiros, (3) estável, de longo-prazo, com a formação de sociedade (uma terceira organização)
4	Modo de formalizar o relacionamento			(1) contrato, (2) cooperação formal, (3) cooperação informal
5	Objetivo central do relacionamento			(1) aperfeiçoar atuais competências da empresa, (2) desenvolver novas competências, (3) melhorar a eficiência do processo de inovação.
6	Principal preocupação em relação aos parceiros			(1) capacidade de cumprir as tarefas que lhes foram atribuídas, (2) oportunismo, (3) capacidade de resposta a infrações ao acordo estabelecido
7	Capacidade de gestão dos relacionamentos			(1) melhorou, (2) piorou, (3) não se alterou
8	Avaliação geral dos relacionamentos			(1) melhorou, (2) piorou, (3) não se alterou
9	Outra: Indique			