

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JONATHAN ROQUE MENDES DE SOUZA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA QUALIDADE EM UMA COOPERATIVA
AGROINDUSTRIAL, COM BASE NA ISO 9001:2008.**

Curitiba – PR

2014

JONATHAN ROQUE MENDES DE SOUZA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA QUALIDADE EM UMA COOPERATIVA
AGROINDUSTRIAL, COM BASE NA ISO 9001:2008.**

Projeto Técnico apresentado à

Universidade Federal do Paraná

para obtenção do título de

Especialista em Gestão da

Qualidade.

Orientador: Prof. Pedro José Steiner Neto

Curitiba – PR

2014

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA QUALIDADE EM UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, COM BASE NA ISO 9001:2008.

Jonathan Roque Mendes de Souza¹
Pedro José Steiner Neto²

Resumo

O setor cooperativista agroindustrial vem crescendo e ganhando cada vez mais importância no cenário nacional, passando por um processo de industrialização recente, o qual tem exigido maior profissionalismo na gestão, com foco no aumento de competitividade e agregação de valor aos produtos de seus cooperados, que são seu motivo de ser e existir (Sistema OCB, 2013). Em decorrência disto, as Cooperativas se veem obrigadas a buscar de forma concreta e constante a qualidade nas operações e no atendimento tanto ao cooperado quanto aos clientes, visto sua atuação cada vez mais volta para o varejo o que, conseqüentemente, exige uma postura mais proativa e cuidadosa em relação aquilo que oferece (BERNARDI, 2012). Visto tamanha importância do tema qualidade no planejamento da organização, se vê a necessidade de uma área para promover um fórum de discussão, propor ações de envolvimento e sensibilização à respeito de qualidade e de todas vertentes que esta palavra engloba. A ISO 9001 por tratar-se do modelo mais amplamente utilizado a nível mundial e sua característica de abordagem por processo, acredita ser o modelo mais adequado para tornar-se referência tanto no planejamento, quanto na execução para a qualidade nos processos. Segundo Assis e Santos ([s.d.], p. 16) “A ISO 9001 é o primeiro passo para a jornada em direção a excelência da organização”. Este estudo trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, características exploratórias e pesquisa bibliográfica, cuja finalidade está em apresentar a importância da utilização de um modelo de gestão da qualidade, neste caso ISO 9001, no planejamento estratégico de cooperativas. Para obtenção dos resultados foram realizadas observações “in loco” do trabalho e entrevistas pessoais não estruturada. Na sequência as respostas foram analisadas e suas particularidades avaliadas. Os resultados obtidos permitiram concluir que os requisitos abordado pelo modelo são conhecidos e valorizados pelos diretores, coordenadores de comitê de cooperados e gerentes. O fato de os cooperados serem a razão de existir da cooperativa, ao mesmo tempo atuando como donos e usuários da cooperativa é algo que torna a gestão mais complexa e que demanda refinamento na comunicação e educação cooperativa por parte da cooperativa. O presente trabalho possibilitou um maior entendimento do sistema de gestão da qualidade, tema de extrema importância para as cooperativas, visto momento de franco crescimento e diversificação que vivem.

Palavras chave: ISO 9001, Sistema de Gestão da Qualidade, Cooperativismo.

1 – INTRODUÇÃO

Diversos autores, entre eles Marachin e Rossés *et al.*, mencionam a importância do cooperativismo como uma oportunidade para melhorar a competitividade de grupos de produtores diante da abertura de mercados com conseqüente aumento da competitividade. (MARACHIN, 2004; ROSSÉS, 2011; *et al.*)

¹ Formado em Engenharia de Alimentos pela Universidade Estadual do Centro Oeste.

² Doutor em Administração pela FEA/USP, Mestre em *Engineering Management* pela Florida Tech, Especialista em Administração Financeira pelo FAE/CDE, Engenheiro Mecânico pela UFPR, Professor Associado da UFPR.

Com o crescimento das cooperativas no Brasil e a necessidade de agregar cada vez mais valor ao cooperado, tem levado as cooperativas a um movimento constante e crescente de diversificação e industrialização de seus produtos, antes comercializados como *Commodities* a grandes *players* do mercado nacional e mundial. Este movimento vem acompanhado da necessidade de maior profissionalização na gestão, desenvolvimento de novos produtos e processos cada vez mais eficazes e eficientes, a ponto de torna-los competitivos em mercados nunca antes enfrentados.

Frente a este cenário desafiador toda organização que visa manter-se competitiva deve buscar a melhoria contínua aprimorando cada vez mais seus produtos e serviços para que consiga satisfazer as necessidades dos seus clientes. A busca pela qualidade faz com que as empresas apresentem um diferencial em relação aos seus concorrentes, é vantagem competitiva na qual conseguirá se sobressair no mercado.

Historicamente a qualidade tem-se destacado em momentos de dificuldades, é o caso de fatores críticos na história econômica do país, queda do poder aquisitivo da população, globalização, facilidade de acesso a informação e abertura de mercados, ou seja, com o aumento da concorrência destaca-se e mantém-se em uma crescente quem apresenta-se de forma diferenciada para o cliente. (Paladini, 2009).

Paladini (2009, p. 05) afirma, “diante deste contexto, não há opções: tem sobrevivido e sobreviverá quem souber criar e continuar criando diferenciais. Dito de outra modo: o dilema não está em produzir com qualidade ou não... É produzir com qualidade ou fechar.”

2. PROBLEMA

Como utilizar as diretrizes da ISO 9001 para contemplar a qualidade no planejamento estratégico de uma Cooperativa Agroindustrial?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Incluir ações e objetivos de qualidade dentro das áreas por meio do planejamento estratégico da organização.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Inclusão da dimensão qualidade no planejamento estratégico da Cooperativa;
- Estruturar ações de conscientização, envolvimento e sensibilização para a qualidade;
- Estruturação de uma área para coordenar a dimensão qualidade na Cooperativa.

4. REVISÃO DE LITERATURA

4.1 NASCIMENTO DO COOPERATIVISMO

De acordo com Gonçalves:

O cooperativismo foi idealizado por vários precursores e aconteceu de fato em 1844, quando 28 tecelões do bairro de Rochdale, em Manchester na Inglaterra, criaram uma associação que, mais tarde, seria chamada de Cooperativa. Explorados na venda de alimentos e roupas no comércio local, os artesãos montaram, primeiro, um armazém próprio. Depois a associação apoiou a construção ou a compra de casas para os tecelões e montou uma linha de produção para os trabalhadores com salários muito baixos ou desempregados. (GOLÇALVES, [s.d.], p. 02; <<http://bibliotecafesp.unimedfesp.coop.br/midias/Cartilha%20Cooperativismo.pdf>>, 2007).

No Brasil o cooperativismo surgiu oficialmente em 1847 por intermédio do médico Francês Jean Maurice Faivre, este fundou a colônia Santa Tereza Cristina no Sertão do Paraná. A colônia era organizada com bases nos ideais cooperativistas e apesar de sua breve existência, é considerada até hoje um marco do cooperativismo no Brasil. (SCHMIDT, 2004; LEOPOLDINO, 2008; COOPERSULCA, 2014; OCB, 2014; GONÇALVES, [s.d.]

4.2 CONCEITO COOPERATIVISTA

O Cooperativismo é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. (Em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/cooperativismo/index.asp>>, 2014).

O modelo cooperativista possui os seguintes referenciais fundamentais:

- 1° Adesão livre e voluntária ou Princípio da livre adesão;
- 2° Gestão democrática pelos cooperados;
- 3° Participação econômica dos cooperados;
- 4° Autonomia e independência;

5°Educação, formação e informação;

6°Intercooperação;

7°Interesse pela comunidade. (<http://bibliotecafesp.unimedfesp.coop.br/mídias/Cartilha%20Cooperativismo.pdf>, 2007).

4.3 CRESCIMENTO DO MOVIMENTO NO BRASIL

Nos últimos 20 anos o setor cooperativista vem crescendo vertiginosamente e de forma sustentável, independentemente do tamanho das propriedades e renda, esta forma de associação possibilita ganhos de sinergia seja na venda dos produtos agrícolas, redução dos custos de transação, compra de insumos e outras mercadorias necessárias à produção. Modelos como este impõem a necessidade de se pensar em uma cooperação em termos de processo de produção como produção ampliada e ganhos reais de escala (economias de escala), levando para além da então tradicional circulação de mercadorias e conseqüentemente possibilitando incorporação de atividades agroindustriais, gerando ganhos de eficiência e redução dos riscos em ações conjuntas. (Sistema OCB, 2013).

Rios destaca:

A questão da objetividade e da subjetividade numa organização cooperativa de agricultores, por exemplo, se coloca na medida em que a entidade cooperativa apresenta uma dupla natureza, de um lado ela é uma empresa e como tal é uma estrutura administrativa cuja própria sobrevivência econômica depende de uma busca constante de eficiência e de eficácia na sua inserção no mercado, de ser também eficiente e eficaz nas relações intercooperativas, bem como na construção de redes de negócios cooperativos. Por outro lado entretanto, trata-se de uma empresa cuja conotação social não pode ser uma mera referência retórica sob pena de um esvaziamento do próprio termo cooperativismo. (RIOS, [s.d.]).

Silva ([s.d.]) comenta que “A Organização das Nações Unidas (ONU) reconheceu o modelo de negócio cooperativo como um fator importante para o desenvolvimento econômico e social dos países.” E se o cooperativismo é fator que corrobora para o desenvolvimento do país, vale destacar que o estado do Paraná figura entre um dos mais cooperativistas do Brasil no segmento Agroindustrial, é válido frisar que, de acordo com o Catálogo Brasileiro de Cooperativas Exportadoras da OCB (2013, p. 09) “O Paraná foi o estado com maior valor de exportações de cooperativas, US\$ 1.909,2 milhões, representando 31,4% do total das exportações deste segmento.”

“Cerca de um terço dos produtores rurais do Estado do Paraná são cooperados, as 81 cooperativas agropecuárias do Paraná são responsáveis por 55% da economia agrícola do Estado.” (<<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-42-54>>, [s.d.]).

4.4 QUALIDADE E O COOPERATIVISMO

Segundo Bernardi:

Surge cada vez mais a necessidade da sociedade se organizar para fortalecer-se, visando maior competitividade e conseqüentemente, proporcionado crescimento econômico e social das comunidades. Neste contexto, o cooperativismo vem ganhando espaço e contribuindo para ampliar e melhorar as questões de mercado, de organização em grupos, de melhorias em diferentes áreas e de fidelização de clientes através dos serviços e da qualidade dos mesmos. (BERNARDI, 2012, p. 14).

Diante da necessidade de agregação de valor aos produtos e manterem-se em uma crescente sustentável, o lado “empresa” da organização cooperativista tem sofrido cada vez mais a influência deste movimento na qualidade, desta forma elas veem adaptando-se à modernização constante, com foco principalmente na competitividade, produtividade com conseqüente excelência e resultados. (GONÇALVES, [s.d.]).

4.5 QUALIDADE

Para Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2013, p. 120) o termo qualidade é definido como “Totalidade de características de uma entidade (atividade, processo ou produto), organização, ou combinação destes, que lhes confere capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes e demais partes interessadas.”

Já Campos (2004, p. 02), afirma “Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.”

Portanto, qualidade deve ser entendida como sendo fator subjetivo e de entendimento do cliente, devendo, a organização, buscar incessantemente sua satisfação através de seus serviços e produtos, como forma de manter-se na disputa pela atenção dos mesmos, motivo maior de sua existência e principal financiador de suas atividades.

Segundo Paladini:

Produzindo qualidade, a empresa assegura maior atuação no mercado consumidor, o que geram vendas e aumento de receitas. Além disso, a organização passa a contar com melhores indicadores de competitividade, o que significa ganhos de novas faixas de mercado e, portanto, aumenta receitas; trabalha com preços mais estáveis, já que bons produtos mantêm preços, evitam descontos e ampliam receitas; cria maior fidelidade de consumidores, que assegura em estável fluxo de receitas; coloca a empresa em posição de vanguarda no mercado, o que significa futuras receitas. Estes impactos, como se vê, são sentidos no momento atual da organização e em futuro imediato. (PALADINI, 2009, p.138).

Em se tratando de qualidade, as demandas do mercado consumidor também devem ser lembradas além dos aspectos já comumente considerados, tais como os técnicos, buscando a agregação de atributos que valorizem os produtos, sejam eles apresentados na forma de serviços ou bens de consumo, tornando-os diferenciados em seu meio, influenciando a decisão de compra dos consumidores (CARPINETTI, 2012).

Campos (2004, p.109) afirma que “A razão de ser de uma empresa são seus clientes. Portanto, toda sua administração deve estar voltada para a qualidade, que é a busca contínua da satisfação das necessidade dos clientes”.

Maekawa, Carvalho e Oliveira, enfatizam:

Com a competitividade atingindo níveis cada vez mais elevados, as empresas passaram a observar a forma como produzem seus bens e serviços sob uma nova ótica. Elas devem ter a excelência como uma meta contínua, de maneira a conseguirem vantagem competitiva no contexto em que estão inseridas. (MAEKAWA, CARVALHO e OLIVEIRA, 2013, p. 02).

4.6 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9001

A ABNT ISO 9000 (2005, p. 05) destaca, “A gestão de uma organização inclui, entre outras disciplinas de gestão, a gestão da qualidade.”

Conforme Izepe e Oliveira em sua obra, discorrem:

Com foco na eficiência operacional e estruturada na forma de requisitos, as ideias, princípios e práticas da gestão da qualidade estão incorporados no sistema de gestão da qualidade com base na norma ISO 9001. Ela possui o objetivo de elevar a satisfação dos clientes por meio da capacidade de garantir que os produtos atendam a suas reais necessidades. (IZEPPE; OLIVEIRA, 2013).

Ao optar pela implantação da norma ISO 9001 em seus processos, as organizações demonstram sua intenção e comprometimento com a satisfação de seus clientes, através da capacidade de atender seus requisitos, bem como aqueles regulamentares, além disso, por meio desta opção, a organização pode ainda

submeter-se à avaliação de organismos certificadores que atestam a conformidade de seus produtos e serviços com a referida norma, reforçando sua imagem diante de seus clientes (OLIVEIRA, 2012).

De acordo com Luz e Liguori (2012, p. 05), “A proposta de um Sistema de Gestão da Qualidade é exatamente: identificar, organizar e gerenciar os processos de uma organização, a fim de garantir a qualidade de seus produtos e/ou serviços”.

Toledo afirma que:

A norma ISO 9001:2008 (NBR ISO 9001:2008, no caso brasileiro) especifica os requisitos de sistemas de gestão da qualidade. Todos os requisitos são genéricos e podem ser aplicados em quaisquer organizações, independentemente do seu porte ou tipo de produto (bens e serviços). (TOLEDO, 2013, p.79).

A norma ISO 9001 apresenta oito princípios de gestão da qualidade. Segundo a ISO, um princípio de gestão da qualidade é uma crença ou regra fundamental e abrangente para conduzir e operar uma organização, visando melhorar continuamente seu desempenho a longo prazo, pela foco nos clientes e, ao mesmo tempo, encaminhando as necessidades de todas as partes interessadas. Os oito princípios são:

1. Foco no Cliente;
2. Liderança;
3. Envolvimento de pessoas;
4. Abordagem de processo;
5. Abordagem sistêmica para a gestão;
6. Melhoria contínua;
7. Abordagem factual para a tomada de decisão;
8. Benefícios mútuos nas relações com fornecedores.

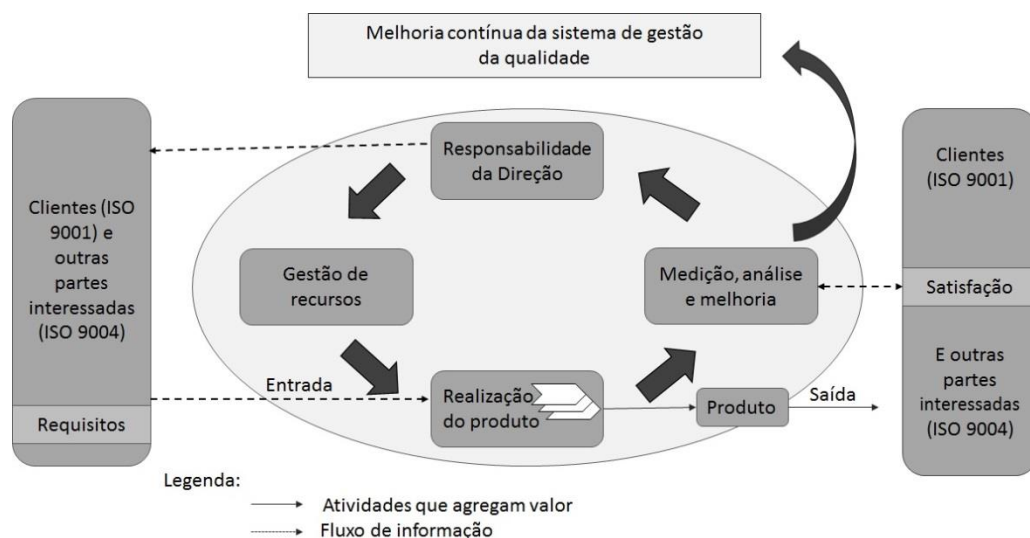
O correto entendimento dos princípios é de fundamental importância para a interpretação e utilização do sistema, com conseqüente melhoria contínua em desempenho, tão almejada. Estes oito princípios da gestão podem ser utilizados pela Alta Gestão da organização para elevar seu desempenhos no que tange melhoria contínua do seu desempenho. (RIBEIRO NETO, 2013, p. 32).

Luz e Liguori (2012, p. 12) afirmam que, “os 8 princípios da qualidade trata-se de um conjunto de parâmetros, oriundos da experiência de inúmeras organizações do

mundo todo, que poderão ser utilizados pela organização com o intuito de melhorar seu desempenho.”

O Modelo de sistema de gestão da qualidade ISO 9001 é baseado em uma abordagem de processo, na qual os clientes tem um papel significativo na definição dos requisitos como entradas estando alinhados com os requisitos da norma, transformando tais entradas em saídas. Essa abordagem pode ser observada na Figura 4.6.1, onde observa-se a visão geral do sistema de gestão, a qual ilustra o papel fundamental do cliente, e a importância da medição da percepção do cliente relativa ao nível de atendimento destes por parte da organização. O monitoramento da satisfação do cliente requer a avaliação de informações relativas à percepção do cliente sobre o atendimento aos requisitos elencados. (ABNT NBR ISO 9000:2005; ABNT NBR ISO 9001:2008; TOLEDO, 2013; RIBEIRO NETO, TAVARES E HOFFMANN, 2013).

Figura 4.6.1 – Modelo de abordagem de processos.



Fonte: ABNT ISO 9001, 2008 conforme apresentado por MELLO *et al.*, 2009, p. 36)

Por meio do círculo central evidencia-se a fronteira do sistema e os conjuntos de ações interligados no interior do círculo e suas interfaces do sistema com os elementos exteriores representados pelas linhas que o cruzam. Por meio da figura observamos as interfaces do sistema com o cliente: identificação dos requisitos como insumo para realização do produto e a avaliação da satisfação após sua entrega. (MELLO *et al.*, 2009; NETO RIBEIRO, 2013).

Para diversos autores (Marshall, 2003, TOLEDO *et al.*, 2013), a base da filosofia da melhoria contínua é representada pelo ciclo PDCA. Este é um método utilizado para a promoção da melhoria contínua segundo suas quatro fases. O PDCA, praticado de forma cíclica e ininterrupta, promove a melhoria contínua e sistemática na empresa, consolidando a padronização de práticas, por meio do ciclo *Plan, Do, Check, Act*.

Segundo Toledo:

O ciclo PDCA é um método gerencial auxiliar na busca da estabilização, bem como da melhoria, dos processos em geral. Para tanto, todas as pessoas, de todos os níveis hierárquicos da empresa, podem utilizar o mesmo método gerencial genérico denominado Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), composto de quatro fases básicas do controle: planejar, executar, verificar e atuar corretivamente. Individualmente nenhuma destas fases constitui o controle. O controle efetivo é obtido pela sequência e pelo giro metódico dessas quatro fases. É, portanto, um ciclo contínuo que inicia e termina com o planejamento. (TOLEDO, 2013, p. 254).

4.7 A NORMA ISO 9001 COMO FATOR COMPETITIVO

Diante de um cenário cada vez mais globalizado, o acesso a informação em tempo real, clientes cada vez mais questionadores e, entre outros desafios, necessidade de aumento da competitividade, as organizações são desafiadas a cada vez mais buscarem formas diversas de ouvirem seus clientes e suas necessidades, com objetivo de oferecer, constantemente, produtos e serviços que atendam e aumentem as expectativas destes. (ABNT NBR ISO 9000:2005),

De acordo com a ISO 9001:

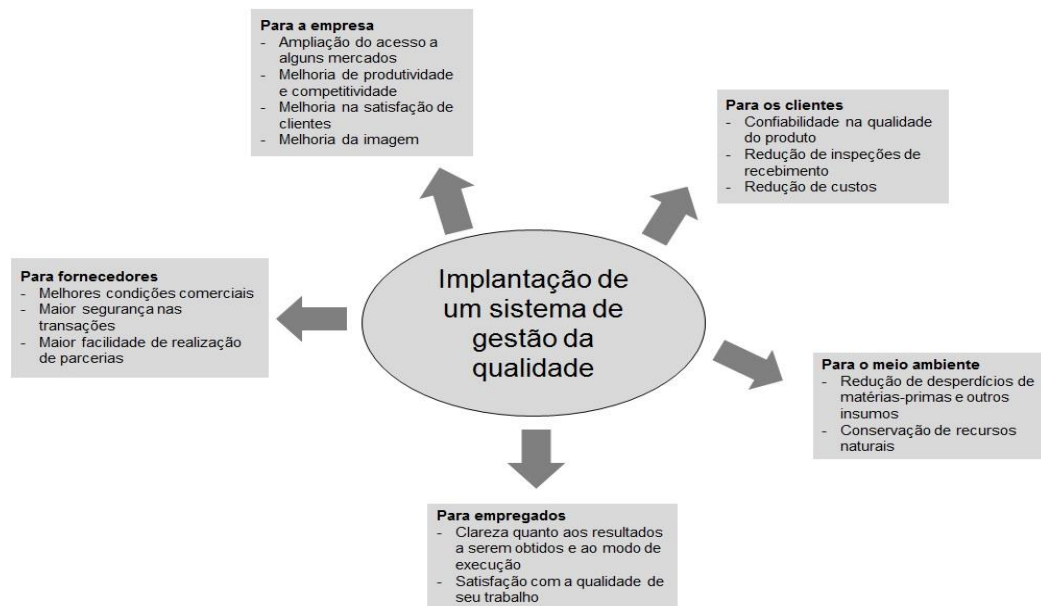
A Norma especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade, quando uma organização: a) necessita demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam de forma consistente aos requisitos do cliente e requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis, e b) pretende aumentar a satisfação do cliente por meio da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do sistema, e assegura a conformidade com os requisitos do cliente e os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis. (ABNT ISO 9001, 2008, p. 07).

Luz e Liguori (2012, p. 06) afirmam, “Uma organização pode optar pela implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade com a finalidade de apenas otimizar seus processos e melhorar a qualidade de seus produtos e/ou serviços”.

4.8 BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO

Com a implementação de um sistema de gestão da qualidade diversos benefícios podem ser evidenciados, podemos observar alguns deles na Figura 4.8.1. (RIBEIRO NETO, 2013, p.54).

Figura 4.8.1 – Benefícios da implantação de um sistema de gestão da qualidade



Fonte: RIBEIRO NETO, 2013, p. 54.

A implantação ISO 9001 tem sido discutida por diversos autores (BATTIKHA, 1991; MAEKAWA *et al.*, 2013) que apontam benefícios para a instituição que se propõe a desenvolver os conceitos e as funções da norma ISO 9001. De forma mais específica, inúmeras melhorias são apontadas por Maekawa *et al.* (2013):

“Com a padronização dos processos técnicos e administrativos e com a definição de responsabilidades, as empresas tornam-se mais organizadas internamente, e, desse modo, geram-se menos retrabalhos e desperdícios, aumentando a produtividade e a qualidade de produtos e serviços, ou seja, aumentando a eficiência produtiva.” (MAEKAWA *et al.*, 2013).

Os participantes desta pesquisa identificaram que a motivação "Melhoria na eficiência produtiva" está altamente relacionada a "Melhoria na organização interna" e vice-versa. Com a padronização dos processos técnicos e administrativos e com a definição de responsabilidades, as empresas tornam-se mais organizadas internamente, e, desse modo, geram menos retrabalhos e desperdícios, aumentando

a produtividade e a qualidade de produtos e serviços, ou seja, aumentando a eficiência produtiva.

4.9 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA QUALIDADE

A importância da qualidade nos processos e seu papel estratégico para atingir a competitividade almejada pode ser percebida conforme cita Rodrigues (2012, p. 84) em sua obra, algumas das célebres frases de um dos gurus da qualidade, Sr. Deming, onde diz: “Qualidade não é trabalhar muito, é trabalhar direito. Qualidade é uma questão de competitividade. Qualidade não é obrigatória, sobrevivência também não. Qualidade é uma questão de competitividade”. Diante do exposto o autor explicita o papel estratégico da qualidade nas organizações.

Segundo Paladini (2009, p.123) “Produzir qualidade não é uma ação intuitiva, bem ao contrário, é uma ação que requer ações planejadas. Logo, a gestão da qualidade depende cronicamente do planejamento.”

Um sistema de gestão da qualidade é notadamente estratégico, visto sua amplitude de atuação que extrapola as fronteiras da própria organização e que deve contemplar todos os envolvidos, em todos os níveis organizacionais, sejam eles organização propriamente dita, através de seus colaboradores, interessados, clientes, fornecedores e parceiros, ou seja, o impacto do sistema estende-se às áreas externas à própria organização. Tamanha dimensão da gestão da qualidade visto sua abrangência, subjetividade da qualidade apresentada por cada pessoa e importância dedicada ao tema, desencadeia a necessidade de um modelo mais complexo de ser desenhado e efetivamente implementado nas organizações, porém, por meio de ações direcionadas, lhes oportuniza o benefício indispensável que é a sobrevivência a melhoria contínua. (PALADINI, 2009, p.151).

Toledo destaca:

Autores como Juran, Feigenbaum, Deming, Crosby, Ishikawa e Taguchi, de modo geral não possuem pontos de vista significativamente conflitantes. As diferenças estão mais na importância dada por eles a alguns aspectos da gestão da qualidade e na análise de tais aspectos sob pontos de vista não inteiramente coincidentes. O autor afirma ainda que existem alguns pontos comuns nas recomendações básicas destes autores para que ocorra a gestão da qualidade, são eles:

- a) Compromisso da alta administração para com a qualidade e sua melhoria.
- b) A organização deve elaborar e implementar uma política ou diretriz específica para o aperfeiçoamento contínuo (ou seja, ter uma política de melhoria contínua).
- c) Gerenciamento e investimento no treinamento, na capacitação e no desenvolvimento do pessoal de todos os níveis hierárquicos da organização.

- d) Adoção de sistemáticas e padronização de procedimentos de trabalhos para os processos da organização, os quais representam a base para a previsibilidade e para a melhoria do desempenho.
- e) Adoção de uma visão e prática de envolvimento e participação das pessoas na resolução de problemas.
- f) Busca da integração nos níveis horizontal (entre processo, departamentos, etc.) e vertical (entre níveis hierárquicos) da organização.
- g) Valorização e foco na constância de propósitos, ou seja, na perseverança, com sabedoria, na busca dos objetivos estabelecidos. (TOLEDO, 2013, p. 39 - 46).

Oliveira, Oliveira e Maekawa verificaram em seu estudo que um dos grandes fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso diante da implementação de um programa de qualidade foi a resistência dos colaboradores, destacando ainda que uma estratégia organizacional se faz necessário para vencer se obter colaboradores aptos e com posturas mais abertas à mudanças, formas de pensar e agir, em suma profissionais comprometidos com os objetivos. (OLIVEIRA, OLIVEIRA E MAEKAWA, 2010).

5. METODOLOGIA

A abordagem adotada no estudo foi qualitativa onde segundo Silva e Menezes (2005), este tipo de abordagem consiste na interpretação do ambiente que está sendo pesquisado. Ainda segundo o mesmo autor, não há como apresentar os resultados deste tipo de pesquisa em forma de métodos e técnicas estatísticas. Esta abordagem significa coletar evidências através da visita a cooperativa de estudo.

A pesquisa foi desenvolvida em uma Cooperativa do setor Agroindustrial e conduzida por meio de coleta de informações fruto de visitas realizadas, onde foram ouvidos membros da diretoria executiva, gerentes executivos e cooperados, os quais por trata-se de categoria numerosa de pessoas e a pesquisa apresentar limitações de tempo e recursos, assim, ouviu-se os representantes de comitês de cooperados, pessoas estas, que representam os demais cooperados na gestão da cooperativa.

A pesquisa objetivou determinar a percepção dos entrevistados quanto a estratégia da cooperativa frente a qualidade, de modo geral, e, especialmente, aos itens propostos e apresentados nos objetivos específicos deste trabalho. A forma de coleta das informações por meio de entrevistas não estruturadas, tomaram por base os requisitos da norma ISO 9001:2008 que foram apresentados de forma que os entrevistados pudessem expressar sua percepção com foco na proposta apresentada neste estudo.

6. APRESENTAÇÃO DE DADOS

Por meio da pesquisa procurou-se abranger todos as posições da alta liderança da Cooperativa, bem como posições estratégicas dentro da organização.

As observações mostraram que ao longos dos anos a cooperativa sempre esteve proativamente, buscando desenvolver programas de incentivo a inovação e resolução de problemas em todos os seus níveis, 5S, mapeamento de processos e mapeamento de processos. Os resultados das entrevistas revelam ainda que estas iniciativas de qualidade apresentadas na forma de ferramentas (práticas), foram implementadas gradativamente, porém as quais ainda não estão totalmente entendidas, praticadas, difundidas e/ou padronizadas em toda a organização de forma corporativa, fato este que evidencia a necessidade de uma estrutura voltada para promover o tema com dedicação exclusiva.

Com o crescimento da Cooperativa, necessidade de diversificação de atividades e aumento na sua abrangência de atuação, a alta direção enxergou a necessidade de adequar um escritório de qualidade como forma de criar um fórum para discussões e decisões relacionadas a qualidade, fórum este que tem o papel estratégico de fomentar e coordenar todas as questões relacionadas a certificações, estabelecimento de ações voltadas para melhoria da qualidade de serviços e produtos, padronização de atividades, estabelecimento de indicadores de desempenho e condução de auditorias internas. Desta maneira, instituiu uma equipe responsável por coordenar os trabalhos relacionados ao tema, que apoiem suas unidades de negócios na construção de um modelo de gestão da qualidade que agregue valor e apresente resultados em seus processos.

Observou-se ainda que o fato da liderança acreditar que o primeiro passo para atingir a qualidade seja a formalização dos processos, as principais motivações para uma real implementação com certificação da ISO 9001 permeia questões comerciais, portanto, iniciativas voltadas para qualidade tem pretensão de se estender por toda a organização, já a busca por certificações reside apenas nas áreas onde tal decisão é estrategicamente interessante, em si tratando de exigências de mercados onde se atua/pretende-se atuar.

Vale destacar que a maioria das motivações apresentadas para a qualidade é fruto, de modo geral, de uma preocupação compartilhada com a sustentabilidade dos negócios da Cooperativa, visto seu crescimento nas últimas décadas; e, visa ainda, a

busca constante por melhores processos, produtos e serviços com menor variabilidade de resultados.

Os requisitos da norma ISO 9001 foram “traduzidos” em forma de apresentações exibidas aos entrevistados e de uma maneira geral, todos concordam com a necessidade de maior padronização e monitoramento de processos que a norma oferece, e identificaram ainda vários benefícios como fruto dos requisitos da norma ISO 9001. A preocupação residiu em alguns temas tais como a preocupação com aumento da burocratização dos processos que o sistema possa trazer, quando totalmente implementado.

Os entrevistados destacaram que a maior resistência na mudança de comportamento reside na média liderança e operação, muito em consequência de iniciativas anteriormente frustradas de implantação de outros tipos de programas. Como forma de romper com a paradigma interno dos colaboradores, para eliminação ou minimização da resistência dos colaboradores, lançou-se mão dos seguintes elementos: envolvimento e sensibilização dos colaboradores por meio de palestras e treinamentos, esclarecer e discutir as motivações dos novos procedimentos, seus benefícios e dificuldades tanto para a cooperativa quanto para os colaboradores, ainda procurou-se tornar a linguagem dos procedimentos mais simples sem perder a essência, de forma a facilitar o entendimento de todos os níveis da cooperativa, estar alinhado com gestão de pessoas durante a implantação do sistema e promover por meio de reconhecimentos os bons resultados.

Pode-se observar ainda um ambiente extremamente favorável, com forte apoio tanto da alta administração quanto da gerência e representantes dos cooperados ao processo de implementação de ações voltadas para qualidade, com disponibilização dos recursos humanos necessários e infraestrutura adequada. O apoio evidenciado pela alta administração é “um dos elementos essenciais para a gestão da qualidade”, de acordo com Toledo (2013, p. 85) e é tratado em um requisito específico dentro norma ISO 9001 (ABNT ISO 9001, 2008) dada sua relevância.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho permitiu avançar na compreensão da realidade das cooperativas e a mudança de cenário sofrida frente ao avanço necessário, fruto da busca pela agregação de valor nos produtos de seus cooperados, dada por meio do desenvolvimento de uma cadeia de produção eficiente. A norma ISO 9001 mostrou-se uma boa referência e de fácil compreensão, desde que, “traduzida” sua linguagem e aplicada de forma prática seus requisitos, buscando desenhar um sistema de gestão que tenha a cara da organização. Isso mostrou-se perfeitamente viável desde que se tenha uma estrutura mínima de profissionais da qualidade que assumam tal papel frente ao processo de implementação.

Referente a questão de uma possível burocratização que um sistema como o proposto possa trazer, viu-se como inevitável, pois o processo de implantação do sistema sugere que atividades antes realizadas com base apenas em conhecimento tácito, sejam formalizadas sistematicamente e acompanhadas, portanto, a resistência relativo a este tema é tida como natural fruto da mudança de cultura. A alta direção reconhece tal situação e busca tornar o processo mais amigável, evidenciando os ganhos internos provenientes das iniciativas de sucesso ao longo do processo de implantação e promovendo, seja na forma de promoção da imagem dos envolvidos ou setores e até mesmo por meio de reconhecimento, com distribuição de bônus que reconheçam iniciativas tidas como de sucesso.

Desta forma, o estudo apresentado reafirma pesquisas anteriores conduzidas em empresas tradicionais, bem como permite traçar um panorama do uso deste tipo de sistema em cooperativas brasileiras frente aos desafios de um mercado cada vez mais competitivo.

Observa-se que, apesar dos benefícios exaltados pela cooperativa pesquisada, fruto da implantação do sistema de gestão da qualidade, de modo geral os representantes dos cooperados afirmam que o público “cooperados”, de um modo geral, ainda não terem a real dimensão do impacto de tais ações nos processos que os afetam, pois muito das iniciativas trazem melhorias em processos internos que representam pequenos ganhos indiretos e gradativos para tipo de público em específico, porém a longo prazo, acredita-se que tais ganhos poderão ser reconhecidos e tornarem-se até mesmo fator crítico para a sustentabilidade dos negócios. Determinados representantes de cooperados enxergam a necessidade da

cooperativa buscar aperfeiçoar e desenvolver métodos e ferramentas de qualidade, até mesmo estendendo tais propostas às propriedades.

O tema abordado traz a luz questões importantes que outras cooperativas, que pretendem desenvolver este tipo de sistema, podem utilizar como base para definição de um norte de como conduzir iniciativas, ações e processos voltados para qualidade de seus produtos e serviços. As informações apresentadas no estudo certamente motivarão outras cooperativas, consultores e pesquisadores no desenvolvimento destes sistemas, programas e ferramentas de qualidade em função do cenário aqui apresentado.

REFERÊNCIAS

ASSIS, C. B. e SANTOS, S.R. B., **Relação entre o sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001 e o modelo de excelência de gestão**. Disponível em <http://www.leadempresarial.com.br/site_lead/imagens_arquivos/academica/artigo_relacao_entre_iso_9001_e_o_meg.pdf>. Acessado em: 15/10/2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NRB 9000**: Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NRB 9001**: Sistema de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2008.

BERNARDINI, F. **O fortalecimento das cooperativas agroindustriais utilizando a qualidade dos serviços para a fidelização dos cooperados**. 118 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Tecnologia, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2012.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8.Ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas**. 2.Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Cooperativismo: Uma história sempre atual – Conheça os fatos, valores e princípios que acompanharam o surgimento e a evolução do cooperativismo. Disponível em: <<http://bibliotecafesp.unimedfesp.coop.br/midias/Cartilha%20Cooperativismo.pdf>>, Acessado em 15/10/2014.

COOPERSULCA. Cooperativismo no Brasil. Disponível em: <<http://www.coopersulca.com.br/cooperativismo>>. Acessado em: 02/11/2014.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade, **Crterios da Excelência**, 20.Ed. São Paulo, 2013.

GONÇALVES, J. E. **Histórico do movimento cooperativista brasileiro e sua legislação:** um enfoque sobre o cooperativismo agropecuário. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/2/955.pdf>>. Acessado 01/09/2014.

IZEPPE, F. R. e OLIVEIRA, O. J., *et al.* Diretrizes para implantação coletiva e semipresencial de sistemas certificáveis de gestão. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 20, n. 3, p. 603-613, 2013.

LEOPOLDINO, C. J., **A dupla qualidade dos cooperados:** sócios e clientes nas sociedades cooperativas. 151 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Curso de Direito, UFPR, Curitiba, 2008. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/handle/1884/16157/DUPLA%20QUALIDADE%20DOS%20COOPERADOS.pdf?sequence=1>>, Acessado em: 02/11/2014.

LUZ, R. S. O. e LIGUORI, V. C. S. **Orientações sobre Sistema de Gestão da Qualidade:** Um Guia para a Qualidade Organizacional. Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer: Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação, 2012. e-book. Disponível em: <<http://www.nitmantiqueira.org.br/portal/imagens/pdf/documentação/cit-orientacoes-sistema-gestao-qualidade.pdf>> Acesso em: 20/06/2014.

MARACHIN, A. F., **As relações entre produtores de leite a as cooperativas:** um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa - RS. 146 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Faculdade de Ciências Econômicas, UFRGS, Porto Alegre, 2004.

MAEKAWA, R.; CARVALHO, M.M. e OLIVEIRA, O. J. Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 763-779, 2013.

MELLO, C. H. P.; SILVA, C. E. S.; TURRINIONI, J. B. e SOUZA, L. G. M. **ISO 9001:2008: Sistema e Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

OLIVEIRA, S. T. ISO 9001: Conceitos Básicos e Implementação. *In*: RODRIGUES, M.V. **Ações para a Qualidade**. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Anexo A, p. 235-239.

PALADINI, E. P. **Gestão Estratégica da Qualidade: Princípios métodos e Processos**. 2.Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RIBEIRO NETO, J. B. M.; TAVARES, J. C.; HOFFMANN, S. C. **Sistema de Gestão Integrados**. 4.Ed. São Paulo: Senac, 2013.

RIOS, G. S. L. **Cooperação e tipos de cooperativismo no Brasil**. Departamento de Letras e Ciências Humanas da Universidade Federal Rural de Pernambuco, Pernambuco, Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Gestao_de_cooperativas/tipos%20de%20cooperativismo.pdf>. Acessado em: 10/10/2014.

RODRIGUES, M. V. **Ações para a Qualidade**. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ROSSÉS, G. F., FERREIRA, G. M. V., STECCA, J. P. e GELATTI, C. B. *et al.* **Sistema de Gestão em Cooperativas**: o caso da Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos. Trabalho apresentado no 7. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, 2010.

SCHMIDT, R. M., *et al.* Cooperativismo, uma alternativa de geração de renda para pequenos e médios produtores rurais. 2004. Disponível em: <http://www.easycoop.com.br/web/emanager/documentos/upload/_meco09.pdf>, Acessado em: 02/11/2014.

SILVA, E. L. e MENEZES, E. M., **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4.ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: <https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf>, Acessado em: 08/11/2014.

SILVA, R. S. **A ONU e as cooperativas**. Disponível em: <<http://www.cooperativismo.decredito.com.br/noticias/labels/Cooperativismo%20no%20Mundo.html>>, Acessado em: 13/10/2010.

Sistema OCB. **Catálogo Brasileiro de Cooperativas Exportadoras**. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/cbcex/Catalogo_PT.pdf>. Acessado em: 09/10/2014.

Sistema OCB. **Cooperativismo**: Forma ideal de organização. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/cooperivismo/index.asp>>. Acessado em: 24/10/2014.

Sistema OCEPAR. **Cooperativismo no Paraná** Disponível em: <<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-42-54>>, Acessado em: 25/10/14.

TOLEDO, J. C. **Qualidade: gestão e métodos**. Rio de Janeiro, LTC, 2013.