

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARIA FERNANDA MATSUNAGA CANIZARES

IMPLANTAÇÃO E CERTIFICAÇÃO NA NORMA ISO 9001:2015 EM UMA
INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS: UM ESTUDO DE CASO

CURITIBA

2019

MARIA FERNANDA MATSUNAGA CANIZARES

IMPLANTAÇÃO E CERTIFICAÇÃO NA NORMA ISO 9001:2015 EM UMA
INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS: UM ESTUDO DE CASO

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão da Especialização em Engenharia da Produção, Setor de Engenharia da Produção, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Gechele Cleto

CURITIBA

2019

Implantação e certificação na norma ISO 9001:2015 em uma indústria de cosméticos: um estudo de caso

Maria Fernanda Matsunaga Canizares

RESUMO

Apresentação da implementação e certificação da norma NBR ISO 9001:2015 - Sistema de gestão da qualidade – em uma empresa do ramo de cosméticos. A metodologia aplicada foi qualitativa com estudo de caso único. São descritas as etapas de implantação da norma, os requisitos de documentação, as alterações de rotinas e a padronização do trabalho. Os resultados obtidos foram satisfatórios, com a obtenção da certificação da empresa analisada, porém foram verificadas dificuldades durante o processo, possibilitando oportunidades de melhorias futuras.

Palavras-chave: ISO 9001:2015. Sistema de Gestão da Qualidade. Cosméticos.

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais competitivo, a busca por excelência operacional e diferenciais competitivos se torna cada vez mais essencial para o êxito dos negócios e desenvolvimento da empresa. Para o crescimento bem estruturado da organização, a alta direção optou, entre outras certificações, por implementar um sistema de gestão da qualidade através da norma NBR ISO 9001:2015 para que as operações sejam eficientes e a busca pela melhoria contínua seja diária.

Este artigo tem como objetivo geral examinar as práticas adotadas na implantação da ISO 9001:2015 aplicadas na empresa pesquisada e comparar se o que é estabelecido pela norma foi seguido.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A palavra qualidade possui variadas interpretações, seu conceito segundo Michaelis (2019) pode ser: “Grau de perfeição, de precisão ou de conformidade a certo padrão” ou para expressar algo “de grande valor, ilustre”. No que se refere à

definição de qualidade de um produto, o conceito consiste em distinguir, qualitativamente, quantitativamente, relativamente a alguma particularidade ou qualidade e, para que se obtenha a qualidade de produto, existem as diretrizes que garantem a padronização e garantia da qualidade para ser apresentada ao cliente.

Para Deming (1990), “qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente”. Ou seja, a qualidade está de acordo com a percepção do cliente sobre aquele produto ou serviço.

Profissionalmente ou no âmbito empresarial, o conceito de qualidade remete aos produtos e serviços prestados gerando a imagem da empresa diante do mercado e se tornando inclusive uma questão de diferencial estratégico ou mesmo de sobrevivência em alguns casos, principalmente em um mundo atualmente globalizado e de grande concorrência onde cada detalhe e cada diferencial pode significar a distância entre o sucesso ou fracasso organizacional. (CARNEIRO; ZOCAL, 2018).

2.1 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Um sistema de gestão da qualidade (SGQ) é a estrutura organizacional criada para gerir e garantir a qualidade, os recursos necessários, os procedimentos operacionais e as responsabilidades estabelecidas. Ele gerencia a interação de processos e recursos necessários para agregar valor e realizar resultados para as partes interessadas pertinentes. Também fornece os meios para identificar ações para tratar consequências pretendidas ou não na provisão de produtos e serviços. (ABNT, 2015).

O SGQ teve seu início devido à era da gestão da qualidade. Os clientes necessitavam de confirmações de que os fornecedores estavam atendendo às especificações. Dessa forma, seria possível realizar a seleção mais apropriada de quem forneceria insumos para as empresas. (MACHADO, 2012).

A aplicação de um sistema de gestão de qualidade é uma decisão estratégica para uma organização, que pode ajudar a melhorar seu desempenho global e desenvolver um suporte para projetos de desenvolvimento sustentável.

2.2 NORMA NBR ISO 9001:2015

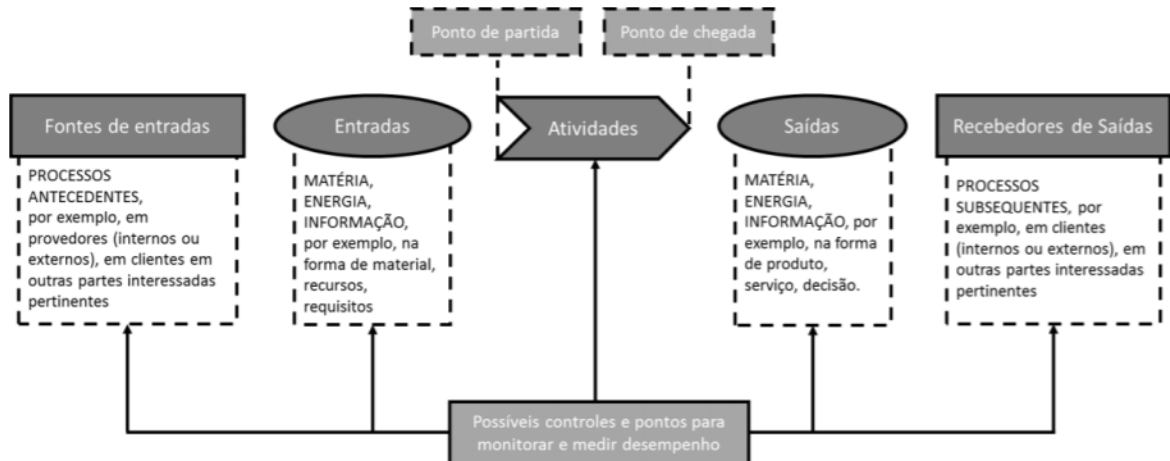
International Organization for Standardization (ISO), ou Organização Internacional para Padronização, em português, é uma organização não governamental e independente que reúne especialistas de todo o mundo para desenvolver padrões internacionais. Atualmente conta com a participação de 164 países. No Brasil, o órgão responsável pela normalização técnica é a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

A série ISO 9000 constitui basicamente uma metodologia proponente de um modelo de implementação de sistemas da qualidade, aplicável a qualquer tipo de empresa, em qualquer parte do mundo. Tem como enfoque a garantia da qualidade e forma um conjunto consistente e uniforme de procedimentos, elementos e requisitos para a garantia da qualidade. (MACHADO, 2012).

A norma NBR ISO 9001:2015 habilita uma organização a usar a abordagem de processo, juntamente com o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) e a mentalidade de risco, para alinhar ou integrar seu sistema de gestão da qualidade com os requisitos de outras normas de sistemas de gestão. (ABNT, 2015).

Um processo é a forma pela qual a organização desempenha o seu trabalho, representado por um conjunto de atividades estruturadas e interligadas a fim de atingir um objetivo específico (DE SORDI, 2008). A figura 1 representa esquematicamente qualquer processo e as interações de seus elementos. A utilização do modelo SIPOC – *Suppliers* (fornecedores/fontes de entradas), *Inputs* (entradas), *Process* (processo/atividades), *Outputs* (saídas) e *Customers* (consumidores/recebedores de saídas) – sugerido na norma melhora a visualização da sequência de processos por todos da empresa, e também permite que com o conhecimento da capacidade dos processos sejam definidos os pontos de monitoramento e medição necessários para cada um.

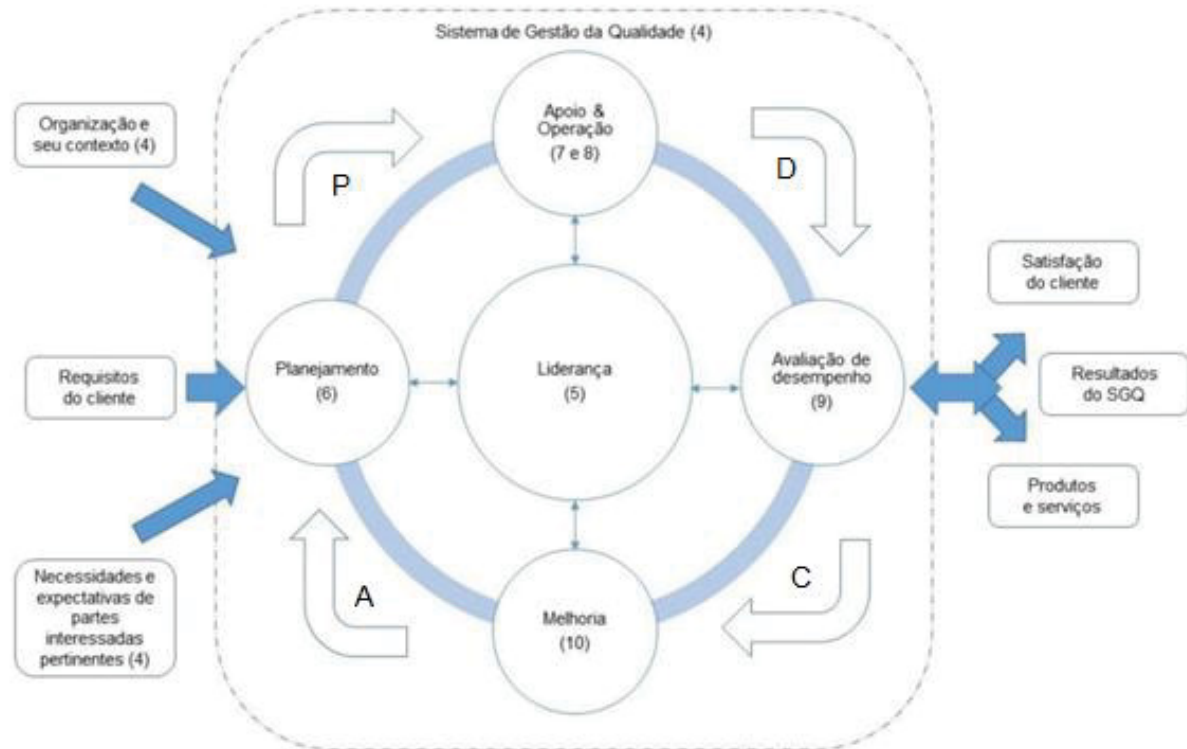
FIGURA 1 – Representação esquemática dos elementos de um processo individual



FONTE: ABNT (2015).

O ciclo PDCA pode ser aplicado para todos os processos e para o SGQ como um todo. Em resumo, o ciclo pode ser descrito como: *Plan* (planejar): determinar objetivos do sistema e seus processos e meios necessários para atender aos requisitos dos clientes e as políticas da organização; *Do* (fazer): implementar o que foi planejado; *Check* (checar): medir e monitorar os processos, produtos e serviços em relação a políticas, objetivos e requisitos e reportar os resultados; *Act* (agir): realizar ações para melhorar o desempenho, conforme necessidade. (ABNT, 2015). A figura 2 demonstra como os itens 4 a 10 da NBR ISO 9001:2015 se agrupam em relação ao ciclo PDCA.

FIGURA 2 – Representação da ISO 9001:2015 no ciclo PDCA



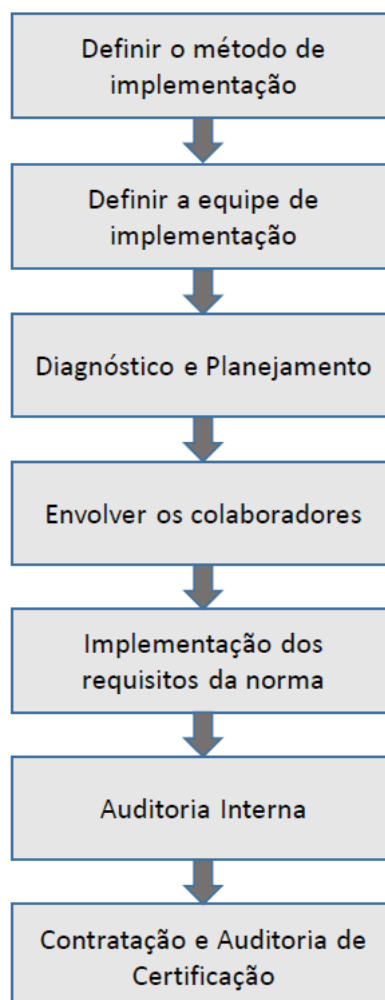
FONTE: Adaptada de ABNT (2015).

A mentalidade de risco é um conceito que já se encontrava implícito nas versões anteriores da norma e é essencial para um SGQ eficaz. Para estar de acordo com os requisitos, a organização precisa planejar e implementar ações para abordar riscos e oportunidades, por exemplo, realizando ações preventivas para eliminar possíveis não conformidades, analisando todos os desvios que ocorram e tomando ações para prevenir reincidências de não conformidades. (ABNT, 2015).

A ISO 9001 exige que haja na empresa um sistema de gerenciamento de qualidade que envolva toda a empresa, desde a alta direção até o colaborador cuja atividade seja mais simples dentro dessa organização. (MACHADO, 2012).

O processo de certificação de uma organização transcorre em uma sistematização interna, geralmente organizada por processos e seus indicadores. A certificação em geral passa por sete passos, conforme figura 3 abaixo.

FIGURA 3 – Os 7 passos para certificação ISO 9001



FONTE: Adaptada de CARNEIRO (2018).

Entre os potenciais benefícios da implantação do SGQ baseado na norma NBR ISO 9001:2015, pode-se citar como principais a competência de fornecer consistentemente produtos e serviços que atendem aos requisitos do cliente e regulamentares, oportunidades facilitadas de aumento da satisfação do cliente e capacidade de validar a conformidade com requisitos especificados de sistemas de gestão de qualidade. (ABNT, 2015).

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada foi qualitativa, tendo sido utilizado o método de estudo de caso único. A pesquisa qualitativa apresenta como características o ambiente natural com a fonte direta de dados, pesquisador como instrumento-chave, não emprega o uso de técnicas e métodos estatísticos na análise dos dados e possui caráter descritivo, com foco no processo e seu significado, ou seja, tem como objetivo principal a interpretação do fenômeno objeto de estudo. (FREITAS; JABBOUR, 2011).

Para elaboração desse trabalho foram acompanhados os trabalhos do gestor responsável pela implantação do SGQ na organização juntamente com um consultor com experiência na área.

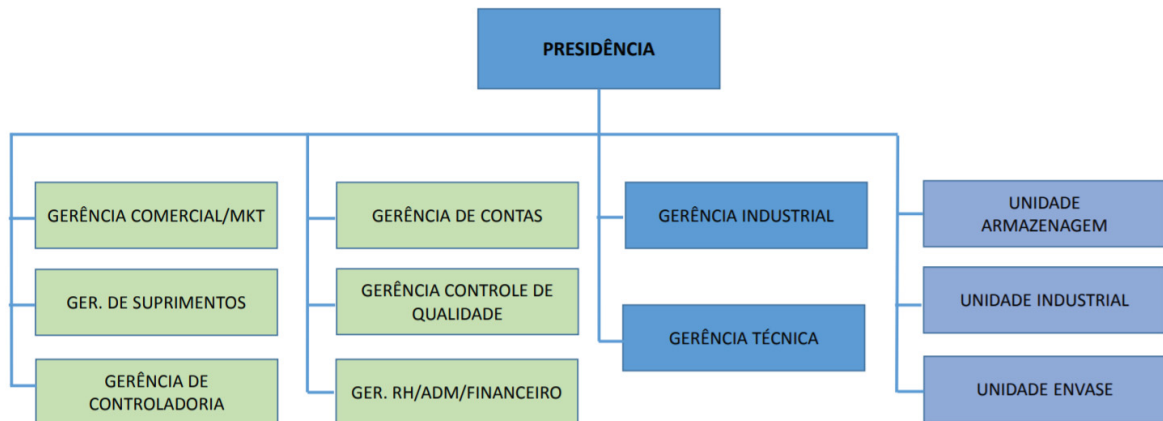
A empresa escolhida possui três unidades de negócio no ramo de cosméticos, todas localizadas no mesmo município no estado do Paraná, e sendo o maior desafio a implantação do SGQ em três unidades com atividades distintas, porém com sistema de gestão integrado.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A empresa estudada no presente trabalho é uma empresa no ramo de cosméticos fundada em 1998 no estado do Paraná. Iniciou suas atividades tendo como principal negócio a fabricação de sabonetes em barra de alta qualidade e envase de hidro alcoólicos e semilíquidos, sendo esta última atividade posteriormente transferida para uma unidade filial. Em 2013 se viu a necessidade de uma nova planta, equiparada como operadora logística para atender a todas as necessidades de armazenagem, serviços, *picking* e distribuição para indústria cosmética e também outros segmentos.

Apesar de ter escopos de fornecimento diferentes, o sistema de gestão e o quadro gerencial são unificados, com especificidades aos processos de cada unidade. O organograma (Figura 4) mostra a estrutura organizacional da empresa, sendo que os quadros verdes representam processos corporativos com gestor único para as três unidades e os quadros azuis representam processos exclusivos de uma unidade.

FIGURA 4 - Organograma



FONTE: O autor (2019).

A implantação do sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001 se iniciou em março de 2016, com a contratação de uma empresa de consultoria especializada na área. O setor responsável internamente pelo “Projeto ISO 9001” foi o setor de Qualidade, por ser corporativo às três unidades e já possuir conhecimento prévio de um SGQ. Juntamente com o envolvimento da alta direção, o setor de Qualidade guiou as atividades do início ao fim.

Os trabalhos começaram com a definição de que todos os processos deveriam ser certificados, para cumprir com o objetivo de melhoria da organização como um todo, e após isso se estabeleceu o escopo de fornecimento de cada unidade:

- Unidade Industrial: “Fabricação de cosméticos para higiene pessoal tais como: sabonetes líquidos, em barra, shampoos, condicionadores, cremes e loções corporais e envasamento e empacotamento sob contrato”.
- Unidade Envase: “Fornecimento de serviços de envase de líquidos e semilíquidos, utilizando variedade de frascos como vidro, plásticos, terminações em válvula, roll on, bico dosador, e atividades de encartuchamento, rotulagem e seleção de material terceirizado”.
- Unidade Armazenagem e Serviços: “Serviços de Manuseio, Montagem de Kits e Estojo, Armazenagem, Picking, Expedição e Operação in House”.

Também no início, foi definida a Política da Qualidade: “Oferecer aos nossos clientes serviços e produtos com qualidade, cumprindo com os requisitos contratuais

e regulamentares, buscando a inovação através da eficiência operacional e o respeito ao indivíduo, sociedade e meio ambiente”.

Segundo Machado (2012), a família ISO 9000 é fortemente baseada na documentação e recomenda o uso de quatro níveis de documentos: o manual da qualidade, os procedimentos, as instruções de trabalho e os registros da qualidade. Dentro da empresa em análise os documentos foram organizados em mais subdivisões, conforme categorias que seguem: Manuais – são um tipo de documento que define regras operacionais ou assuntos técnicos específicos; Procedimentos Operacionais – são um tipo de documento que define as diretrizes da operação de cada processo; Instruções de Trabalho – são um tipo de documento que detalha as etapas de cada processo; Registros – são evidências de conformidade de entrada e/ou saída de um processo ou produtos; Mapeamento de Processo – são um tipo de documento que desenha as entradas e saídas principais de cada processo; Metodologia de Trabalho – são um tipo de documento que descreve as referências para se realizar testes e análise das operações e podem descrever material de embalagem, matéria prima, produto acabado, preparo de soluções; Fluxogramas – são um tipo de documento que desenha detalhadamente as entradas e saídas dos processos; Políticas de Recursos Humanos – são um tipo de documento que define diretrizes estratégicas e são gerenciadas pelo RH.

Após a definição das novas categorias de documentos, todos os documentos que existiam previamente foram revisados e adequados ao sistema de gestão que estava sendo implantado. Também foram elaborados inúmeros novos documentos, como os mapeamentos de processos de todos os setores. Depois da finalização dos documentos cada departamento realizou treinamentos entre seus colaboradores nas novas rotinas estabelecidas. Essa etapa ocorreu ao longo de 2017 até o início de 2018.

Com o processo de atualização da documentação se gera uma conseqüente revisão em cada etapa de todos os processos, sendo possível verificar ao final dessa etapa processos mais organizados e estruturados, com uma nítida melhora das atividades.

A implementação do requisito 8.3 “Projeto e desenvolvimento de produtos e serviços” foi uma das etapas mais difíceis. Não havia dentro da organização uma área responsável por essa tarefa, as entradas não eram bem definidas e os controles necessários não eram realizados de forma eficaz. Após a implantação do

SGQ, criou-se uma área específica para gestão de projetos, que gerou impactos benéficos para todas as áreas envolvidas.

Outra dificuldade encontrada durante o processo foi a ausência de suporte para as mudanças serem feitas de forma estruturada. Pode-se dividir a implementação em duas etapas, antes da definição de um responsável específico e depois. Até o início de 2018, apenas o setor de qualidade era responsável pelo projeto, mas sem um perfil específico. Sendo assim, os colaboradores mantiveram suas atividades cotidianas e esporadicamente realizavam atividades com foco na ISO 9001. No primeiro semestre de 2018, verificando que as atividades de implantação estavam em velocidade menor do que a desejada pela alta direção, o gestor de qualidade designou um colaborador para tomar a frente das atividades da ISO 9001. Houve melhoria significativa no processo e facilidade aos setores que necessitavam de assistência, pois sabiam o ponto focal a quem solicitar auxílio.

Um dos aspectos mais importantes para a certificação e a manutenção do selo ISO é a auditoria interna, ou seja, as empresas precisam estar em constantes auditorias, realizadas internamente para identificar possíveis falhas e tomar as atitudes necessárias para a correção das mesmas, e até mesmo prevenir futuros defeitos. (MACHADO, 2012).

O último passo antes da certificação foi a realização de auditorias internas em cada unidade, para tratar individualmente suas dificuldades no SGQ. Em junho de 2018 realizaram-se três auditorias e o resultado não foi totalmente aceitável. Houve um período para os ajustes verificados necessários em cada processo e tratativa dos desvios e falhas encontrados. Após esse semestre, realizou-se uma auditoria interna no grupo todo no início de 2019, com resultado satisfatório.

Paralelamente às últimas auditorias internas, iniciou-se a busca por um organismo certificador para verificar a implantação das normas na empresa em estudo e comprovar através de auditoria de certificação que o mesmo está cumprindo com os padrões estabelecidos. Em março de 2019 o organismo foi contratado e a auditoria de certificação ocorreu no mês de maio. O resultado foi a recomendação da organização para a certificação, com apenas uma não conformidade menor entre as três unidades. Hoje a empresa aguarda apenas a emissão do certificado, mas já colhe os frutos do SGQ baseado na norma NBR ISO 9001:2015, com o aumento da carteira de clientes, reconhecimento e premiação dos

clientes antigos e, principalmente, melhoria nos processos internos e relacionamento entre as áreas, relatado por grande parte dos colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação de um SGQ constitui um processo contínuo de melhorias, que requer o envolvimento de toda a organização, especialmente, da alta gestão. Para a compreensão deste processo, procedeu-se um estudo de caso em uma empresa atuante no ramo de cosméticos, situada no estado do Paraná.

O estudo analisou o processo de implementação do SGQ e sua certificação pela norma NBR ISO 9001:2015, tendo em vista a motivação para a implementação do SGQ, dificuldades encontradas no processo e benefícios percebidos.

A principal justificativa foi a intenção de melhoria da qualidade e da eficiência operacional, desejadas pela alta direção. Seu comprometimento e empenho na trajetória de implementação foram essenciais para que o processo corresse bem e também para a manutenção do SGQ.

Pode-se ressaltar como melhorias obtidas o desenvolvimento no controle de documentos e registros, aumentando a padronização dos processos e conseqüentemente o nível de qualidade dos produtos e serviços prestados. Também se verificou uma melhora significativa na rastreabilidade dos processos, visto que com registros bem implementados é possível rastrear com facilidade todas as informações pertinentes. Além disso, a comunicação facilitada entre os setores e até dentro de cada um foi motivo de aumento da satisfação e motivação com relação ao trabalho. Verificou-se que a cultura de qualidade está se consolidando ao longo do tempo, com os novos colaboradores já entrando na empresa engajados com esse pensamento e com os antigos tendo a sua visão adaptada aos poucos.

Em relação às dificuldades, no início houve certa resistência dos colaboradores em se adaptar a norma, até que se pudessem verificar os reais benefícios. Também foi necessário um tempo para que se disseminasse a cultura de qualidade, hoje já estabelecida. Além das dificuldades já citadas do requisito relativo à gestão de projetos e da falta de um perfil responsável exclusivamente por essa tarefa.

Entre as limitações deste trabalho pode-se citar a restrição de analisar apenas uma empresa (estudo de caso único). Além disso, os benefícios verificados

foram apenas das partes interessadas internas, melhorias nos processos e qualidade do produto entregue. Não se verificou fatores como melhoria da satisfação dos clientes e desempenho de faturamento. Seria apropriado realizar um estudo semelhante em outras empresas do ramo de cosméticos para a verificação dos resultados obtidos de forma quantitativa.

Deve-se ressaltar que a certificação possui validade de 3 anos, com auditorias de monitoramento no mínimo anuais. A certificação foi obtida de forma satisfatória, mas é exigido que o ciclo PDCA permaneça na cultura organizacional, fazendo com que o SGQ sempre evolua e que a recertificação possa ocorrer naturalmente, já que o sistema já foi bem implementado.

REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9000:2015**: Sistemas de gestão da qualidade — Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2015.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9001:2015**: Sistema de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2015.

CARNEIRO, C. P. C.; ZOCAL, R. M. F.; ZOCAL, F. **A realidade prática da gestão da qualidade analisado à luz das certificações ISO**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Maceió, 2018.

DE SORDI, O. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução na administração**. Rio de Janeiro, Marques-Saraiva, 1990.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Revista Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.

MACHADO, S. S. **Gestão da qualidade**. Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012. 92 p.

MICHAELIS. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Disponível em <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/qualidade/>>. Acesso em 06 mai. 2019.