

Qualidade de processos na prestação de serviços: o caso de uma empresa especializada em segurança patrimonial e do trabalho.

Bruno Carlos Costa Alves (FEAMIG) brunocarloscosta@hotmail.com

Sandrey Mares Ferreira (FEAMIG) sandrevmares@yahoo.com.br

Walter João da Silva Junior (FEAMIG) walter_joaojunior@yahoo.com.br

Humberto da Silva Pedrosa (FEAMIG) humbertospedrosa@hotmail.com

Wilson José Vieira da Costa (FEAMIG) wilson.costa@feamig.br

Resumo: Devido às intensas e contínuas mudanças no cenário corporativo, as empresas são cada vez mais exigidas em suas estratégias de mercado para se manterem competitivas. Este estudo tem como objetivo avaliar os processos de uma empresa prestadora de serviços em segurança patrimonial, localizada em Belo Horizonte, e atuante no ramo de manutenção e montagem de sistema de combate a incêndio. A metodologia utilizada foi a de estudo de caso, levando em consideração a Trilogia Juran, que tem como fundamento o planejamento, controle e melhoria dos processos de uma empresa. Todo o estudo foi realizado através de avaliação de indicadores de desempenho que foram julgados como sendo de maior interesse da empresa objeto de estudo, para a mensuração de sua performance e crescimento. Os resultados permitiram concluir que o planejamento, controle e melhoria da qualidade dos processos de uma empresa prestadora de serviços devem estar alinhados com os objetivos do seu planejamento estratégico e contar com o envolvimento de todos os níveis hierárquicos da empresa.

Palavras-chaves: Qualidade, Planejamento Estratégico; Controle; Melhoria; Prestação de Serviços.

1. Introdução

A análise do ambiente corporativo em que as empresas estão inseridas e as crescentes exigências de padrões de qualidade pelos clientes permitem inferir sobre as dificuldades que as organizações enfrentam para conseguir padronizar e garantir a qualidade de seus produtos e/ou serviços.

Com o mercado cada vez mais competitivo, as empresas se vêem obrigadas a buscarem formas diferentes para conquistar seus clientes. Através disso, os ideais de Estratégia e Qualidade vêm se tornando variáveis fundamentais na busca pelo mercado, sem afetar a cultura e integração entre os colaboradores.

Para tanto, as empresas vêm intensificando a prática do Planejamento Estratégico visando determinar, em termos futuros, os objetivos e metas da empresa, assim como desenvolver padrões e políticas por meio das quais os objetivos serão alcançados. A visão de futuro, a missão, os objetivos e as metas são propostos de acordo com as informações obtidas do ambiente interno e externo das organizações, devidamente organizadas em um diagnóstico estratégico elaborado com a participação de todas as partes interessadas no crescimento da empresa.

Cada vez mais as empresas estão utilizando o Planejamento Estratégico para direcionar a criação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). O alinhamento dos objetivos da qualidade com os do Plano Estratégico poderá definir a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. A sustentabilidade das melhorias da qualidade dos processos de uma empresa é atingida através de uma certificação. O tipo de certificação mais buscado pelas organizações são as das Normas ISO (*International Organization for Standardization*) da série 9000, por ser um conjunto de normas e diretrizes internacionais para Sistema de Gestão da Qualidade.

Diante desse contexto de necessidade de melhorias contínuas de processos e qualidade de serviços e produtos de organizações de todo o ramo e porte, o estudo investigou uma empresa que tomou a decisão de implantar sua área de Planejamento Estratégico visando um melhor planejamento, controle e melhoria da qualidade dos processos durante a certificação ISO 9001:2000.

O estudo pretende responder a seguinte pergunta: *Quais são os resultados do planejamento, controle e melhoria da qualidade dos processos de uma empresa prestadora de serviços em segurança patrimonial e do trabalho?*

Sendo assim, este estudo tem como objetivo geral, analisar a importância do Planejamento Estratégico e suas influências nos resultados do planejamento, controle e melhoria da qualidade dos processos, avaliando as principais dificuldades e resultados encontrados durante o processo de certificação ISO 9001:2000.

Em termos específicos, espera-se alcançar os seguintes resultados:

- Avaliar as principais dificuldades para a elaboração do Planejamento Estratégico da empresa objeto de estudo;
- Comparar os indicadores de qualidade dos primeiros três trimestres de 2008 com o mesmo período de 2009.
- Avaliar os processos melhorados e o alinhamento com as metas previstas no planejamento estratégico;
- Avaliar as principais dificuldades e resultados durante o processo de certificação ISO 9001:2000;

2. Referencial Teórico

2.1 Planejamento Estratégico

A função de Planejamento encontra certa dificuldade, quanto a sua conceituação, dentro da empresa. Para OLIVEIRA (2006) *apud* ACKOFF (1974) o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes.

O mesmo autor afirma que o planejamento é um exercício mental que é executado pela empresa independentemente da vontade específica de seus executivos.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no

processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa (OLIVEIRA, 2006, p.36).

O autor ainda diz que o planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios para os resultados de sua operacionalização sejam esperados. Podem-se separar esses princípios em gerais e específicos. Considerando os níveis hierárquicos, existem três tipos de planejamento: Estratégico, Tático e Operacional.

Entre os tipos de planejamentos existentes nas organizações, o Planejamento Estratégico é um tipo de planejamento de longo prazo e sua amplitude dentro da empresa é maior do que as outras e os seus riscos também são altos. Já o Planejamento Tático trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no Planejamento Estratégico. O planejamento operacional é basicamente o plano de ação ou planos operacionais. É normalmente elaborado pelos níveis organizacional inferiores, com foco básico nas atividades do dia-a-dia da empresa.

KOTLER (1975) propõe o seguinte conceito para planejamento estratégico: “é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

O Planejamento Estratégico considera a empresa como um todo e é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, contudo deverá envolver todos em os demais níveis hierárquicos da empresa na sua elaboração. Deve-se ainda, respeitar alguns princípios para que os resultados sejam os esperados. Através do Planejamento Estratégico, a empresa espera:

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;
- Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;
- Conhecer e usufruir das oportunidades externas;
- Conhecer e evitar as ameaças externas; e
- Ter um efetivo plano de trabalho (OLIVEIRA, 2006, p.65).

O processo de formulação e implementação de estratégias deve focar o aproveitamento das oportunidades pela empresa e, com antecedência, antecipar as ameaças de novos entrantes e concorrentes no mercado. As estratégias servem como guias para o redirecionamento empresarial e avaliação de oportunidades, ou seja, destina-se a identificar onde a organização está, em termos de objetivos e metas, e definir um direcionamento em termos futuros (OLIVEIRA, 2006).

Essa ferramenta tornou-se o foco da atenção da alta administração das empresas, pois se volta para medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas no seu ambiente. O Planejamento Estratégico é um processo contínuo e um exercício mental que deve ser executado de forma permanente pelas empresas. Ele também pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação.

Nas organizações de todos os portes observa-se que o Planejamento Estratégico é importante para a gerência, pois é um instrumento que estimula os administradores a pensar em termos do que é importante ou relativamente importante, e também a se concentrar sobre assuntos de relevância (CHIAVENATO; MATOS, 2002).

Portanto, o Planejamento Estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para

transformar essas aspirações em realidade em todas as áreas funcionais de uma empresa, o que inclui as aspirações em termos de melhorias contínuas da qualidade dos processos produtivos que implicará em melhores resultados com clientes e alcance do desempenho financeiro desejado.

2.2 Sistema de Gestão da Qualidade

Historicamente, é sabido que o século XVIII foi caracterizado pelo domínio da manufatura e da divisão do trabalho, gerando distanciamento entre o artesão e seu clientes. Com início da revolução industrial, inicia-se o processo de mecanização, trazendo como consequência direta o aumento da produção e uma queda na qualidade dos produtos fabricados. Devido a estas consequências negativas, tornou-se necessário criar a realização de inspeções objetivando separar os produtos defeituosos, para evitar que eles chegassem ao consumidor trazendo maiores prejuízos as empresas. Com objetivo de reduzir estes prejuízos dos processos de produção e combater defeitos ocorridos durante a fabricação, a partir de 1900, as empresas foram desenvolvendo várias técnicas para realizar não somente inspeções e sim o controle da qualidade dos seus produtos (SAMOS, 2000).

Com este respaldo histórico, SAMOS (2000) afirma que o Controle de Qualidade teve início aproximadamente nos anos 30, durante a segunda guerra, com aplicação do gráfico de controle de desenvolvimento por W.A. Shewart, da Bell Laboratories, Estados Unidos. Através da aplicação desses gráficos, foi possível produzir suprimentos militares de qualidade, mais baratos e em grandes quantidades. Devemos destacar que o objetivo do controle da qualidade não se limita em separar as peças defeituosas geradas no processo, mas principalmente evitar sua produção em toda a cadeia. Com a utilização de técnicas estatísticas para o monitoramento dos processos, as inspeções começaram a ser feitas por amostragem, dando origem posteriormente ao Controle Estatístico de Processo (CEP).

De um simples conceito de perfeição técnica na revolução industrial, passou a agregar fatores como adequação as necessidades do cliente, a redução dos custos de produção e o fator inovação e, futuramente continuará a agregar novos valores (ANHOLON, 2006, p.30).

A implantação deste sistema pelas organizações, implica numa mudança da forma de pensar, de estilo de postura, devendo envolver todos os seus integrantes na realização do processo.

Por estas razões, atualmente todo planejamento estratégico organizacional deve contemplar com equilíbrio os objetivos para todas as áreas funcionais da empresa, especialmente, os objetivos relacionados à qualidade dos seus processos produtivos organizadas em um Sistema de Gestão da Qualidade. Assim sendo, o SGQ torna-se um sistema, cujos objetivos e metas serão compartilhados por todas as unidades funcionais da empresa.

SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) como alcance, extensão ou raio de ação, propósito principal, intenção. Ou seja, o escopo do sistema de gestão da qualidade define a abrangência desse sistema, os processos que serão cobertos por ele e que seriam auditados durante sua certificação por um organismo independente. O escopo do sistema de gestão da qualidade deveria ser baseado na natureza dos produtos e realização dos processos da organização, nos resultados das análises de risco, nas considerações comerciais e nos requisitos contratuais e regulamentares (MELLO, et. al., 2002 pg.20).

Na busca desse alinhamento do SGQ com os demais objetivos organizacionais, as empresas vêm utilizando o Planejamento Estratégico para direcionar a criação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). O alinhamento dos objetivos da qualidade com os do Plano Estratégico poderá definir a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. A sustentabilidade das melhorias da qualidade dos processos de uma empresa é atingida através de uma certificação. O tipo de certificação mais buscado pelas organizações são as das Normas ISO (*International Organization for Standardization*) da série 9000, por ser um conjunto de normas e diretrizes internacionais para Sistema de Gestão da Qualidade.

2.2.1 A norma ISO 9000

ISO significa *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização) fundada no final da década de 40, esta organização é formada por representante de diversos países e tem sua sede em Genebra, na Suíça. Seu objetivo é promover o desenvolvimento de normas, testes e certificação, com o intuito de encorajar o comércio de bens e serviços. Trata-se da padronização de todos os processos chaves do negócio, processos que afetam o produto e, conseqüentemente, o cliente. É uma inspeção de qualidade e meios apropriados de ações corretivas quando necessário.

A série de Normas ISO 9000 é um conjunto de normas e diretrizes internacionais para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Desde sua primeira publicação, em 1987, ela tem obtido reputação mundial com a base para o estabelecimento de sistemas de Gestão da Qualidade (MELLO. et. al., 2002).

A família da Norma ISO 9000:2000 consiste em quatro normas primárias apoiadas por um número consideravelmente reduzido de documentos de suporte. As quatro normas primárias são:

- ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário;
- ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos;
- ISO 9004: Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhoria de desempenho;
- ISO 19011: Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental. (NBR ISO 9000, 2000a).

2.3 A Gestão da Qualidade dos Processos

Um processo é uma combinação dos elementos equipamentos, insumos, métodos ou procedimentos, condições ambientais, pessoas e informações do processo ou medidas, tendo como objetivo a fabricação de um bem ou o fornecimento de um serviço (WERKEMA, 1995).

As questões gerenciais têm suscitado muitas preocupações em todos os segmentos da sociedade, tendo em vista que delas depende a consecução dos objetivos organizacionais. A gerência da qualidade utiliza três processos gerenciais, conhecido como Trilogia Juran, que são processos de planejamento, controle e melhoria, a saber:

- Planejamento da Qualidade;
- Controle da Qualidade;
- Melhoria da Qualidade.

O planejamento pode ser definido como a atividade de estabelecer as metas e estabelecer os meios que serão necessários para o alcance das metas inicialmente propostas, atuando decisivamente no desenvolvimento de processos e produtos (exigidos) para a satisfação das necessidades apresentadas pelos clientes.

Planejamento da qualidade é a atividade para estabelecer as metas da qualidade, desenvolver produtos necessários à realização dessas metas (JURAN, 1992). Quando usamos essa definição podemos observar que o planejamento da qualidade é utilizado em diversos segmentos de produtos, não somente de bens e ou de serviços, o planejamento da qualidade também são necessários em processos internos de uma organização.

O Controle da qualidade estabelece um controle do fluxo do processo, isto é, o seu funcionamento através dos seguintes passos:

- Avaliar o desempenho real de qualidade;
- Comparar o desempenho real com as metas propostas da qualidade;
- Agir a respeito da diferença.

A melhoria ou melhoramento da qualidade consiste em um avanço do desempenho da qualidade há um nível sem precedentes, fator que alcança desperdícios crônicos abaixo do nível originalmente planejado. Esse passo a fim de chegar ao número de zero de perdas, foi conseguido pelo terceiro processo da Trilogia de Juran. A melhoria da qualidade tem por objetivo eliminar os desperdícios nos processos que são considerados crônicos. Logo, como nenhum processo pode ser declarado perfeito, sempre há espaço para melhorias de qualidade dos processos.

3. Metodologia de Pesquisa

Segundo GIL (2007) a metodologia deve demonstrar o método que proporcionou alcançar o conhecimento científico. De acordo com as técnicas utilizadas pode-se atingir uma visão mais apurada do caso estudado, para definirem uma mobilização de seus recursos, visando alcançar seus objetivos propostos. Assim percebe-se fatores que devem ser considerados na pesquisa, oferecendo o passo a passo com delimitações de critérios.

Quanto ao seu objetivo geral, esse estudo é de natureza exploratória. Este tipo de pesquisa evidencia uma proximidade com o problema estudado, visto que o torna mais explícito e permite construir hipóteses.

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado. (GIL, 2007 p. 43).

Para o autor, este tipo de pesquisa é bastante flexível quanto às diversas considerações que podem ser visualizadas por diversos aspectos quanto ao problema estudado.

3.1 Estudo de caso

Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo Estudo de Caso. Para YIN (2005) o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa, e como as outras estratégias, possui características específicas. Sendo o estudo classificado como um método de pesquisa social empírico, que investiga um fenômeno atual, inserido em seu contexto de realidade. Pode ser utilizada como estratégia para os três tipos de pesquisa: exploratória, explanatória e descritiva.

O estudo de caso é utilizado, conforme YIN (2005), em diversas situações, contribuindo com o conhecimento de fenômenos individuais, organizacionais, políticos e de grupo. O estudo tem como principal característica preservar conhecimentos advindos da experiência real, tais como métodos e processos organizacionais, administrativos, entre outros.

Para alcance dos objetivos propostos, essa pesquisa utilizou-se dos procedimentos técnicos da pesquisa de campo (GIL, 2002; VERGARA, 1998). Os métodos de coleta de dados incluíram uma pesquisa bibliográfica, observação *in loco*, entrevistas semi-estruturas e pesquisa documental na empresa objeto do estudo. A análise dos dados quantitativos foi realizada com o auxílio da Planilha Excel da Microsoft e os dados qualitativos foram analisados contrapondo-se com as prerrogativas da literatura estudada.

3.2 Empresa Analisada

A empresa estudada é uma prestadora de serviços em segurança patrimonial e do trabalho que atua no segmento de manutenção e montagens de sistema de combate a incêndio com sede em Belo Horizonte – MG.

3.4 Limitações no Levantamento dos Dados

Durante o estudo foram apresentadas algumas dificuldades referentes à coleta de dados. Uma das dificuldades encontradas foi identificar o Planejamento Estratégico da empresa, uma vez que o setor tinha sido recentemente criado e estava em processo de elaboração do Planejamento para os próximos anos. No entanto, a dificuldade foi minimizada por que os pesquisadores estavam envolvidos no processo, não encontrando dificuldades de acesso ao que estava sendo planejado.

Outra limitação foi à dificuldade de entrevistar os funcionários para coleta de evidências. Havia um número reduzido de funcionários no setor administrativo e que tinha dificuldade de deixar suas atividades de rotina para dedicar às atividades relacionadas com a implantação e certificação, tampouco para participar das entrevistas deste estudo.

3.5 Limitações do Estudo de Caso

Existem alguns preconceitos contra o estudo de caso. De acordo com GIL (2007 apud YIN, 2005) são indicados os seguintes:

- *Falta de rigor metodológico:* Para a realização de estudos de caso não são definidos procedimentos metodológicos rígidos. Por essa razão são frequentes os vieses nos estudos de caso, os quais acabam comprometendo a qualidade de seus resultados.
- *Dificuldade de Generalização:* A análise de um único ou mesmo de múltiplos casos fornece uma base muito frágil para a generalização.
- *Tempo destinado à pesquisa:* Alega-se que os estudos de caso demandam muito tempo para ser realizados e que frequentemente seus resultados tornam-se pouco consistentes.

No entanto, considera-se uma estratégia de pesquisa que permite aos pesquisadores o envolvimento direto com o fenômeno estudado através de sua inserção direta no contexto da realidade do problema estudado.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1 Avaliação das principais dificuldades para a elaboração do planejamento estratégico da empresa objeto de estudo

Toda empresa que deseja ter seu crescimento, deve ter um plano estratégico que detalhe suas metas para o alcance de um determinado objetivo. Esse planejamento pode ser de curto, médio e longo prazo. Durante a elaboração do Planejamento Estratégico da empresa estudada, surgiram grandes dificuldades como:

- Recuperar os históricos para desenvolver os indicadores;
- Estimar as metas;
- Estabelecer normas ao processo;
- Detalhar os planejamentos de curto, médio e longo prazo;
- Identificar seu diferencial competitivo.

As dificuldades aconteceram devido a inexistência de controle e histórico das ações já ocorridas. Assim, conseguir mensurar ações para uma empresa, que ainda não tinha esse tipo de controle é algo de difícil realização. Todas as dificuldades listadas acima foram vencidas através de estudos e entendimentos, construídos durante o processo de certificação.

Um dos objetivos do Planejamento Estratégico identificado foi a mudança da rotina no ambiente organizacional. Pode-se observar que os funcionários estavam comprometidos com a nova “causa”; isto é, o alcance da almejada certificação e os seus resultados para toda empresa.

Nesse sentido, considera-se que o Planejamento Estratégico foi crucial por comunicar a todos os envolvidos na certificação seus objetivos e metas. A clareza dos objetivos foi importante fator motivacional para o alcance dos resultados almejados.

4.2 Comparação entre os indicadores de qualidade dos primeiros três trimestres de 2008 com o mesmo período de 2009

Ressaltamos que, a pedido da empresa, os valores fossem estimados em percentual.

4.2.1 Financeiro: índice de faturamento

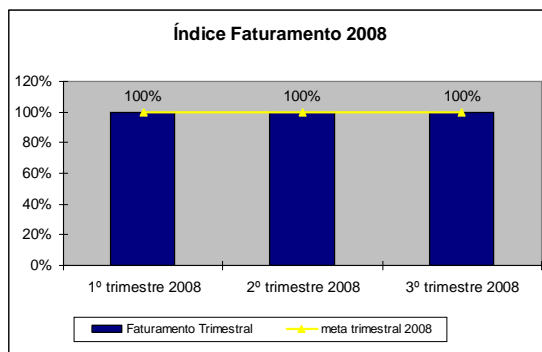


Gráfico 1 – Índice de Faturamento 2008.

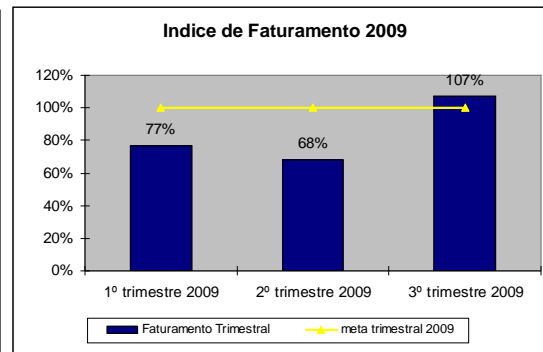


Gráfico 2 – Índice de Faturamento 2009.

No ano de 2008, o planejamento estratégico definiu como meta o de 100% do faturamento que foi alcançado como demonstrado no Gráfico 01. Já em 2009, o 1º trimestre e 2º trimestre ficaram abaixo da meta estabelecida, ou seja, o faturamento ficou 23% abaixo do

esperado no 1º trimestre e 32% abaixo no 2º trimestre o que é explicado pela crise mundial de recessão de crédito que o mundo sofreu, diante disso os impactos foram imensos ocorrendo cancelamentos de contratos. No entanto, pode-se observar que há uma recuperação do 3º trimestre onde a meta foi batida alcançando-se 4% de acima da meta estabelecida, o que é explicado pelo fato de que a economia mundial voltou a subir.

Como a implantação da ISO na empresa estudada iniciou somente em agosto de 2008, não havia controle e metas para o processo de faturamento, diante disso ao fim do ano de 2008 foi feito um levantamento de faturamento do ano completo e, após isso foi extraída uma média para os 12 meses do ano de 2008. A partir disso a empresa adquiriu que esses resultados seriam referentes a cada mês do ano de 2008.

A meta foi criada no Planejamento Estratégico e, através das mesmas, alcançar o objetivo de médio e longo prazo. O valor de crescimento mensal de 10% ao mês referente ao mesmo período do ano anterior, no caso da análise é o valor de 2008. Para melhor visualização dos dados, os mesmos foram agrupados em trimestre.

Em relação ao primeiro trimestre de 2009, foi considerado que a meta seria de 100%, ou seja, nesta está inclusa o valor referente ao mesmo trimestre de 2008, porém com o acréscimo de 10% ao mês de crescimento.

Com isso, foi percebido que houve um déficit de 23%, pois a crise mundial neste período afetou nas finanças da empresa.

Quanto ao segundo trimestre de 2009, houve um déficit de 32% referente ao mesmo período do ano de 2008. O maior motivo desta queda no faturamento foi ainda a crise mundial do período. Já o terceiro trimestre de 2009 houve um aumento de 7% acima da media. Acredita-se que foi pelo motivo da normalização do crédito das empresas no mundo.

Enfim, esses valores foram estimados, pois a empresa forneceu somente os percentuais, quanto ao valor de referências, no caso os parâmetros de 2008, foram estimados pelos pesquisadores.

4.2.2 Planejamento: índice de aderência ao cronograma do SGQ

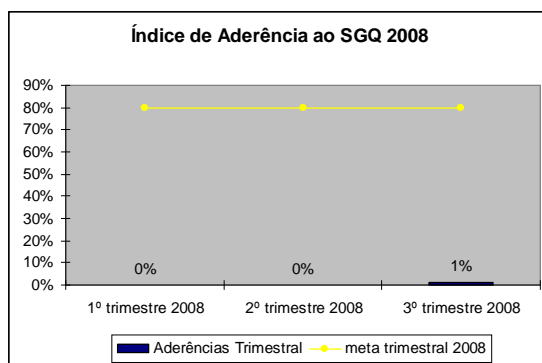


Gráfico 3 – Índice de Aderências ao SGQ 2008. Fonte: Os Autores (2009).

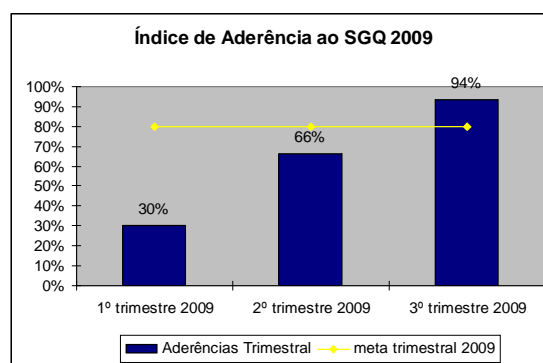


Gráfico 4 – Índice de Aderências ao SGQ 2009. Fonte: Os Autores (2009).

Como citado anteriormente, a empresa não tinha um histórico de dados de antes de agosto de 2008 com o índice de aderência ao SGQ, não foi possível consultar os dados referentes ao primeiro semestre de 2008.

A partir de agosto de 2008, a empresa estudada começou a fazer o levantamento de dados e o histórico dos mesmos para que fossem criados indicadores de qualidade para a implantação e certificação ISO 9001:2000.

A métrica utilizada neste indicador é feita da seguinte forma. Não existe uma meta trimestral real definida, havia somente uma meta em porcentagem de 80%, e ela é dada através da quantidade de procedimentos definidos para serem criados e/ou revidados no trimestre. O cálculo é feito da seguinte maneira: número de procedimentos criados e/ou revisados dividido pelo número de procedimentos selecionados para serem criados ou revisados, assim chegando à porcentagem de aderência ao SGQ. O gráfico apresenta a aderência dos processos em relação ao cronograma do SGQ, como foi citado acima este cronograma se iniciou no 3º trimestre de 2008, assim como percebido no gráfico seu baixo índice de aderência. Em comparação ao 3 primeiros semestres de 2009 a aderência dos processos foram crescendo chegando quase ao ponto de satisfação planejado pela empresa.

4.2.3 Produtividade: índice de produtividade

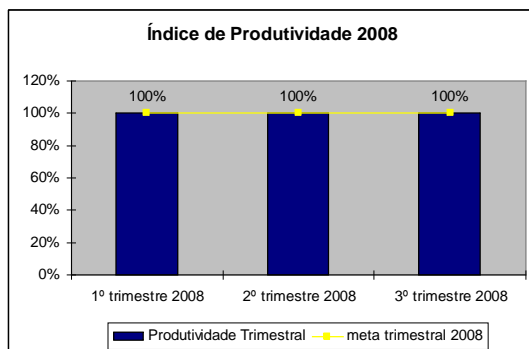


Gráfico 5 – Índice de Produtividade 2008. Fonte: Os Autores (2009).

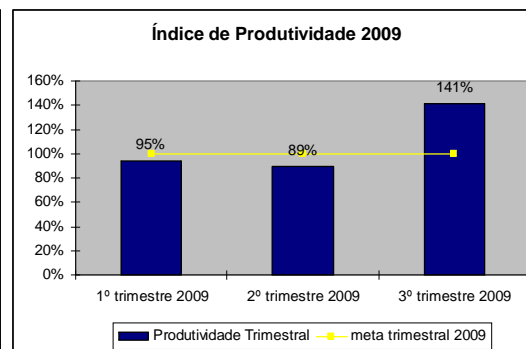


Gráfico 6 – Índice de Produtividade 2009. Fonte: Os Autores (2009).

Conforme comentado no item 4.4.1., por motivo de sigilo a empresa não disponibilizou a produtividade do ano de 2008, a partir disso estimamos em faturamento para uma empresa do porte da mesma e o mercado quem ela atua.

A métrica utilizada foi obter faturamento mensal de 2008 dividido pela média de funcionários no ano de 2008, totaliza a meta de produtividade do ano de 2008. Diante disso, para avaliar o ano de 2009 acrescentasse a meta de crescimento de 10% ao mês estabelecido no planejamento estratégico.

Para melhor visualização e entendimento, os dados dos meses foram agrupados em trimestre.

No gráfico de 2008 os trimestres encontram-se todos com 100%, pois por ser média, todos ficam iguais.

Em relação ao primeiro trimestre de 2009, a empresa teve um déficit de 5% em relação à média de 2008, devido a reflexos da queda de faturamento no mesmo período.

Quanto ao segundo trimestre de 2009 houve um déficit de 11% em relação à média de 2008, devido à queda do faturamento no mesmo período.

No terceiro trimestre de 2009 houve um crescimento de 41 % em relação ao mesmo período do ano e 2008. Avaliasse que este aumento seja da decorrência da abertura de crédito e a normalização do funcionamento das indústrias.

4.3 Avaliação dos processos melhorados e o alinhamento com as metas previstas no planejamento estratégico

Diante de muitos processos existentes em uma organização, durante o processo de certificação podem-se detectar aqueles que não estão conforme a norma. Para o sucesso na certificação a empresa tem que se alinhar com a norma ISO 9001:2000.

Neste caso, a mesma teve que melhorar alguns processos. Abaixo os que tiveram as principais mudanças:

- Departamento de planejamento (Início de obra no prazo) – 80%
- Departamento de produção (índice de produtividade) – aumenta de 10%

No departamento de planejamento foram inseridos muitos PO's (Procedimentos Operacionais) para padronizar os processos, assim conseguir mensurar sua melhora e fixar uma meta a qual foi elaborada no Planejamento Estratégico através do Benchmarking. Quanto ao departamento de produção, efetua a mesma melhora e criou o indicador de produtividade e sua meta determinada da mesma forma do indicador de planejamento.

4.4 Avaliação das principais dificuldades e resultados durante o processo de certificação ISO 9001:2000

Durante o processo de implantação há muitas dificuldades como:

- Adaptação às novas mudanças;
- Cultura organizacional;
- Mapeamento dos processos;
- Elaboração dos indicadores;
- Relato de anomalias;
- Treinamento.

Essas dificuldades que acontecem são normais em qualquer organização, pois a uma grande mudança no contexto da empresa e seus processos: sua filosofia de trabalho muda, sua rotina e fluxo de dados tomam novas finalidades e os envolvidos devem ser treinados para a nova rotina.

Os resultados que foram alcançados são:

- Controle de processos;
- Melhoria contínua;
- Adaptação às novas mudanças;
- Tratamento das anomalias;
- Reuniões semanais e mensais com a apresentação dos indicadores;
- Visão macro do sistema;
- Rotina voltada para o negócio;
- Histórico de acontecimentos.

Os resultados obtidos durante a certificação foram através de treinamento e melhoria dos processos, envolvendo todos os funcionários em cada processo. Fazendo dessa consolidação a padronização de cada processo, assim percorrendo pelo ciclo do PDCA.

5. Considerações Finais

Diante das análises obtidas, percebe-se que o resultado apresentado foi satisfatório, pois antes a empresa não tinha histórico nem controle dos processos. Após o início do maçante processo de certificação, possibilitaram um melhor controle e planejamento de novos processos, assim, claramente melhorias dos mesmos.

Os resultados do primeiro e segundo trimestre foi afetado por motivos externos, no caso a crise mundial da recessão de créditos. O último trimestre conseguiu obter um resultado acima do esperado, até porque foi possível mensurar e até contornar as situações com planos de emergência.

Enfim, este estudo apresentou resultados de análises de processos, a qual foi impressa a Trilogia Juran.

Referências

ABNT/CB-25 – COMITÊ BRASILEIRO DE QUALIDADE. *O que significa a ANBT NBR ISO 9001 para quem compra?* – Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/qualidade/CB25docorient.pdf>>. Acesso em 21 abr. 2009.

ABNT/CB-25 – COMITÊ BRASILEIRO DE QUALIDADE. *Pesquisa de Credibilidade das Certificações ISO 9000*. Abril 2005. Disponível em:
<[Http://www.inmetro.gov.br/qualidade/Apresentacao%20CB25%20Rev0.pdf](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/Apresentacao%20CB25%20Rev0.pdf)>. Acesso em 21 abr. 2009.

ANHOLON, Rosley. *Método de Implantação de Práticas de Gestão da Qualidade para Microempresas*. Faculdade de Engenharia Mecânica. Universidade Estadual de Campinas. Tese de Doutorado, 2006. Disponível em <<http://www.libdigi.unicamp.br>>, Acesso em 28 de abril de 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 9000:2000 Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulários*. – Rio de Janeiro, 2000a.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. *Visão e Ação Estratégica*. – 2. ed. – São Paulo: Pretice Hall, 2002.

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

JURAN, JM. *A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. São Paulo: Pioneira Thomson, 1992.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1975.

MELLO, Carlos Henrique Pereira; et al. *ISO 9001:2000: Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços*. – 1. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas*. – 22. ed., 2. reimpressão – São Paulo: Atlas, 2006.

SAMOS, Lourdes Kazue Miagusuku. *Métodos de implantação da NBR ISO 9000. Análise comparativa entre duas metodologias distintas numa abordagem prática*. – Dissertação de Mestrado – Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1998.

WEKEMA, M.C.C. *As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos*. – 1. ed. – Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni: Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. – 3. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.