



UNIVERSIDADE
CANDIDO
MENDES

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES – NITERÓI

DANIELLA LOPES DA SILVA
11307025-2

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DA
QUALIDADE**
Aplicação dos conceitos da ISO 9001

MONOGRAFIA
BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

NITERÓI - RJ

JUNHO DE 2019

DANIELLA LOPES DA SILVA
11307025-2

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DA
QUALIDADE**
Aplicação dos conceitos da ISO 9001

Monografia apresentada à banca examinadora da
Universidade Candido Mendes - Niterói, como exigência parcial
para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de
Produção.

ORIENTADOR: Professor Rogério Emygdio.

NITERÓI - RJ

JUNHO DE 2019

DANIELLA LOPES DA SILVA
11307025-2

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DA
QUALIDADE**
Aplicação dos conceitos da ISO 9001

Monografia apresentada à banca examinadora da
Universidade Candido Mendes - Niterói, como exigência parcial
para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de
Produção.

Nota: _____

Aprovada ()

Aprovada com louvor ()

Aprovada com restrições ()

Reprovada ()

Data: ____ / ____ / _____

Professor Rogério Emydio
UNIVERSIDADE CÂNDIDO MENDES

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pois sem Ele nada disso seria possível. Deus em sua infinita misericórdia me deu todo o suporte, força e esperança para enfrentar os momentos difíceis e manter persistência para que meu objetivo fosse alcançado.

Aos meus pais Alcilene e Sebastião e meu irmão Diego, que são as maiores referências na minha vida e que em toda essa trajetória foram essenciais não somente com palavras, mais em conselhos primordiais para que eu nunca desanimasse ou pensasse em parar no meio do caminho, e sempre acreditaram na minha capacidade.

Ao meu noivo Natanael, que esteve sempre presente ao meu lado em todas as fases deste longo caminho e que ouviu todas minhas reclamações e choros, mais sempre tinha uma palavra para me confortar e me colocar pra frente, palavras essas que contribuíram para realização do meu sonho.

Aos amigos da faculdade, aqueles que com certeza levarei para sempre na minha vida. Foram companheiros incríveis em todos esses anos, onde passamos por muitas noites perdidas estudando as matérias, conversas longas de trabalhos, ajuda com dúvidas, lanches e risadas.

As minhas amigas da gestão Amanda, Vanessa e Isabella e minhas eternas chefes Rute e Carolina, pois foram as peças fundamentais que contribuíram para o meu desenvolvimento profissional e me ensinaram que o sucesso não se resume apenas no trabalho e sim naquilo que carregamos em nosso coração.

E a todos aqueles que em todo esse período me deram ânimo e me incentivaram a jamais desistir.

Enfim, só tenho a agradecer por todos os anos que me dediquei a este curso, ensino e instituição. E que tudo o que investi e aprendi eu possa colocar na prática com muito amor, garra e determinação.

RESUMO

No contexto atual, é necessário que as organizações entendam que o demonstrativo deixou de ser algo físico e que deve existir estratégias bem definidas baseadas na qualidade. Uma empresa certificada garante o compromisso da busca contínua pela melhoria, no mercado, nos negócios e no fornecimento do seu produto.

Este trabalho será baseado na influência do planejamento estratégico nos requisitos do sistema de gestão da qualidade, visando aperfeiçoar as organizações e seus gestores a planejarem o futuro, reduzindo seus custos, inovando, aumentando receitas e sempre melhorando a qualidade.

O segredo está em entender as ferramentas e identificar quando e como deverá utilizar, adquirindo enriquecer suas metas, seus objetivos e valores, levando a empresa a se adequar e descobrir as oportunidades para alcançar as metas estabelecidas.

O alcance do sistema de gestão integrado em todos os níveis da instituição, operacionais e organizacionais, é essencial para gerar mais lucro, crescimento, recursos e progresso.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Sistema de Gestão; Processos; Qualidade; ISO.

SUMÁRIO

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 8 |
| 1.1. INTRODUÇÃO | 8 |
| 1.2. APRESENTAÇÃO DO TEMA | 10 |
| 2. IMPLEMENTAÇÃO | 11 |
| 2.1. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO | 11 |
| 2.2. NÍVEIS DO PLANEJAMENTO | 12 |
| 2.3. PRINCÍPIOS E NORMA DA QUALIDADE | 14 |
| 2.3.1. NORMA ISO 9001:2015 | 15 |
| 2.3.2. DEFINIÇÃO DE PROCESSOS | 17 |
| 2.3.3. HIERARQUIA DE PROCESSOS | 19 |
| 2.4. CICLO PDCA | 20 |
| 2.5. STAKEHOLDERS | 22 |
| 3. FERRAMENTAS APLICÁVEIS | 23 |
| 3.1. PAINEL DE NEGÓCIOS | 23 |
| 3.2. MATRIZ SWOT | 24 |
| 3.3. INDICADORES | 25 |
| 3.3.1. BOOK DE INDICADORES | 25 |
| 3.3.2. OBJETIVOS E METAS | 26 |
| 3.4. MISSÃO, VISÃO E VALORES | 27 |
| 3.5. POLÍTICA | 28 |
| 3.6. GESTÃO DE MUDANÇAS | 29 |
| 3.7. AUDITORIAS | 29 |
| 3.8. PLANO DE AÇÃO | 31 |
| 3.9. VANTAGENS | 32 |
| 3.10. DESVANTAGENS | 33 |
| 4. CONCLUSÃO | 34 |
| 5. REFERÊNCIAS | 35 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Desdobramentos dos objetivos da organização _____ | 13 |
| Figura 2 - Estrutura dos Princípios da Qualidade _____ | 15 |
| Figura 3 - Síntese história da ISO 9001 _____ | 16 |
| Figura 4 - Matriz de correspondência da ISO 9001 _____ | 16 |
| Figura 5 - Representação da hierarquia de processos _____ | 18 |
| Figura 6 - Representação esquemática dos elementos de um processo _____ | 19 |
| Figura 7 - Hierarquia de documentos para uma organização _____ | 20 |
| Figura 8 - Definição do Ciclo PDCA _____ | 21 |
| Figura 9 - Estrutura do ciclo PDCA, conforme ISO 9001:2015 _____ | 21 |
| Figura 10 - Grupos de stakeholders _____ | 22 |
| Figura 11 - Modelo de um Painel de Negócios _____ | 24 |
| Figura 12 - Modelo de Matriz SWOT _____ | 24 |
| Figura 13 - Exemplo de Book de Indicadores _____ | 26 |
| Figura 14 - Padrão para controle de objetivos e metas _____ | 26 |
| Figura 15 - Modelos de Missão, Visão e Valores _____ | 27 |
| Figura 16 - Política de QSMS _____ | 28 |
| Figura 17 - Modelo de certificado ISO 9001 _____ | 30 |
| Figura 18 - Modelo de Plano de Ação - PDCA _____ | 31 |

1. INTRODUÇÃO

1.1. INTRODUÇÃO

A partir da década de 80, as organizações prestadoras de serviços vêm representando uma parcela cada vez maior e mais importante no cenário econômico mundial. A competição entre as organizações está cada vez mais acirrada e os clientes proporcionalmente mais exigentes e críticos aos serviços prestados. Ou seja, os padrões de qualidade de atendimento estabelecidos pelo mercado estão cada vez mais severos. Nesta conjuntura, as organizações buscam atingir a Excelência em Serviços, considerando os clientes como peça fundamental para a conquista e manutenção dos mercados (FREITAS, 2005).

No ano de 1946, diversos países se reuniram para elaborar uma organização internacional, totalizando 25 países. O objetivo principal era contribuir para a coordenação e unificar os padrões industriais internacionalmente.

A palavra ISO é proveniente do grego ISOS, que significa “igual” e originou-se de duas organizações, sendo elas ISO (Federação Internacional das Associações Nacionais de Normalização) e o UNSCC (Comitê de Coordenação de Padrões das Nações Unidas). Um passo difícil para a organização internacional, seria traduzir de forma distinta e em diversos idiomas, então decidiu-se que o nome mais apropriado e sucinto seria ISO.

Segundo o livro *Sistemas Integrados de Gestão* (2018), a Qualidade tem vindo a assumir uma condição cada vez mais significativa. Atualmente, a Qualidade já não se discute, porque, sem ela, a organização não sobrevive. Ela é global e, na verdade, não se trata já de convicções acerca de filosofias de gestão, mas de ação em antecipação, porque, de fato, esta em causa a sustentabilidade das organizações e o foco destas deve ser colocado muito para além dos resultados financeiros e da simples conformidade final dos produtos e/ou serviços. O risco de trabalho mal feito, do aparecimento de falhas, tem sido preocupação dominante desde tempos muito recuados. O cliente, o consumidor final, o mercado e todo um conjunto vasto de outras partes Interessadas, não se compadecem com fatores de não qualidade que determinem insatisfação e perdas de qualquer tipo. Ninguém gosta de fazer um mau trabalho, nem que os produtos ou serviços que adquire não se comportem conforme as suas expectativas. Houve, assim, a necessidade de criar mecanismos de prevenção, de monitorização, de controle e de melhoria contínua ao

longo de todas as fases do ciclo de realização, seja de produtos, seja de serviços, ciclo esse que começa e termina no mercado.

Atualmente o crescimento da ISO é representado em mais de 150 países e 16.500 padrões internacionais. Devido ao grande número, existe hoje uma confederação de delegados que reúnem-se com frequência para desenvolvimento no novos padrões e avaliação dos já existentes.

A certificação é um selo de aprovação, garantindo que a empresa auditada possui um dos sistemas de gestão internacionalmente reconhecidos pela ISO. Desta forma, as empresas aumentam a confiança do cliente e possuem uma garantia de credibilidade de sua gestão.

A ISO não determina quando e como irá desenvolver uma nova norma, porém analisam a necessidade do mercado e após isso começa o desenvolvimento pelo ajuntamento de especialistas de todo o mundo, normalmente componentes técnicos. O papel dos mesmos é analisar e negociar todos os itens da norma, do escopo até o encerramento, todos os detalhes devem ser verificados.

Com base no exposto, neste estudo se expõe o processo da implantação da ISO 9001, e destaques de suas particularidades e benefícios a partir da implantação. Além do mais, a qualidade está gradativamente presente na atualidade, abrangendo as pessoas e a sociedade. Considerando-se a disputa cada vez mais acirrada, o mercado solicita que as organizações ampliem os mecanismos assegurando que os produtos ou serviços oferecidos estejam conforme os padrões de alta qualidade.

Nesse ponto de vista, a certificação ISO 9001 surgiu como ferramenta para demonstrar que a companhia segue um gerenciamento de gestão com foco na qualidade. É importante destacar que a ISO 9001 é uma norma internacional, utiliza de requisitos para um sistema de gestão, assim como é utilizada para qualquer produto ou serviço, com destino a vantagem competitiva através do gerenciamento de sistema de gestão focada na qualidade. Logo, deseja-se com o estudo analisar os benefícios do certificado ISO 9001 e como as organizações e os seus clientes são impactados pela norma.

1.2. APRESENTAÇÃO DO TEMA

O Objetivo Principal do Estudo, é o de analisar, segundo uma abordagem por Revisões Bibliográficas, as relações agregadoras do Planejamento Estratégico de uma empresa na consecução da Qualidade, focado na expansão de atuação no Mercado.

Em outras palavras, buscar ratificar as Teses de que:

- As organizações devem analisar a previsão de mudança do mercado, preocupando-se não só internamente mais também com seus concorrentes, observando também seus concorrentes indiretos, pois é neste momento que a empresa deve imaginar o mercado que atua se ainda é ou não o adequado no momento;
- Mostrar que todo o planejamento, análise, pensamento, elaboração e entre inúmeros fatores deve ser monitorados, controlados, com os seus riscos mapeados e as falhas apontadas e corrigidas e;
- Se diante dessa união entre as estratégias e a qualidade é possível perceber que a companhia irá conduzir seus objetivos a um futuro próspero e com êxito.

2. IMPLEMENTAÇÃO

2.1. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

De modo geral, os empregadores não compreendem efetivamente o que movimenta a sua empresa e como devem planejar e obter o que desejam. Frequentemente as organizações estão atuando por impulso, e sequer pensam em como deve ser executado, para atingir a meta esperada.

A estratégia utilizada nas empresas é propriamente isso, as pesquisas e etapas são essenciais para que seja alcançado o que foi definido anteriormente, e saber previamente a forma de como conquistar as decisões e criar uma vantagem competitiva entre a concorrência. Segundo Luis Carlos Padrão - professor do IBMEC:

“Para se manter competitiva, a empresa precisa adaptar sua estratégia em função de três fatores: clientes, concorrentes e tecnologia. Isto envolve não somente inovar seus produtos e serviços, mas também inovar seus processos operacionais, sua forma de comercialização e sua estrutura organizacional”.

É muito importante estabelecer as estratégias da empresa, e verificando em detalhes sobre os conceitos e motivos para isto. Entretanto, se existe um bom planejamento estratégico definido, o empregador estará disposto a atender qualquer demanda imprevisível de maneira ágil, levando em conta os resultados desejados.

Segundo SEBRAE: “Porque pensar estrategicamente é fundamental para quem quer alcançar o sucesso empresarial, sobrevivendo às mudanças constantes do mercado.

Muitas empresas nascem e crescem de forma desordenada, podendo até sobreviver por certo período no mercado. Mas, em tempos de tantas mudanças nos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, em um mercado altamente competitivo, sobreviver com resultados diferenciados, exige muita organização, controle e inovação.

Se a empresa está iniciando, definir a estratégia que vai trilhar no mercado fará grande diferença, pois, ao conhecer as potencialidades e as limitações para operação, falhas podem ser

evitadas, alcançando resultados mais consistentes com a sua razão de existir.

Se a empresa já está no mercado, é fundamental repensar a forma de operação. No ambiente de constantes mudanças, pode ser necessário efetivar processos de reestruturação para sobrevivência e competitividade. As reestruturações podem ser na forma organizacional, financeira, mas também dos produtos e serviços oferecidos no mercado.”

2.2. NÍVEIS DO PLANEJAMENTO

O planejamento por sua vez se divide em três níveis distintos, sendo o estratégico, o tático e o operacional, dentre eles o mais abrangente é o estratégico. Segundo explicação da apostila de José Alexandre - professor CPGE Universidade Candido Mendes:

Planejamento estratégico (nível institucional): mapeamento ambiental e avaliação das forças e fraquezas da empresa para tomada de decisões estratégicas. Os objetivos são de longo prazo, gerais e genéricos.

Planejamento tático (nível intermediário): tradução e interpretação das decisões estratégicas em planos mais detalhados no nível departamental. Os objetivos são de médio prazo e mais detalhados.

Planejamento operacional (nível operacional): desdobramento dos planos táticos de cada departamento em planos operacionais para cada tarefa. É a definição de ações específicas necessárias para cada atividade ou tarefa importante da organização.

Sobretudo, a estratégia é considerada como um agrupamento de normas com propósitos para orientação dos procedimentos de uma organização. Segundo Ansoff & McDonnell [1984], se apresenta fundamentada em quatro tipos de regras:

Padrões qualitativos (objetivos) e quantitativos (metas) pelos quais o desempenho presente e futuro da organização são medidos;

Regras para desenvolvimento da relação da organização com seu ambiente externo, ou seja, significa a sua estratégia empresarial ou estratégia federal, estadual ou municipal;

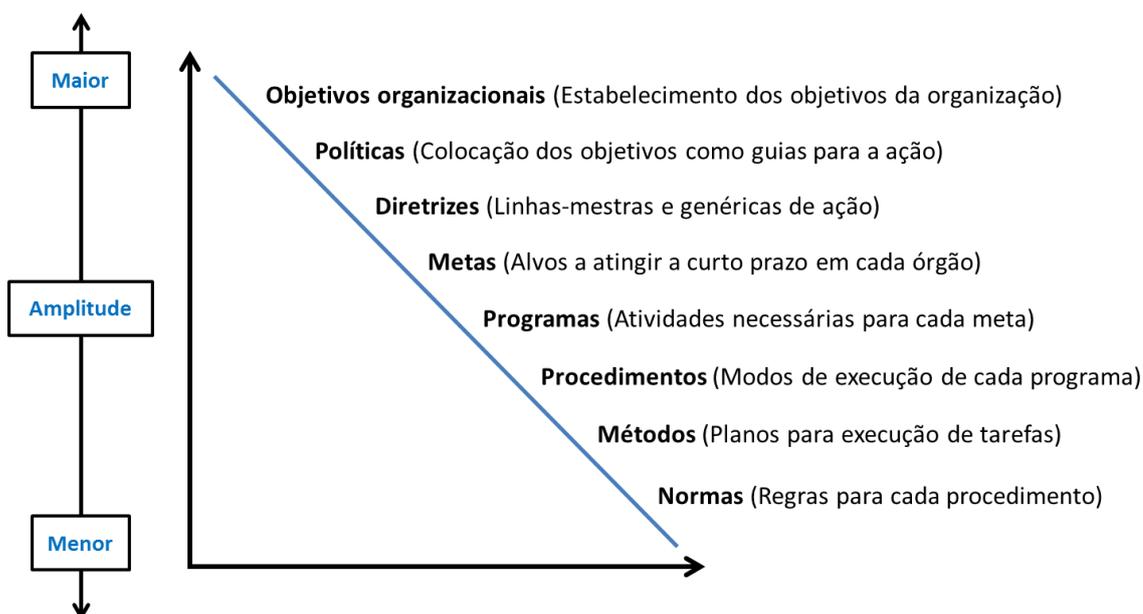
Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização (conceito organizacional);

Regras pelas qual a organização conduzirá suas atividades do dia-a-dia (políticas operacionais).

Contudo, as organizações precisam definir uma hierarquia dos seus objetivos, de onde é abordado os objetivos globais da empresa até os objetivos no campo operacional. Segundo CHIAVENATO, a empresa após esta definição pode abordar os desdobramentos dos objetivos.

“A partir dos objetivos organizacionais, a empresa pode fixar suas políticas, diretrizes, metas, programas, procedimentos, métodos e normas. Enquanto os objetivos organizacionais são amplos e genéricos, à medida que se desce em seus desdobramentos, a focalização torna-se cada vez mais restrita e detalhada.”

Figura 1: Desdobramentos dos objetivos da organização.



Fonte: Adaptado pelo autor.

2.3. PRINCÍPIOS E NORMA DA QUALIDADE

A qualidade está muito ligada ao planejamento e significa a melhoria contínua para obtenção de bens e serviços, gerados em conformidades com todos os requisitos aplicáveis, controles, custos e processos mapeados.

Cada vez mais os empreendedores estão preocupados em atender com qualidade as demandas propostas e satisfazer o desejo do cliente. Em visita no site do SEBRAE, destaca-se sobre o significado da qualidade como:

“A qualidade de um produto ou serviço só é alcançada quando a empresa consegue administrar todo o sistema de processos, e não apenas verificar os resultados. Numa empresa, existem muitos processos. A rede formada por eles constitui um sistema. O conhecimento e a administração do sistema são fundamentais para que a empresa alcance seus objetivos e, conseqüentemente, o sucesso”.

A definição por alguns especialistas “gurus da qualidade”:

Qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente. (W. Edward Deming).

Qualidade é ausência de deficiências, ou seja, quanto menos defeitos, melhor a qualidade. (Joseph M. Juran).

Qualidade é a conformidade do produto às suas especificações. (Philip B. Crosby).

Figura 2: Estrutura dos Princípios da Qualidade.



Fonte: Adaptado pelo autor.

2.3.1. NORMA ISO 9001:2015

A revisão da norma série ISO 9000 aconteceu no ano de 2000 e iniciou-se a mudança com o cancelamento dos três padrões principais e distintos (ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003). A partir de 2000 os três padrões formaram apenas um modelo: a ISO 9001:2000.

No ano de 1994 iniciou a ISO 9001, substituindo a ISO 9000, onde o foco era a garantia da qualidade dos produtos e serviços e após a migração passou a estar focada na satisfação do cliente e na melhoria contínua dos processos.

A norma mostrou as regras para execução de um sistema de gestão da qualidade e veio se modificando com o decorrer dos anos, tendo sua última revisão no ano de 2015.

Conforme o livro *Sistemas Integrados de Gestão - 3ª Edição*, segundo a ISO 9001:2015:

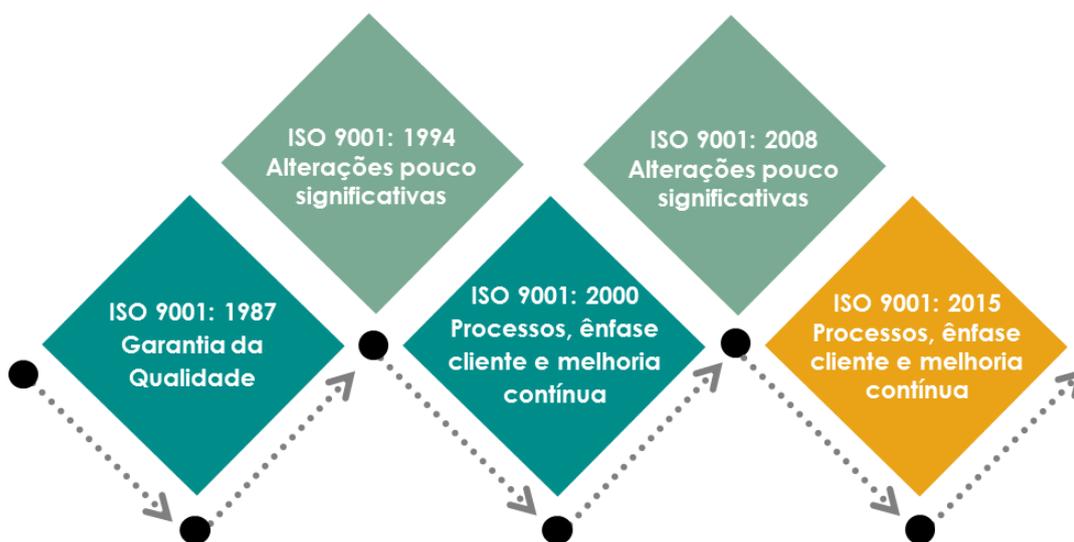
“Uma organização focada na qualidade, promove uma cultura que se traduz em comportamentos, atitudes, atividades e processos

que proporcionam valor ao satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas relevantes”.

As exigências desta norma indicam de modo geral a sua finalidade a todos os tipos e tamanhos de empresas e de produtos e serviços fornecidos.

De acordo com a ISO 9001:2015, as razões abordam reduzir a ênfase na documentação e aumentar os resultados; aumento do foco no cliente; inserção a gestão de riscos como meio de atingir os objetivos e integração do sistema com o negócio.

Figura 3: Síntese história da ISO 9001.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 4: Matriz de correspondência ISO 9001.

| ISO 9001:2008 | ISO 9001:2015 |
|-----------------------------|--|
| (Nova Cláusula) | 4 – Contexto da Organização |
| 1.1 – Generalidades | 4.2 – Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas |
| 1.1 – Generalidades | |
| 1.2 – Aplicação | 4.3 – Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade |
| 4.2.2 – Manual da Qualidade | |
| 4.1 – Requisitos Gerais | 4.4 – Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos |

| ISO 9001:2008 | ISO 9001:2015 |
|--|--|
| 5 – Responsabilidade da Gestão | 5 – Liderança |
| 5.1 – Comprometimento da gestão | 5.1 – Liderança e compromisso |
| 5.3 – Política da Qualidade | 5.2 – Política |
| 5.5.1 – Responsabilidade e autoridade | 5.3 – Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais |
| 5.5.2 – Representante da gestão | |
| 5.4 – Planejamento | 6 – Planejamento |
| 5.4.2 – Planejamento do sistema de gestão da qualidade | 6.1 – Ações para tratar riscos e oportunidades |
| 8.5.3 – Ações preventivas | |
| 5.4.1 – Objetivos da qualidade | 6.2 – Objetivos da qualidade |
| 4.2.1 – Generalidades | |
| 5.4.2 – Planejamento do sistema de gestão da qualidade | 6.3 – Planejamento das alterações |
| 6 – Gestão de recursos | 7 – Suporte |
| 6 – Gestão de recursos | 7.1 – Recursos |
| 6.2.1 – Generalidades | 7.2 – Competências |
| 6.2.2 – Competências, formação e consciencialização | |
| 6.2.2 – Competências, formação e consciencialização | 7.3 – Consciencialização |
| 5.5.3 – Comunicação interna | 7.4 – Comunicação |
| 4.2 – Requisitos da documentação | 7.5 – Informação documentada |

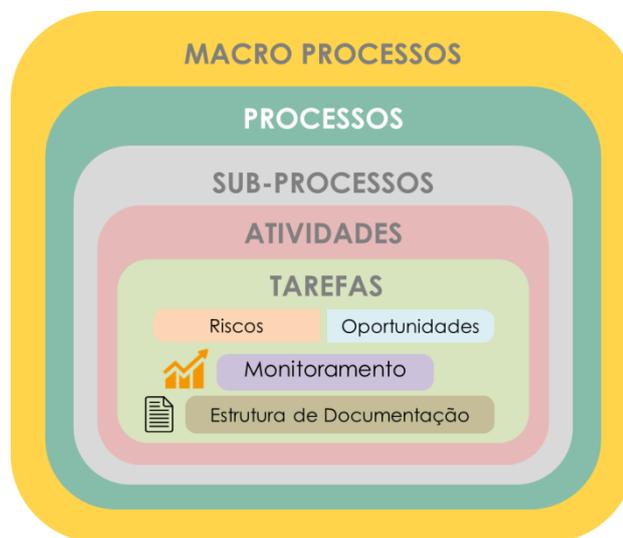
Fonte: Adaptado do Livro Sistemas Integrados da Gestão (2018, p.36).

2.3.2. DEFINIÇÃO DE PROCESSOS

Falando um pouco sobre processo, de acordo com a norma ISO 9001:2015, é destacado como uma cadeia de fainas relacionadas e que quando são executadas geram o objetivo esperado. Toda organização possui diversos processos, dentre eles os que estão descritos e os que são executados, porém ainda não foram documentados.

Processo pode ser definido como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que utilizam entradas para entregar um resultado pretendido.

Figura 5: Representação da hierarquia de processos.

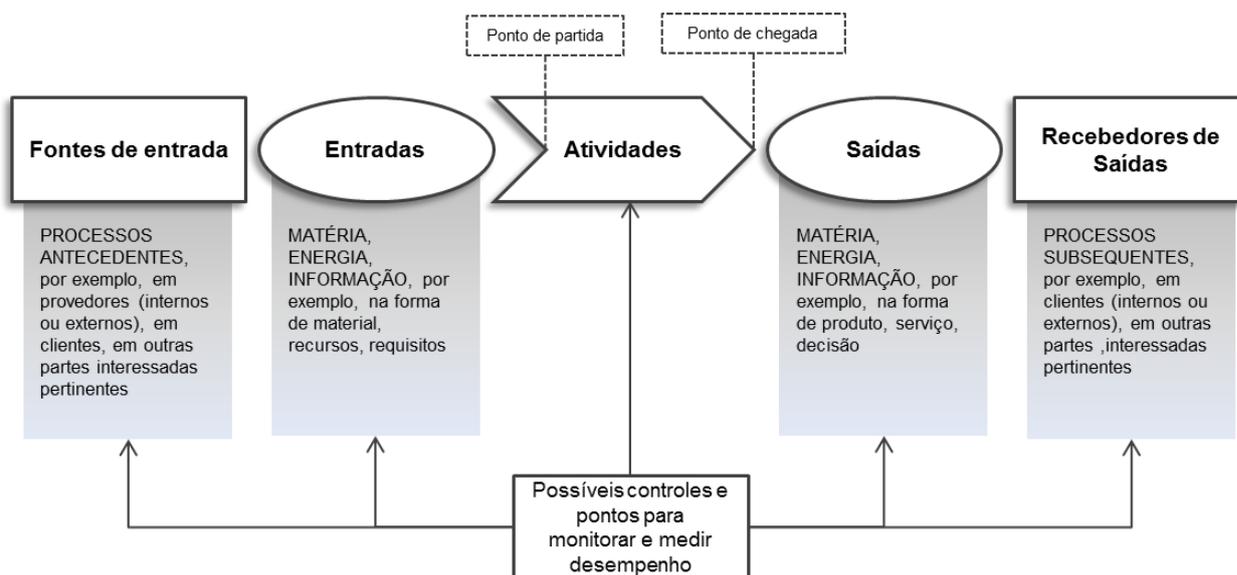


Fonte: Elaborado pelo autor.

A representação esquemática abaixo, mostra os elementos de um processo e determina as etapas sequenciais para se conseguir um objetivo estabelecido.

A produção de serviço ou algum bem antes de ser executado, possui um processo mapeado que aborde seu interesse, sua razão, importância, aplicação e utilidade. Com os processos desenhados, qualquer colaborador ou equipe consegue desenvolver a atividade da mesma maneira, visualizando e entendendo as definições e estruturas que devem atuar.

Figura 6: Representação esquemática dos elementos de um processo.



Fonte: Norma ISO 9001:2015.

2.3.3. HIERARQUIA DE DOCUMENTOS

A definição de sistema significa um conjunto de elementos, partes ou subsistemas, interdependentes que trabalham para atingir um mesmo objetivo. Agora que já sabemos o seu significado, a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade de uma empresa é referente a constatação que a mesma cumpre os requisitos da Norma ISO 9001:2015, sendo certificada por um órgão externo que possui seu selo nacional (pela ABNT) e internacionalmente (pela ISO).

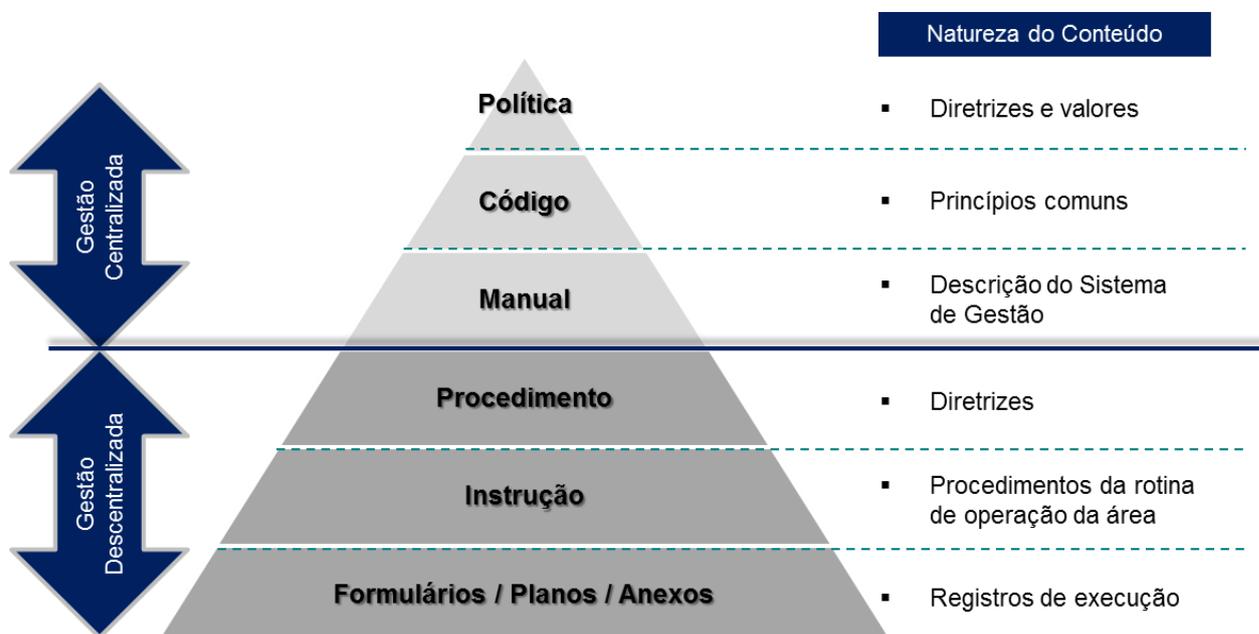
Sistemas Integrados da Gestão (2018, p. 33): Assim, a certificação “é o procedimento através do qual uma Entidade externa independente – Organismo de Certificação – reconhece formalmente através da emissão de um certificado, que uma organização dispõe de um Sistema de Gestão implementado que cumpre as Normas aplicáveis.”

Para estruturar um sistema, se faz necessário seguir as atividades relevantes:

1. Planejamento (criar um plano e traçar os objetivos, recursos e estratégias);
2. Formação e qualificação do pessoal (pessoas competentes);
3. Motivação e qualidade (gestão de pessoas);
4. Estrutura de recursos (humano, financeiro, tecnológico, etc.)

5. Avaliação contínua.

Figura 7: Hierarquia de documentos para uma organização.



Fonte: Adaptado dos conceitos da ISO 9001:2015.

2.4. CICLO PDCA

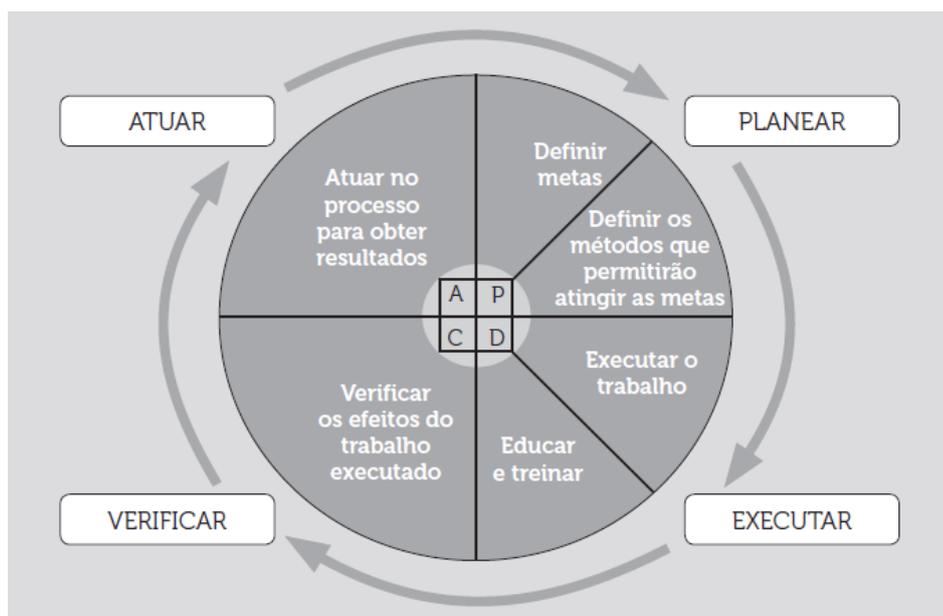
Este ciclo visa demonstrar um desenvolvimento nos parâmetros utilizados pelas empresas, para incorporar um gerenciamento de processos contínuo baseado no PDCA.

Considera-se um método de controle e de obtenção de resultados satisfatórios nas tarefas da companhia. É uma ferramenta bastante utilizada, pois previne erros e apresenta melhorias no processo.

O ciclo PDCA significa (Plan-Do-Check-Act) e é representado em círculo. Inicia-se com a fase planejamento (planejar), posteriormente com a execução do que foi planejado (executar), logo após verificação e monitoramento dos resultados alcançados (cheçar) e por último a correção dos falhas identificadas no processo (agir).

Esta ferramenta poderá ser utilizada para garantir o controle e aperfeiçoar qualquer processo, sendo ele simples ou delicado.

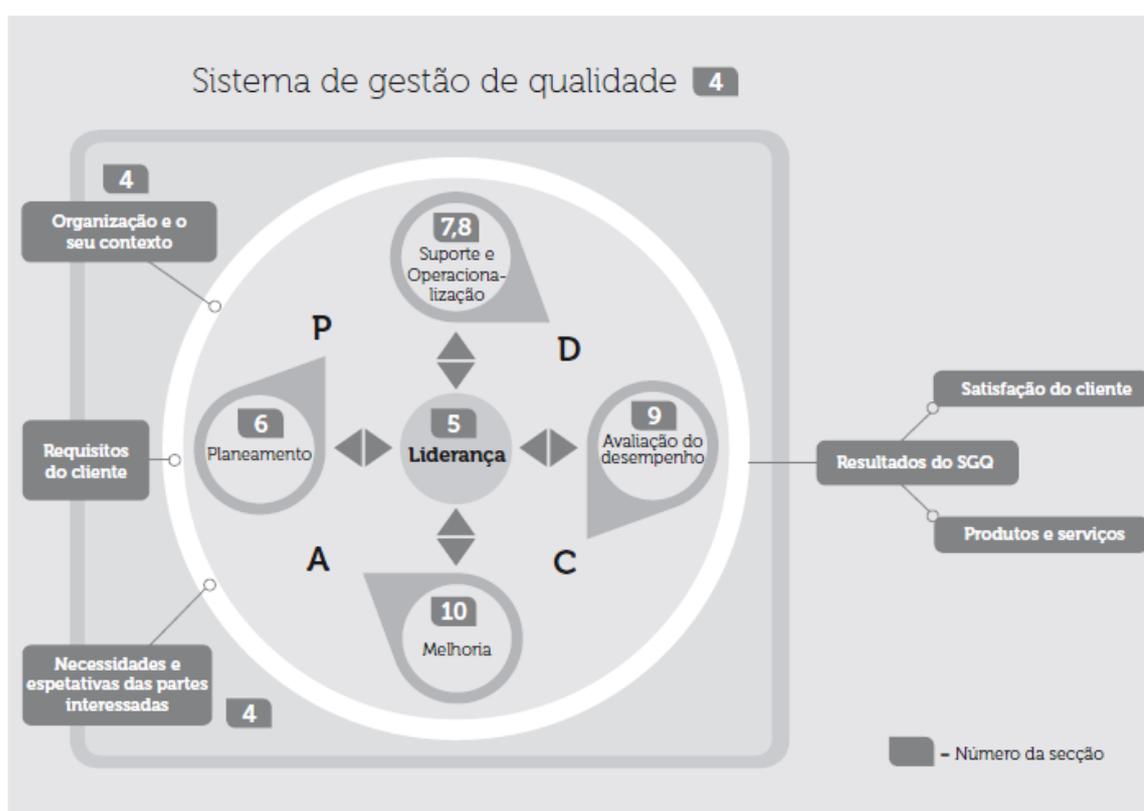
Figura 8: Definição do Ciclo PDCA.



Fonte: Sistemas Integrados de Gestão, 3ª Edição, p. 19.

Conforme figura demonstra a estrutura e a aplicação dos itens, baseando-se na revisão da norma ISO 9001:2015, das seções conforme as quatro atividades do ciclo.

Figura 9: Estrutura do ciclo PDCA, conforme ISO 9001:2015.



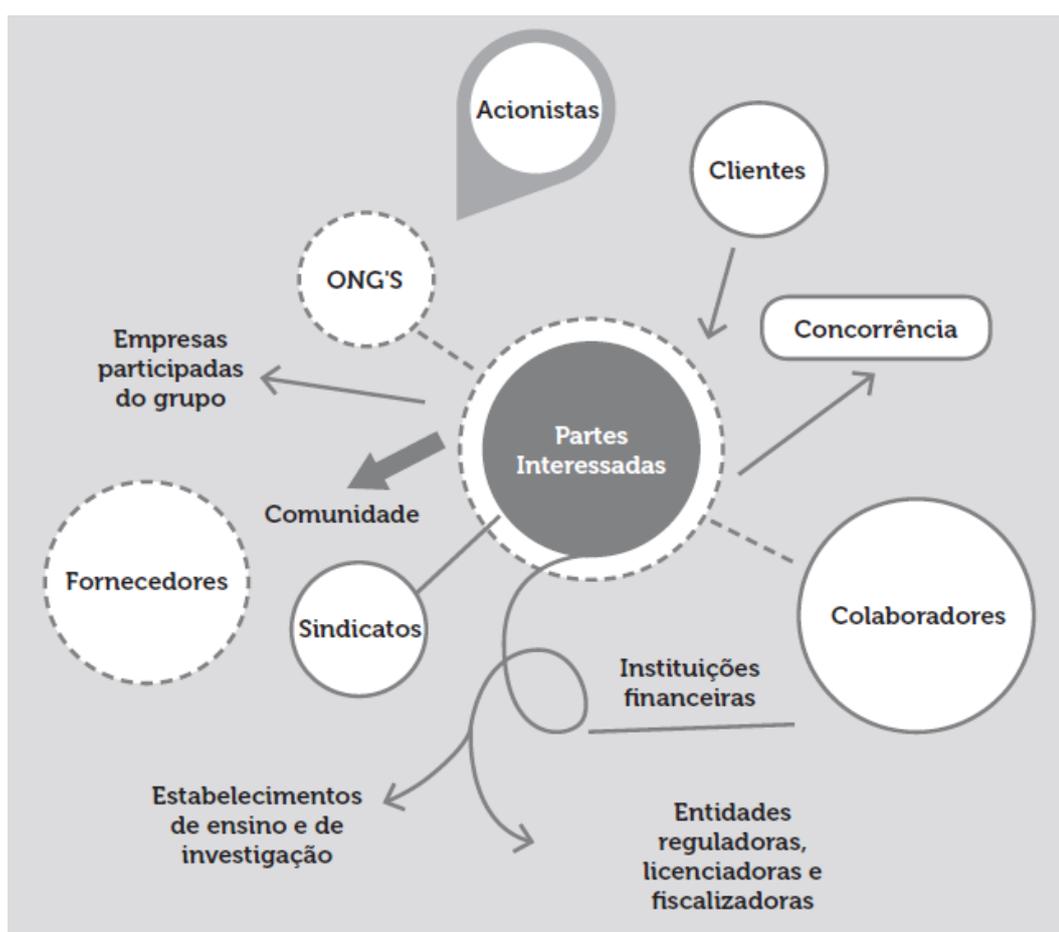
Fonte: Sistemas Integrados de Gestão, 3ª Edição, p. 21.

2.5. STAKEHOLDERS

São aqueles indivíduos que possuem interesse no controle da empresa ou projeto, possuindo ou não algum investimento sobre eles. O significado da palavra é stake (interesse) e holders (aqueles que possuem).

A seguir alguns exemplos de partes interessadas (stakeholders):

Figura 10: Grupos de stakeholders.



Fonte: Livro Sistemas Integrados da Gestão (2018, p. 28).

Nas versões anteriores da norma, a mesma permaneceu com forte destaque na abordagem de processos e com melhorias consideráveis como: contexto da empresa, foco no resultado, partes interessadas (stakeholders), dentre outros itens.

3. FERRAMENTAS APLICÁVEIS

Para se obter um bom planejamento, a organização precisa estar preparada e deverá utilizar ferramentas que ajude colocar em prática suas ideias.

Desta forma, será necessário muito estudo e dedicação para entender e responder as seguintes perguntas:

Onde a empresa está?

Para onde a empresa deseja ir?

Como que a empresa chegará lá?

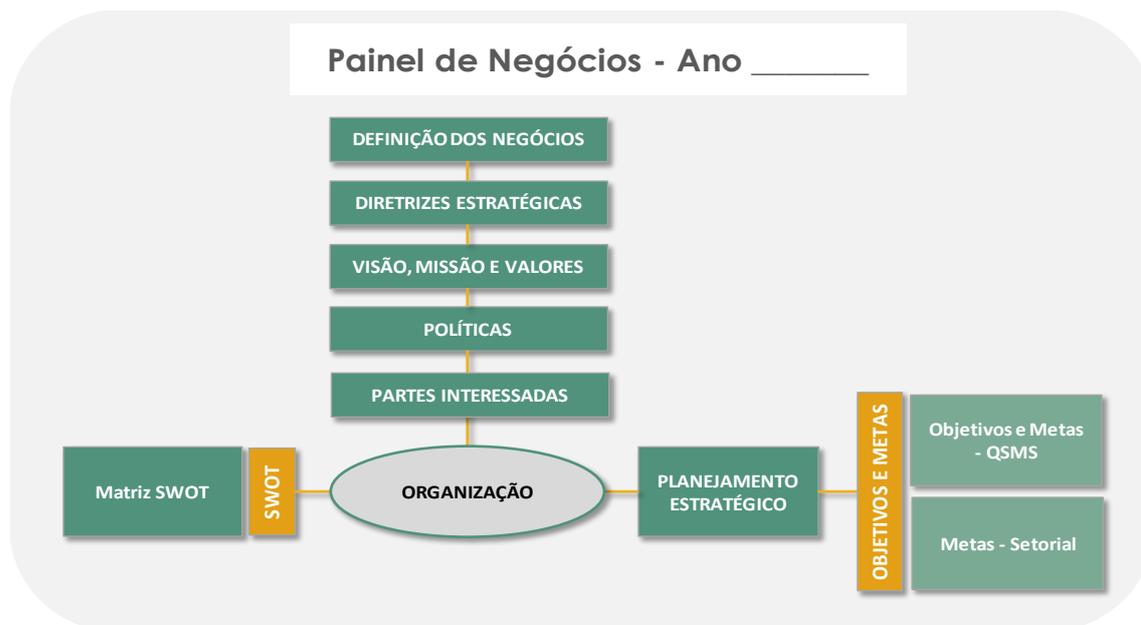
Com as respostas definidas, o empregador conseguirá conduzir e manter sua empresa no mercado. Dentre seus objetivos gerais, se destacam:

1. Assegurar a eficiência na tomada de decisão;
2. Analisar a concorrência;
3. Enxergar suas forças e fraquezas;
4. Descobrir suas oportunidades e ameaças;
5. Definir a semelhança e o posicionamento do negócio;
6. Determinar um plano de ação;
7. Melhorar a otimização dos recursos;
8. Incentivar e agregar as equipes;

3.1. PAINEL DE NEGÓCIOS

O painel de negócios é integrado por uma cadeia de metodologias gerenciais, que são capazes de apoiar a definição do contexto da entidade e sua visão para o futuro.

Figura 11: Modelo de um Painel de Negócios.



Fonte: Adaptado nos comentários da ISO 9001:2015..

3.2. MATRIZ SWOT

Um outro fator elaborado e integrante do painel de negócios, é a Matriz SWOT. Utilizada para avaliar a situação da empresa e é a principal responsável por levar a mesma a analisar as variáveis do âmbito externo.

Figura 12: Modelo de Matriz SWOT.

| <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;"> FATORES EXTERNOS </div> <div style="text-align: center;"> FATORES INTERNOS </div> </div> | | PONTOS FORTES - FORÇAS - S | | PONTOS FRACOS - FRAQUEZAS - W | |
|---|---|----------------------------|---|-------------------------------|--|
| | | 1 2 3 4 5 6 | Mencionar e enumerar as vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes | 7 8 9 10 11 12 | Mencionar e enumerar as desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes |
| OPORTUNIDADES - O | | Estratégias | S+O | Estratégias | W+O |
| A | Mencionar e enumerar os aspectos positivos da envolvente com o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa | A1 | Mencionar e enumerar as estratégias correlacionadas com as forças e oportunidades. Podendo atacar comente um ou outro aspecto caso não haja correlação. | A7 | Mencionar e enumerar as estratégias correlacionadas com as fraquezas e oportunidades. Podendo atacar comente um ou outro aspecto caso não haja correlação. |
| B | | | | | |
| C | | | | | |
| D | | | | | |
| E | | | | | |
| F | | | | | |
| AMEAÇAS (T) | | Estratégias | S+T | Estratégias | W+T |
| G | Mencionar e enumerar os aspectos negativos da envolvente com o potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa. | G1 | Mencionar e enumerar as estratégias correlacionadas com as forças e ameaças. Podendo atacar comente um ou outro aspecto caso não haja correlação. | G7 | Mencionar e enumerar as estratégias correlacionadas com as fraquezas e ameaças. Podendo atacar comente um ou outro aspecto caso não haja correlação. |
| H | | | | | |
| I | | | | | |
| J | | | | | |
| K | | | | | |
| L | | | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base na figura 12, é necessário descobrir suas ameaças e oportunidades com relação as estratégias do negócio, visando melhorar as suas fraquezas e potencializar suas forças.

Resumidamente, forças e fraquezas são pertinentes ao ambiente interno, já as ameaças e oportunidades ao ambiente externo.

3.3. INDICADORES

Segundo os conceitos da ISO 9001:2015, quando uma empresa implementa um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é preciso determinar os objetivos da qualidade e para evidenciar se os objetivos estão sendo almeçados pela organização, são aplicados indicadores que avaliam o desempenho e garantem um melhor controle das metas.

Gestão da Qualidade (2017, p. 58): “A certificação ISO, desse modo, não garante que o produto ou o serviço de determinada empresa seja de melhor qualidade, e sim que aquele produto ou serviço seja desenvolvido de forma padronizada.”

Um indicador de desempenho deve:

- a. Ser significativo: deve medir algo que seja útil e tenha relevância para a empresa.
- b. Ser claro e objetivo: a organização deve deixar claro o que se deseja medir e deve ser realizada de maneira correta para não haver erros na sua interpretação.
- c. Ter um responsável: ter um responsável pela coleta de dados
- d. Possuir metas: todo indicador deve ter uma meta, com objetivo de verificar se o resultado pretendido está sendo alcançado.

3.3.1. BOOK DE INDICADORES

Portanto, os indicadores só funcionam quando estão igualados com as estratégias do empregador e quando estes estão dispostos a acompanhá-los.

Baseado nos comentários de Toledo (2016), é necessário determinar indicadores que atendem os requisitos “SMART”, estes devem ser: Specific (Específico), Measurable (Mensurável), Attainable (Atingível), Relevant (Relevante) e Time-Bound (Temporizável).

Figura 13: Exemplo de Book de Indicadores.

| Formulário BOOK DE INDICADORES | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-------------------|---------------------------------|-----------|-----------|------------|------------|-------|-------|------------|
| ÁREA: <input type="text"/> | | | | | | | | | | | |
| PROCESSO | INDICADOR | DESCRIÇÃO | UNIDADE DE MEDIDA | FÓRMULA DE CÁLCULO DO INDICADOR | | CRITÉRIOS | ÁREA RESP. | FREQUÊNCIA | PRAZO | FONTE | ORIENTAÇÃO |
| | | | | MENSAL | ACUMULADO | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

Fonte: Adaptado dos conceitos da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

3.3.2. OBJETIVOS E METAS

A partir das definições, são estabelecidos objetivos e metas por setores que podem seguir o modelo conforme abaixo, baseado nos conceitos de Toledo, 2016. Esses indicadores serão controlados em uma planilha de objetivos e metas.

Figura 14: Padrão para controle de objetivos e metas.

| Formulário Controle dos Objetivos e Metas | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------------|---------------|-----------------------|-------------|---|------|------|------|------|-----|------|------|------|-----|------|------|------------------------|
| Área / Department: <input type="text"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| INFORMAÇÕES SOBRE A META / GOAL INFORMATION | | | | | Responsável / Responsible: <input type="text"/> | | | | | | | | | | | | |
| MÉTRICA METRICS | OBJETIVO / OBJECTIVE | META / TARGET | INDICADOR / INDICATOR | UNID. UNITY | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ | REAL AC. ACUM. ATÉ MÊS |
| Meta | | | | | 88% | 88% | 90% | 90% | 92% | 92% | 94% | 94% | 96% | 96% | 98% | 98% | 98% |
| Real | | | | | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 93% | 100% | 96% | 100% | 99% | 99% | 99% | 99% |
| ↑ | | | | | 114% | 114% | 88% | 111% | 109% | 50% | 106% | 102% | 104% | 80% | 102% | 101% | 101% |
| Meta | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Real | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ↑ | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Adaptado dos conceitos ISO 9001:2015.

O controle de objetivos e metas é um meio de monitoramento do sistema de gestão e não pode simplesmente ser preenchido e os colaboradores da organização não possuírem conhecimento dos resultados. Desta forma, os resultados devem ser divulgados através de comunicados, reuniões, treinamentos e a alta direção deve realizar uma análise crítica periodicamente, para analisar como está o andamento de suas metas.

3.4. MISSÃO, VISÃO E VALORES

O rumo das estratégias são oriundas da visão, missão e valores estabelecidos pelo maior nível hierárquico da organização. Essas diretrizes devem ser determinadas pela alta administração do grupo conforme abordado na norma ISO 9001:2015, referente ao comprometimento da liderança quando ao sistema de gestão. O SEBRAE diz seu pensamento a respeito:

“Missão: É o propósito de a empresa existir. É sua razão de ser.

Visão: É a situação em que a empresa deseja chegar (em período definido de tempo).

Valores: são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros.”

Figura 15: Modelos de Missão, Visão e Valores.

VALE

Missão

Transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável

Visão

Ser a empresa de recursos naturais global número um em criação de valor de longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e pelo planeta

Valores

- 1 A vida em primeiro lugar
- 2 Valorizar quem faz a nossa empresa
- 3 Cuidar do nosso planeta
- 4 Agir de forma correta
- 5 Crescer e evoluir juntos
- 6 Fazer acontecer

COM EXCELÊNCIA A GENTE CHEGA LÁ.

Para se diferenciar no mercado, uma empresa precisa se conhecer. Saber onde está e onde quer chegar. Por isso, todas as nossas ações contam com a orientação de uma Missão, uma Visão e oito Valores. São esses conceitos que vão nos guiar rumo à excelência.

NOVOS RUMOS

MISSÃO
É O NOSSO PONTO DE PARTIDA.

Fornecer soluções integradas Apoio Marítimo, Proteção Ambiental, Apoio Portuário e Construção e Reparo Naval, com tecnologia avançada, segurança e sustentabilidade, garantindo a satisfação de clientes, colaboradores e acionistas.

VISÃO
DEFINE A NOSSA DIREÇÃO.

Estar entre as três melhores e mais rentáveis empresas do Brasil de soluções integradas em Apoio Marítimo, Portuário, Proteção Ambiental e Construção e Reparo Naval até 2020.

VALORES
SÃO AS NOSSAS COORDENADAS.

SOMOS ÉTICOS
Fazemos as coisas do jeito certo e somos responsáveis pelas nossas ações. Nossas atitudes seguem os preceitos éticos da companhia e da Legislação.

TEMOS CONFIANÇA
Acreditamos em nossas equipes e no nosso negócio. Agimos com integridade, transparência e profissionalismo em tudo o que fazemos. O nosso discurso tem coerência com a prática.

RESPEITAMOS AS PESSOAS
Trabalhamos em um ambiente de respeito mútuo. Ouvimos e reconhecemos as necessidades pessoais e profissionais de todos.

ACREDITAMOS NA MERITOCRACIA
Somos recompensados pelos resultados que entregamos. Contribuições diferenciadas merecem recompensas diferenciadas.

FOCAMOS NO CLIENTE
Somos receptivos e acessíveis. Agimos com profissionalismo e cumprimos o que prometemos, com competência, seriedade e eficiência.

ATUAMOS COM EXCELÊNCIA
Somos obstinados pela qualidade e pelo execução. Utilizamos as melhores técnicas de gestão e disciplina para gerar resultado nos mais altos padrões de segurança e excelência operacional.

BUSCAMOS OS RESULTADOS
Somos comprometidos com os resultados e sempre buscamos a superação. Nosso papel é promover o crescimento sustentável da empresa e garantir a perenidade dos negócios no longo prazo.

VALORIZAMOS A EXECUÇÃO
Temos senso de urgência e tomamos decisões de forma profissional e disciplinada. A postura de incomodação e inquietude no dia a dia contribui para solucionarmos problemas e fazemos acontecer.

BRAVANTE

Fonte: Empresa Vale e Bravante, 2018.

3.5. POLÍTICA

De acordo com o requisito da norma ISO 9001:2015, o empregador terá que definir uma política que transmita suas diretrizes e valores relacionados a saúde, segurança, qualidade e meio ambiente de acordo com o propósito do negócio.

Figura 16: Política de QSMS.



Fonte: Empresa Wilson Sons Estaleiros, 2017.

De acordo com a última revisão, a norma se divide em 10 elementos:

1. Escopo;
2. Referências Normativas;
3. Termos e Definições;
4. Contexto da Organização;
5. Liderança;
6. Planejamento;

7. Suporte;
8. Operação;
9. Avaliação do Desempenho;
10. Melhoria.

3.6. GESTÃO DE MUDANÇAS

É uma metodologia de trabalho para assegurar que todas as mudanças nas instalações, tecnologias, processos, equipamentos e pessoas sejam identificadas e realizadas de forma planejada e controlada com objetivo de manter os riscos ou impactos às pessoas ou às instalações em níveis aceitáveis.

As mudanças podem ser permanentes ou temporárias, e deverão ser gerenciadas e registradas via formulários ou sistema específico.

A aprovação da mesma só poderá ser realizada pela liderança da área responsável por realizar a mudança. Necessitará uma comunicação para as áreas afetadas, para que todos tenham conhecimento da realização da mesma e só será finalizada após realização de uma verificação do monitoramento e acompanhamento das ações oriundas da mudança.

3.7. AUDITORIAS

É fundamental que a empresa elabore um cronograma de auditorias internas periódicas e acompanhar auditorias de órgãos externos ou até mesmo de clientes, para verificar se a implementação, monitoramento e eficácia do seu sistema de gestão (manuais, procedimentos e instruções) estão fluindo corretamente e atingindo o seu objetivo. Segundo Livro - O Movimento da Qualidade no Brasil, 2011 - pg. 146:

“Auditoria de Qualidade: Processo sistemático, documentado e independente, para obter evidência da auditoria e avaliá-la objetivamente para determinar a extensão na qual os critérios de auditoria são atendidos (ISO 9000:2005).

Auditoria de Primeira Parte: Auditoria conduzida pela organização, ou em nome dela, para análise crítica pela direção e

outros propósitos internos, e pode formar a base para a declaração da conformidade de uma organização (ISO 9000:2005).

Auditoria de Segunda Parte: Auditoria conduzida pelas partes que tem interesse na organização, tais como cliente, ou por outras pessoas em seu nome. (ISO 9000:2005)

Auditoria de Terceira Parte: Auditoria conduzida por organizações externas, organizações de auditoria independentes, tais como aquelas que fornecem certificação/registo de conformidade com a ABNT NBR ISO 9001 e ABNT NBR ISO 14001 (ISO 9000:2005).

Avaliação da conformidade: Exame sistemático do grau de atendimento por parte de um produto, processo ou serviço a requisitos especificados.”

Figura 17: Modelo de certificado ISO 9001.

ABS Quality Evaluations

Certificate Of Conformance

This is to certify that the Quality Management System of:

APERAM INOX AMÉRICA DO SUL S/A
Praça 1º de Maio, 09
Centro Norte
Timóteo, MG 35180-000
Brasil

(WITH ADDITIONAL FACILITIES LISTED ON ATTACHED ANNEX)

has been assessed by ABS Quality Evaluations, Inc. and found to be in conformance with the requirements set forth by:

ISO 9001:2015

The Quality Management System is applicable to:

MANUFACTURE OF STAINLESS STEEL FLAT, CARBON STEEL FLAT AND ELECTRIC STEEL FLAT

This certificate may be found on the ABS QE Website (www.abs-qe.com). For certificates issued in the People's Republic of China information may also be verified on the CNCA website (www.cnca.gov.cn).

| | | |
|------------------|---------------|--|
| Certificate No: | 30071 | |
| Effective Date: | 23 March 2018 | |
| Expiration Date: | 22 March 2021 | |
| Issue Date: | 23 March 2018 | |

Alex Weisselberg, President

Validity of this certificate is based on the successful completion of the periodic surveillance audits of the management system defined by the above scope and is contingent upon prompt written notification to ABS Quality Evaluations, Inc. of significant changes to the management system or components thereof.

ABS Quality Evaluations, Inc. 16855 Northchase Drive, Houston, TX 77060, U.S.A.
Validity of this certificate may be confirmed at www.abs-qe.com/cert_validation.

Copyright 2011-2018 ABS Quality Evaluations, Inc. All rights reserved.

Page 1 of 2

Fonte: Empresa APERAM Inox, 2018.

O certificado que a organização recebe, após que a auditoria foi finalizada e que certifica que a mesma está correta com o seu sistema, pode ser fixada, divulgada e permanecer exposta na intranet, site e fornecido aos clientes do negócio, como estratégia para reconhecimento da empresa.

3.8. PLANO DE AÇÃO

É uma ferramenta também conhecida como 5W1H ou 5W2H, utilizada para controlar ações em qualquer ambiente, seja ele empresarial ou pessoal. É importante destacar que, para todo problema identificado e analisado, deve-se elaborar um plano de ação específico.

Sua utilização acontece nos seguintes casos: após o recebimento de um relatório de auditoria, uma não conformidade identificada, uma solicitação do cliente, etc.

Independente de qual meio ou forma se origina uma ação, esta planilha ou sistema específico pode controlar e monitorar as ações, prazos e responsáveis pelo atendimento.

Figura 18: Modelo de Plano de Ação - PDCA.

Formulário
Plano de Ação - PDCA

ÁREA/EMBARCAÇÃO: _____ DATA: _____

MOTIVO/ESCOPO: _____

RESPONSÁVEL: _____

Metodologia:

P Identificação
Análise de Fenômeno
Análise do Processo

↓

D Plano de Ação

↓

C Execução

↓

A Verificação

↓

Ação

Plano de Ação

| Status | |
|--------------|----------|
| Concluída | 1 |
| Não Iniciada | 1 |
| Em Andamento | 0 |
| Cancelada | 0 |
| Em Atraso | 2 |
| Total | 4 |

Status - Planejamento para alcance de metas

0% 25% 25% 50% 0% 0%

■ Concluída ■ Não Iniciada ■ Em Andamento ■ Cancelada ■ Em Atraso

| Nº | CAUSA Origem | Plano de Ação | | | Quando? | | Execução | Verificação | | Ação |
|----|-----------------|------------------|-------------------------|-------|------------|------------|--------------|-----------------------|----------------------|-------------------------|
| | | Ação (O que?) | Planejamento (Como?) | Quem? | Previsto | Realizado | Status | Resultados alcançados | Pontos problemáticos | Proposta de novas ações |
| 1 | Desvio | Ação | | | 15/03/2017 | 15/03/2017 | Concluída | | | |
| 2 | Desvio | Ação | | | 15/03/2017 | | Em atraso | | | |
| 3 | Desvio | Ação | | | 30/03/2017 | | Em atraso | | | |
| 4 | Desvio | Ação | | | | | Não iniciada | | | |
| 5 | | | | | | | | | | |

Fonte: Adaptado dos conceitos ISO 9001:2015.

3.9. VANTAGENS

Possuindo um sistema de gestão bem estruturado, proporciona inúmeros benefícios ao negócio, garantindo instrumentos de gerenciamento que permitam tomada de decisão baseando-se em evidências verdadeiras, melhorando a visualização por completo a nível de comércio e para seu aperfeiçoamento a melhoria contínua.

E segundo HARGEAVES et al (2001), argumenta que a adoção do sistema de gestão da qualidade gera confiança na capacidade de seus processos e cria uma base para a Melhoria Contínua.

O melhor reconhecimento que uma empresa pode ter é, sem dúvida, aquele que parte do cliente, especialmente quando ele volta satisfeito para consumir novamente seus produtos ou serviços. [...], é o cliente quem ajuda o prestador de serviços a aprimorar-se toda vez que o elogia sugere ou critica o serviço que experimenta.

Segundo HMDDoctors (2013), alguns desses benefícios são:

- Melhoria de qualidade em produtos e serviços;
- Realização de objetivos e metas da empresa;
- Economia de tempo e custos;
- Transparência dos processos internos;
- Fortalecimento da imagem da empresa e a participação no mercado;
- Maior controle dos riscos;
- Satisfação de clientes, funcionários e acionistas;
- Satisfação dos critérios dos investidores e melhoria do acesso ao capital;
- Aumento da competitividade;
- Assegurar às partes interessadas o comprometimento com uma gestão demonstrável;
- Redução e controle de custos
- Oportunidades para conservação de recursos e energia;

- Melhoria do relacionamento com todas as partes interessadas (clientes, acionistas, ONG's, fornecedores, governo e funcionários);
- Prevenção de falhas ao invés de suas correções.

3.10. DESVANTAGENS

No ponto de vista do cliente, a primeira desvantagem caracteriza-se pela dificuldade para criar e manter o impulso das pessoas com o sistema. É necessário desenvolver bons e eficientes programas de marketing interno, adequado com a realidade da empresa, e que motive os funcionários a acreditar no sistema de gestão de qualidade, no bom atendimento ao cliente, visto que o cliente externo satisfeito, é necessário incentivar e satisfazer o cliente interno.

Em pesquisa ao SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) foram questionadas 271 empresas certificadas ou em processo de certificação, obtendo um retorno de 40,6% delas, num total de 110 empresas, as quais apontaram os seguintes inconvenientes: o fato de ser trabalhoso, contínuo e dinâmico, tempo dispendido na conscientização, resistência a mudanças, existência de pouca cultura para a qualidade, entendimento dos requisitos e obtenção de recursos para investimento.

- Tempo necessário para desenvolver o sistema;
- Os custos para implementar e mantê-lo;
- A inflexibilidade e burocracia;
- A dificuldade de implantação, em especial para determinados tipos de organizações;
- A dificuldade para criar e manter o entusiasmo do pessoal para com o sistema;
- O ressentimento que as mudanças requeridas causem em certos casos;
- As mudanças necessárias podem ser contrárias ou conflitantes com a cultura existente;

4. CONCLUSÃO

Neste trabalho foi apresentado a importância de melhorar continuamente os processos e produtos de uma organização, para que os produtos tenham alta qualidade e possam ser competitivos no mercado.

A qualidade pode ser vista como o grau que um produto ou serviço satisfaz as necessidades, desejos e expectativas dos clientes. Cada vez mais os clientes aumentam as exigências no quesito qualidade, levando as empresas a dependerem dela para sobreviverem. Com isso começa uma busca das empresas para aprimorarem seus métodos, e uma das soluções encontradas são as ferramentas que auxiliam na administração.

Entre estas ferramentas podemos destacar a gestão da qualidade, que é de grande relevância para as empresas que buscam ferramentas para se manterem no competitivo mercado em que estão inseridas.

As empresas que optam por esta ferramenta têm inúmeras vantagens, onde as principais que podemos destacar são a melhoria contínua, a empresa está em constante avanço dos seus processos para que consiga não só satisfazer as necessidades dos clientes, mais também atender as suas expectativas, uma redução no desperdício dos recursos devido a um acompanhamento deste o início até o término do processo.

Com isso pode-se concluir que a melhoria contínua é um processo essencial dentro de qualquer organização que requer comprometimento de todos, porém, não exige grandes conhecimentos técnicos para que possa ser realizada. Elementos simples e eficientes foram apresentados neste trabalho e demonstrando que é possível a todas as organizações sua aplicação obtendo ótimos resultados.

5. REFERÊNCIAS

ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração - 7^o edição, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração - 9^o edição, 2014.

FERNANDES, Waldir Algarte. O Movimento da Qualidade no Brasil, 2011.

SANTOS, Gilberto. Sistemas Integrados de Gestão - 3^o edição, 2018.

MACHADO, Simone Silva. Gestão da Qualidade, 2012.

<http://www.knower.com.br/beneficios/iso-9001-2008-qualidade/1/iso-9001-2008-qualidade.html>

<http://www.hmdoctors.com/2013/sistema-de-gestao-integrado-e-seus-beneficios/>

<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/indicadores-e-metas-smart-saiba-tudo-sobre-o-metodo/100113/>

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-estrategias-empresariais,e4df6d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/4-etapas-do-pdca-melhoram-gestao-dos-processos-e-qualidade-do-produto,9083438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>

<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/a-historia-daorganizacao-iso/40732>