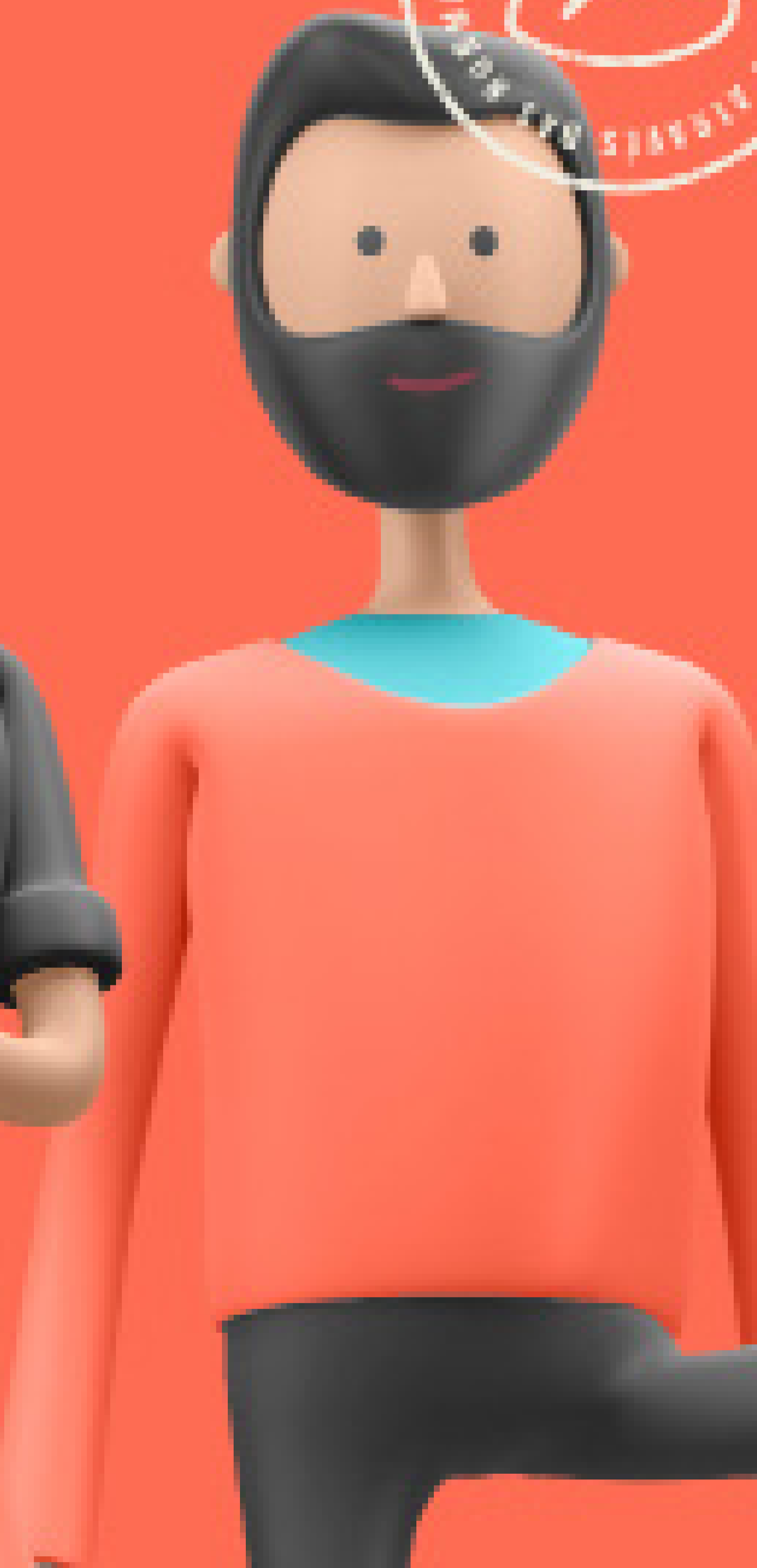
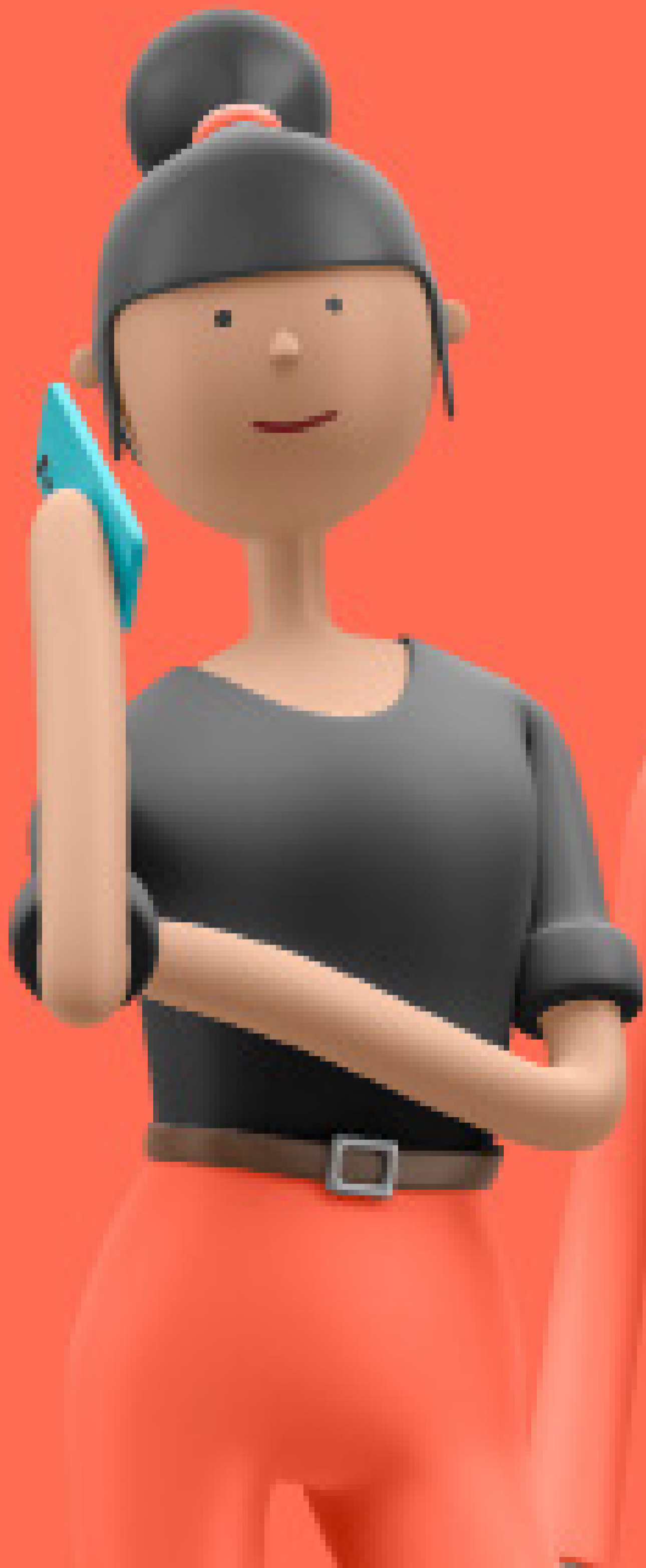


! Templum

COMO GANHAR DINHEIRO COM ISO 9001





**OLÁ,
SOMOS A TEMPLUM!**

**COM ESSE E-BOOK,
QUEREMOS FORTALECER
EMPRESAS POR MEIO
DAS NORMAS ISO**

COMO GANHAR DINHEIRO COM A ISO

A ISO 9001 ENTENDENDO O CONCEITO	5
1. TENHA CERTEZA DE QUEM É VOCÊ NO MERCADO	10
2. ENTENDA SEU CONTEXTO INTERNO E EXTERNO	12
3. DEFINA OS PROCESSOS DA EMPRESA	14
4. FAÇA O LEVANTAMENTO DOS RISCOS E OPORTUNIDADES	16
5. IDENTIFICAR OS RECURSOS NECESSÁRIOS	18
6. CONTROLAR A OPERAÇÃO	20
7. MEDIR OS RESULTADOS	22

A ISO 9001 ENTENDENDO O CONCEITO

A expressão ISO 9000 significa um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral, não importando a sua dimensão e que pode ser adotada no mundo inteiro.

O objetivo principal da norma é promover a normatização de produtos e serviços, para que a qualidade dos mesmos seja permanentemente melhorada.

Analisando esse conceito ao lado parece um pouco estranho imaginar que existe um boicote a uma norma cujo objetivo é promover a qualidade dos produtos ou serviços, mas é importante contextualizar o histórico dessa publicação.

A norma ISO 9001 teve a sua primeira versão publicada em 1987 e sua redação era uma adaptação de normas militares americanas e inglesas, ou seja, imagina o grau de controle que era exigido para as empresas que adotaram esse padrão.

Por essa sua origem "militar" a norma ficou reconhecida no mercado como uma norma de controle da qualidade, ou seja, bem burocrática e como todos sabemos "a primeira impressão é a que fica". É por isso que até hoje, mesmo após as diversas revisões que aconteceram, essa imagem de norma burocrática continua no imaginário dos empresários e profissionais de gestão do mercado.

A notícia boa é que já estamos na 5ª versão dessa norma que foi criada em 1987 e muita coisa mudou nesse período e a ISO 9001 que está na sua versão 2015, nunca esteve tão estratégica como agora.

Isso quer dizer que a adoção do sistema de gestão da qualidade garante a obtenção dos benefícios financeiros e econômicos por meio da gestão eficaz dos recursos e da implementação de processos aplicáveis que melhoram o valor e a saúde global da organização.

O benefício financeiro percebido é o resultado da melhoria da organização expressa em forma monetária e obtido por práticas internas da organização efetivas quanto ao custo. Trocando em miúdos, atuamos na melhoria dos processos internos – alcançamos produtividade – e na redução do custo diminuindo desperdícios.

É por isso que se você quer uma gestão moderna e eficiente em sua empresa, não deixe de acompanhar essa leitura até o final. Garanto que vai valer a pena!

A Gestão Empresarial

A grande vantagem da ISO 9001 como ferramenta de gestão é a sua abordagem sistêmica em detrimento de uma abordagem individual de outras ferramentas mundialmente conhecidas.

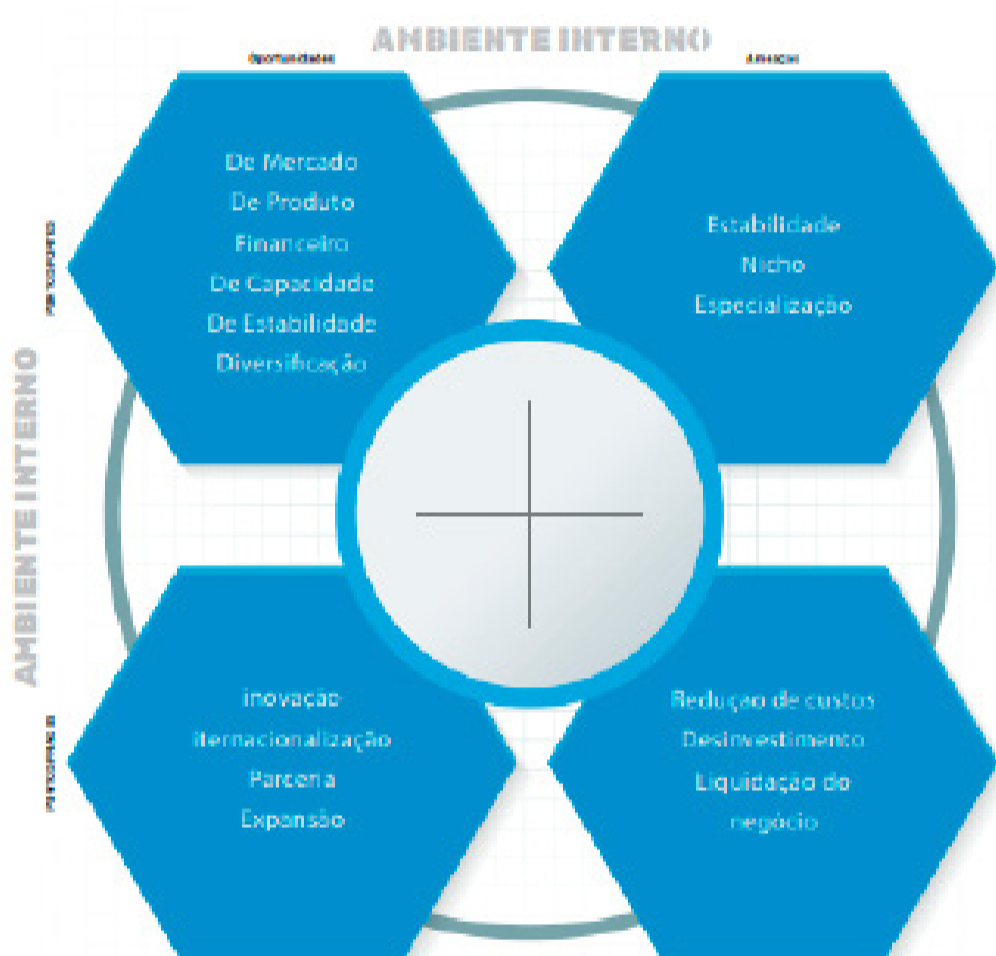
Mas, como assim?

Vamos entender o cenário da administração estratégica: as técnicas de gestão empresarial mais conhecidas no mundo são: matriz SWOT, 5 forças de Porter, BSC, Matriz BCG, Canvas, Análise 360, PDCA e Matriz Ansoff.

Porém, cada uma dessas ferramentas atua na estratégica empresarial de forma específica, não tendo relação com as outras ferramentas e por isso é muito comum a empresa adotar determinada ferramenta como análise estratégica e não saber como lidar com a parte tática e operacional frente à análise encontrada.

Vamos para um exemplo real utilizando a ferramenta mais conhecida no mundo:

Para realizar essa avaliação a empresa precisa encontrar pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades para o seu negócio. Ao realizar o cruzamento desses dados, encontramos o direcionamento estratégico, que pode ser Desenvolvimento, Manutenção, Crescimento ou Sobrevivência, conforme imagem abaixo:



Ao chegar no resultado, por exemplo Desenvolvimento, a estratégia indicada para a empresa nesse caso é a diversificação, seja de mercado (buscar novos mercados), de produtos (aumentar o portfólio), financeiro (novos investimentos), etc.

E é aí que o problema começa na empresa, porque daquelas ferramentas citadas acima, qual é o método que deve ser escolhido para colocar isso em prática?

Como desenvolver essa estratégia empresarial?

Você até pode responder que é o 5W2H, mas esse é o começo do abismo, porque essa é uma ferramenta operacional e não temos como pular do estratégico para o operacional sem passar pelo tático, pois é nessa etapa que se criam os planos, as condições e os recursos para colocar a estratégia em ação.

Para facilitar o entendimento, podemos dizer que A Estratégia é a Direção, o Tático é o Caminho e o Operacional é a Viagem. Ou seja não temos como começar uma viagem sem saber qual é o caminho que utilizaremos, afinal existem vários caminhos para o mesmo destino, certo?

Então, é aqui que muitos empresários começam a falar que o planejamento estratégico não funciona e que já gastaram muito tempo e dinheiro tentando implementar essas ferramentas e que perdem ambos: tempo e dinheiro.

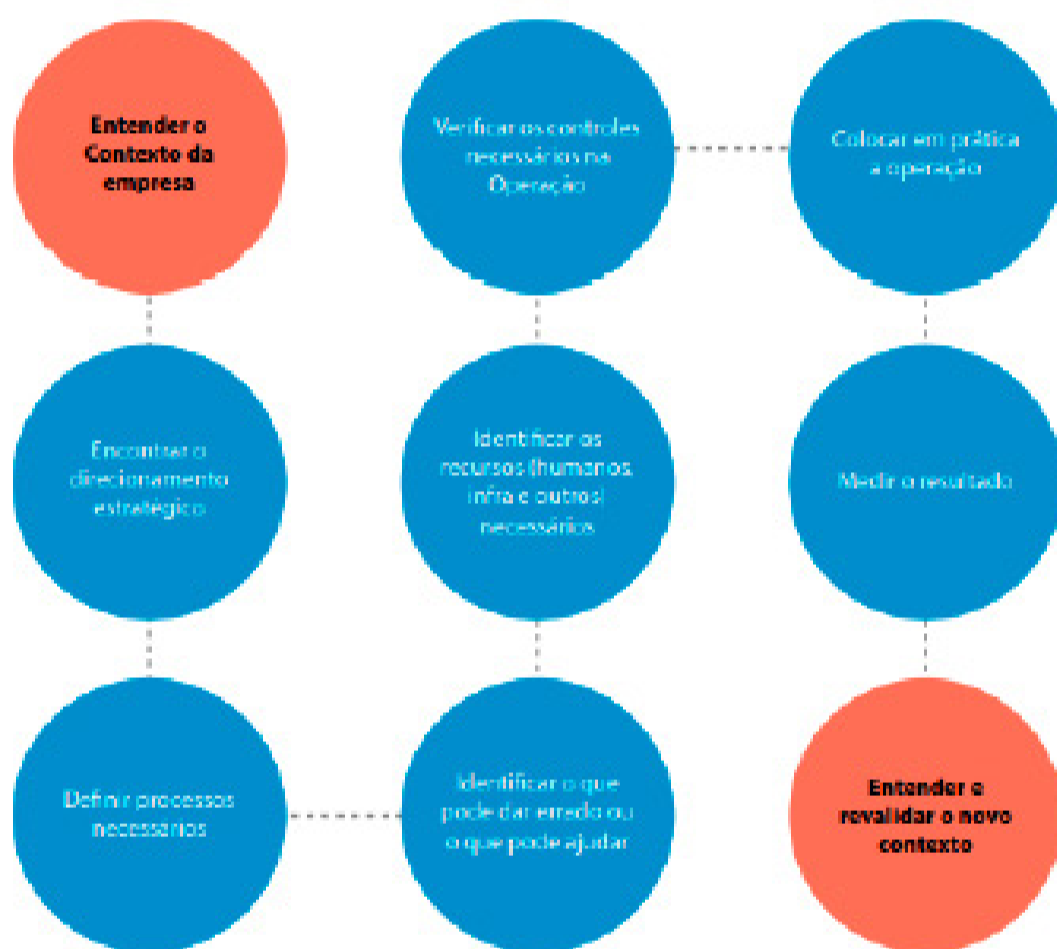
Espero que com a explicação acima, tenha ficado claro que a falha não é da ferramenta, mas pela falta de um sistema que prepare a sua empresa para a gestão, para chegar no resultado planejado, ou seja: faltou o planejamento tático, faltou a continuação do método escolhido.

Mas onde entra a ISO 9001 nessa situação?

Vamos voltar para a primeira expressão que falamos nesse material:

A ISO é um **MODELO DE GESTÃO** da qualidade e não uma **FERRAMENTA** de estratégia empresarial.

Isso quer dizer que a ISO 9001 trata da direção, do caminho e da viagem e não só de uma parte específica da empresa. Para entender o que isso significa, vamos analisar o esquema do modelo proposto pela ISO 9001, conforme figura abaixo:



Veja que não estamos falando de documentos, não estamos falando de burocratização, não estamos falando de padronização, mas sim, estamos falando de entender quem é você e a sua empresa no mercado que atua. Estamos falando de definir onde quer chegar. Estamos falando de planejar o caminho e ver o que pode atrapalhar. Estamos falando de controles necessários. Estamos falando em medir o que fizemos para saber o quanto fomos eficazes.

E se não fomos eficazes?

Não tem problema: nós vamos saber o que saiu errado e porque saiu errado. Vamos colocar isso em nossa lista do que pode atrapalhar e não vamos faremos novamente. Isso não é lindo?

E o melhor de tudo: já ouviu uma expressão de que não basta ser bom, tem que parecer bom? Então, ao adotar a ISO 9001 como seu modelo de gestão, a sua empresa entrará para um seleto grupo de empresas que provam ser boas.

E o lucro?

Bom, eu não conheço nenhum empresário que quer fazer um planejamento estratégico que não visa aumentar o lucro da sua empresa. Então a chave para tudo o que estamos falando até aqui está na intenção.

Nenhum sistema ou ferramenta de gestão promoverá o lucro da sua empresa se não houver a intenção real da organização em melhorar continuamente a sua operação e conquistar o sucesso sustentado.

Então, se essa for a sua real intenção com a sua empresa, podemos avançar para o próximo capítulo: **como fazer isso (a ISO) na prática?**

Como fazer isso (a ISO) na prática?

Na teoria tudo muito bonito, eu sei, já disse isso anteriormente, mas na prática pode ser fantástico, tudo depende da... intenção!

Se a intenção é um certificado na parede, sua empresa irá conseguir implementar a ISO 9001 normalmente (não será tão fácil manter, mas daí é história para um outro e-book...), mas se a intenção é transformar o custo de implementar a ISO 9001 em um investimento e conseguir inclusive medir o ROI (retorno sobre o investimento) dessa atividade, aconselho seguir os passos abaixo. Pode confiar em mim, que vai dar certo!

O que eu devo fazer?

Começar do começo... Estranho, não? Mas é exatamente isso. A base da norma ISO 9001 são os Princípios da Qualidade, que são:

- Foco no cliente;
- Liderança;
- Engajamento das pessoas;
- Abordagem de processos;
- Melhoria;
- Tomada de decisão baseada em evidência;
- Gestão do relacionamento.

Isso quer dizer que uma empresa que deseja seu sucesso sustentado, ou seja, que deseja obter lucro com a sua operação e não ficar correndo atrás do próprio rabo, precisa obrigatoriamente ter o controle desses princípios.

Afinal, você conhece alguma empresa de sucesso que não tenha o cliente no centro das suas atenções ou então sem o engajamento das pessoas? Será que essas empresas se tornaram referência de mercado sem processos definidos e tomando decisão com base no "achismo" das pessoas?

Pode procurar e se achar alguma que trabalhe dessa forma, pode me avisar, porque gostaria muito de tentar entender essa mágica.

Está vendo como tudo faz sentido e que a ISO 9001 ao invés de ferramentas desconexas traz um sistema pronto para alavancar a sua empresa?

Como aplicar isso na prática?

Antes de começar a falar sobre a implementação desses pontos, quero esclarecer que a ISO 9001 é uma norma que fala O QUE você tem que fazer para ter esse sucesso sustentado.

O COMO realizar essa implementação é uma decisão estratégica de cada empresa, então as soluções que apresentaremos a seguir são as nossas escolhas aqui na Templum, mas não as únicas e por isso é importante procurar por uma empresa de consultoria que o ajude a definir a melhor estratégia para a sua empresa. Conte conosco para isso, se precisar!

Para colocar a mão na massa, existe um roteiro simples com **07 passos que devem seguir**:

1. TENHA CERTEZA DE QUEM É VOCÊ NO MERCADO

1. Tenha certeza de quem é você no mercado

Podem existir 50 fabricantes de celulares diferentes no mercado e é por isso que celular é um commodity? Não!

De acordo com o tipo de tecnologia, design, utilidade, ferramentas, performance e até status que você precisar, vai escolher um determinado fabricante que irá lhe fornecer essas características.

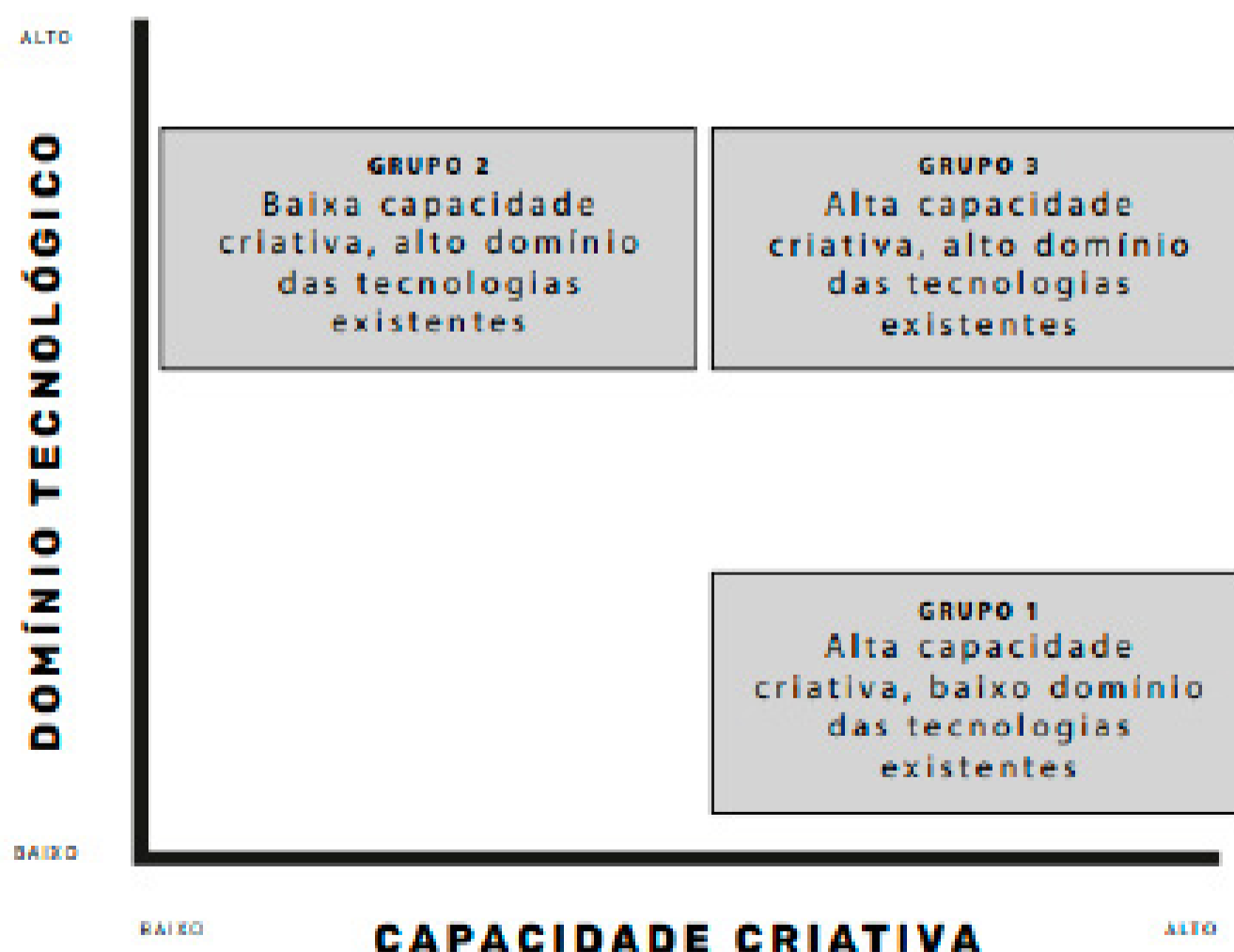
Da mesma forma, será que esses fabricantes possuem a mesma estratégia? Com certeza não. É por isso que só conseguimos começar a falar de estratégia se soubermos qual é a nossa posição no mercado.

Para fazer essa análise, destaque 02 características muito marcantes do mercado que atua, coloque num gráfico com os dois quadrantes, crie um intervalo de dados e posicione a sua empresa e aquelas que atuam no mesmo ramo de atividade de acordo com a posição no mercado. Como resultado você vai gerar um gráfico, como a imagem abaixo:

De posse desse conhecimento, você tem a primeira decisão estratégica a ser tomada: O grupo que faço parte está alinhado com a minha missão?

Se não estiver alinhado, o que eu preciso mudar, minha missão ou o grupo estratégico que faço parte? Se estiver alinhado, estou contente com a missão da minha empresa ou gostaria de estar em outro grupo?

Esse é o momento de revalidar as Declarações Institucionais da organização: reúna a equipe de liderança da empresa para estabelecer uma unidade de propósito e o rumo da organização. Confirme a Missão, a Visão e os Valores e aproveite esse momento para a comunicação do que é importante para a empresa.



2. ENTENDA SEU CONTEXTO INTERNO E EXTERNO

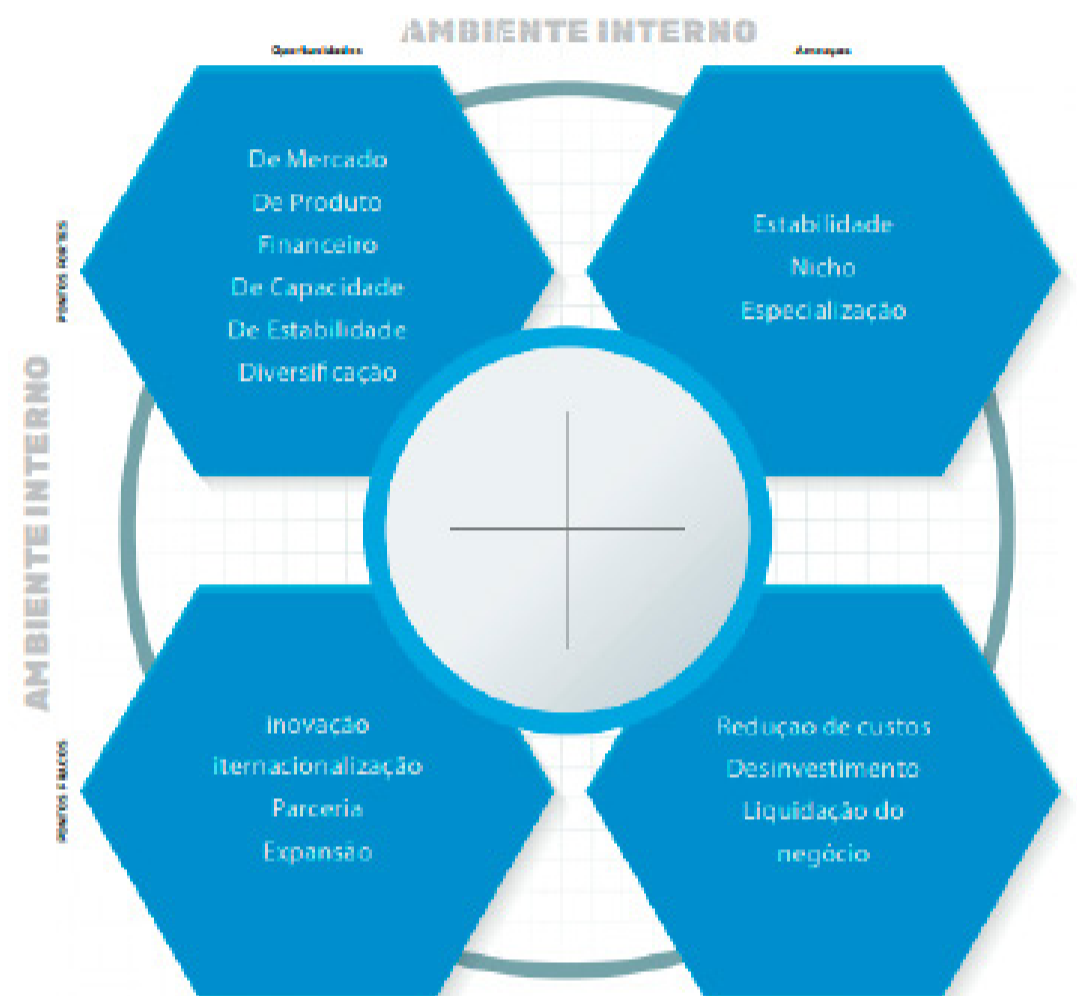
2. Entenda seu contexto interno e externo.

Ao revalidar as Declarações Institucionais da sua empresa, chegou o momento de entender seus pontos fortes, seus pontos fracos e a influência do ambiente externo, ou seja, como cenário político, econômico, tecnológico, natural, legal e social interfere no seu negócio positivamente ou negativamente.

Por exemplo: ainda usando o fabricante de celular em nossa análise, a oscilação do dólar influencia muito a operação da empresa devido à compra de produtos no mercado externo e por isso essa característica não pode sair do radar da empresa.

Ainda na análise dessa empresa, se um ponto fraco for o domínio das novas tecnologias, precisaremos de um plano específico para melhorar esse ponto.

Para essa atividade, sugerimos utilizar a famosa “Análise SWOT”, que para nós, ainda é a melhor ferramenta para essa finalidade. Ao realizar essa análise, vamos encontrar o tão famoso “Direcionamento Estratégico”. Lembra da imagem abaixo que já mostramos lá no começo?



DICA : Aqui na Templum nós disponibilizamos gratuitamente uma planilha que pode ajudar nessas duas análises iniciais. Veja como conseguir esse documento no final desse documento.

Então, chegamos no Ponto Chave! Já descobrimos quem somos, onde estamos e onde queremos chegar.

E agora?

3. DEFINA OS PROCESSOS DA EMPRESA

3. Defina os processos da empresa

Para facilitar o entendimento desse passo, vamos pensar em uma situação prática:

Alguma vez em sua vida profissional, na atividade que desempenhava, você dependia de algum recurso (informação, matéria prima, softwares, equipamentos) para a execução da sua atividade e, constantemente, esses recursos não chegavam para você da forma ideal para a realização da sua tarefa e então "perdia" tempo para deixar esse recurso da forma apropriada (ou seja, teve um retrabalho) ou pior, teve que devolver e aguardar novamente?

Se a situação acima nunca aconteceu em sua vida, você está numa daquelas empresas de sucesso que também falamos no começo, mas se é a realidade da sua empresa é porque não existe uma abordagem de processos definida e dessa forma, os departamentos funcionam de forma isolada sem conhecer a necessidade das pessoas e processos.

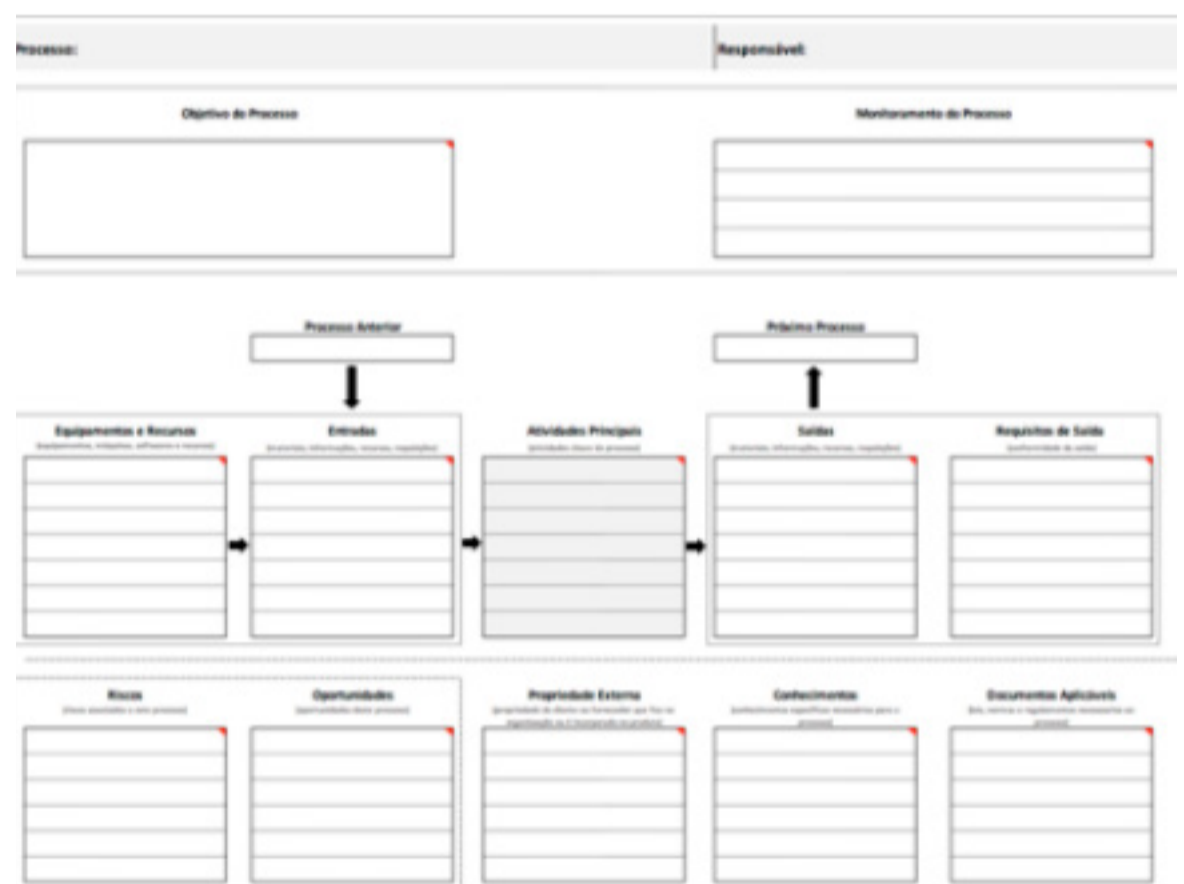
Agora, já pensou no quanto de produtividade sua empresa pode ganhar se ajustar o foco e parar de desperdiçar tempo com atividades desnecessárias? É isso o que acontecesse quando ajustamos os processos internos.

Sem as informações e saídas corretas que foram geradas e que servem para outros processos, posso afirmar que é nesse ponto que estão concentrados os maiores gargalos e retrabalhos e é uma fonte imensa de desperdício de dinheiro, que diminui o lucro da sua empresa.

E é por isso que a abordagem de processos é um dos princípios da qualidade e está diretamente relacionada com a sua capacidade de atingir o sucesso sustentado.

Para fazer esse levantamento dos processos, aqui na Templum nós temos um método exclusivo (que nos orgulhamos muito) que chamamos de Tartaruga Turbinada.

Nessa ferramenta, analisamos o objetivo do processo, as formas de medição, atividades chaves, entradas, saídas, recursos, conhecimentos, documentos, riscos e oportunidades que têm relação com cada processo.



Ao realizar essa análise conseguimos identificar atividades que são realizadas sem nenhuma necessidade, recursos disponíveis que não existe necessidade, saídas que são liberadas sem aderência ao processo seguinte.

DICA: Em nosso blog temos um post exclusivo para ensinar o passo a passo de realização desse mapeamento. O link para acesso está disponível no final desse e-book.

4. FAÇA O LEVANTAMENTO DOS RISCOS E OPORTUNIDADES

4. Faça o levantamento dos riscos e oportunidades

Ao longo dos 03 passos anteriores verificamos muitos pontos que podem atrapalhar (riscos) a nossa operação ou que podem ajudar (oportunidades).

Esse é o momento de relacionar todos os itens levantados e identificar o grau de impacto que podem causar na organização caso venham a acontecer.

É uma etapa muito importante pois sabe aqueles incêndios que vivemos apagando e que não nos deixa correr atrás de oportunidades que podem aumentar o nosso resultado financeiro? Pois bem, esses incêndios só acontecem pela falta desse levantamento de riscos e oportunidades.

Nessa atividade a tarefa é relacionar tudo o que atrapalha a nossa produtividade e classificar cada item de acordo com a tabela abaixo:

SEVERIDADE	FREQUÊNCIA
3 = A consequência possui resultados pouco significativos	3 = Nunca aconteceu
5 = A consequência possui resultados com custos baixos	5 = Ocorre menos de 01 vez ao ano
7 = A consequência possui resultados com custos altos	7 = Ocorre mais de 01 vez por ano e menos que 01 vez por mês
9 = A consequência possui resultados irreversíveis	9 = Ocorre mensalmente

Veja que interessante, pois agora sabemos qual é a PRIORIDADE que temos que dar para cada ponto:

Um item que acontece mensalmente (9) x (7) e com custos altos = (63) tem uma prioridade de atenção maior do que um item que também tem custos altos (7) x (5) mas que ocorre menos de 01 vez por ano = (35).

Dessa forma, a sua empresa consegue enxergar de forma clara tudo o que atrapalha a nossa produtividade e nos faz sair correndo para apagar incêndio e começamos a nos antecipar às falhas.

Veja que se tem uma falha com custo alto que acontece mensalmente, imagine o valor que deixaremos de gastar com essa correção ao agir preventivamente.

Bingo! Mais um ponto de economia de dinheiro e consequentemente, um valor que aumenta o nosso lucro lá no final do mês.

Antes de seguir para o próximo passo na busca pelo lucro da sua empresa, repare que até agora não falamos em documentos, em burocracia, em controles desnecessários, etc, mas sim estamos falando em uma gestão real, que por acaso é a ISO 9001! Mas ainda não acabou, vamos seguir adiante com os próximos passos.

5. IDENTIFICAR OS RECURSOS NECESSÁRIOS

5. Identificar os recursos necessários

Agora é o momento de sonho de todos os gestores.

Ainda utilizando os mapas dos processos como pano de fundo utilizaremos a coluna "Recursos" dessa planilha e teremos o levantamento de todos os recursos indispensáveis para a realização das atividades chave, podendo saber de forma clara e objetiva como está a disponibilização dos investimentos em recursos na empresa.

Para cada um desses itens levantados, realizaremos uma análise das necessidades de manutenção preventiva, outras possibilidades de fornecimentos, produtos ou serviços substitutos com melhor custo benefício, estabelecimento de ciclo de compras com base em ferramentas de estoque (FIFO, FEFO, entre outros), melhor possibilidade de negociação com os fornecedores, entre outras.

São infinitas possibilidades de acordo com o tipo de recurso utilizado a fim de garantir a melhor utilização e desperdício de dinheiro com compras ou serviços urgentes, manutenções corretivas, tempo de parada de máquina, entre outros. Quando colocamos na ponta do lápis o valor gasto com esse outro tipo de incêndio, vemos a quantidade de dinheiro que literalmente vai para o lixo por falta de gestão.

E também a empresa ganha no gerenciamento dos novos recursos, pois ao receber uma nova solicitação, o gestor irá olhar para o processo correspondente e analisar a real necessidade daquele recurso com base na melhoria proposta.

Dessa forma, a gestão consegue tomar decisão com base em dados reais do processo e o melhor de tudo: consegue medir a eficácia do novo recurso. Ou seja, controle total de tudo o que acontece na empresa, mas SEM burocracia.

6. CONTROLAR A OPERAÇÃO

6. Controlar a operação

Por fim, mas não menos importante, você conhece a expressão: “É o olho do dono que engorda o gado”? Pois bem, não tem nada melhor para a empresa do que o acompanhamento das ações necessárias na operação pelos próprios gestores.

Mas, quais ações?

Lembra quando falamos dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais?

Então, nos passos 01 e 02 definimos os objetivos estratégicos: quem somos, para onde queremos ir e em qual direção.

Nos passos 03, 04 e 05 definimos os objetivos táticos: qual o caminho utilizaremos (mapas dos processos), o que pode atrapalhar e ajudar e quais são os recursos necessários.

São esses 03 passos que formam o abismo da gestão estratégica e que fazem com que seu planejamento estratégico não saia do papel.

Agora chegou o momento de começar a viagem, ou seja, vamos colocar em prática as mudanças necessárias em cada processo, conforme os mapas definidos, mudar a forma de gerenciar os nossos recursos conforme o levantamento de recursos e necessidades específicas, colocar em prática as ações preventivas para evitar os incêndios dos riscos que foram calculados.

Parece fácil, mas esse é o momento que exige a maior atenção da liderança da empresa para garantir o engajamento de todos.

O que mais acontece nesse passo é que esses pontos que precisam de mudança aconteçam nas primeiras vezes, mas como mudança nunca é fácil, porque tira todos da zona de conforto, a tendência é que aos poucos, volte tudo à realidade antiga, da forma como era.

É por isso que volto a falar da Intenção.

Se uma nova forma de gestão da empresa não fizer parte da intenção real da liderança, tudo o que foi realizado até esse momento será perdido, mas se os gestores realmente querem uma empresa lucrativa e estiverem com esse propósito, conseguirão o engajamento de todos e a mudança acontecerá de forma mais fácil.

Então, segure a onda e fique perto dos seus liderados, acompanhe as mudanças, solicite feedback de como está sendo esse processo, e se houver necessidade, pode corrigir o plano tático, mudar uma rodovia porque o trânsito está intenso, mas mantendo a direção, aumentará o desempenho ao invés de trazer prejuízos.

7. MEDIR OS RESULTADOS

7. Medir os Resultados

Existe coisa mais gratificante do que passar por um processo de mudança como esse e saber que conseguimos chegar no resultado planejado?

Imagino que nesse momento sua equipe estará muito mais unida, mais engajada, o ambiente de trabalho muito mais agradável e todos mais felizes.

Mas como você consegue ter certeza disso?

Chegou o momento de medir os indicadores que estabelecemos lá nos mapas dos processos. A utilização consciente de indicadores na empresa faz com que os gestores consigam conduzi-la de uma maneira melhor, mais eficiente.

Os indicadores ajudam a acompanhar e medir os resultados do que foi planejado e ajudam a empresa na medida em que são usados para tomar decisões. Afinal, de nada adianta ter as informações se não houver conhecimento para aplicá-las, da mesma forma, de nada adianta o conhecimento se o gestor não tem poder de decisão.

Por isso, é importante definir claramente quais indicadores de resultados tem maiores relevância para seu negócio, e quais têm potencial para demonstrar com clareza o que se procura.

Agora, somente levantar os resultados não traz benefícios para a organização. A análise verdadeira desses indicadores fará com a empresa consiga ter dados coerentes para a tomada de ação, uma vez que tem ciência dos pontos mais críticos para o cumprimento do seu objetivo (levando em consideração o curto, o médio e o longo prazo).

Um ponto de atenção é que esses resultados devem ser analisados como um todo e não de forma isolada por processo. Afinal, o resultado da empresa é um resultado do esforço conjunto de todos.

Com todas essas informações é importante colocar em único documento qual é o objetivo da empresa e os indicadores de desempenho definidos para medir esse resultado e divulgue para toda a organização ter conhecimento do caminho a ser trilhado.

Sem isso, nenhuma empresa consegue chegar ao seu resultado.

E depois?

Chegamos ao final dos 08 passos. O que acontece a partir daqui é reiniciar o Passo 01, porque é um ciclo de melhoria contínua que nunca deve parar na empresa.



E o Lucro?

Bom, nós já sabemos que as duas principais formas de aumentar o lucro na empresa são:

01. Reduzir Despesas

02. Aumentar Faturamento

Ao longo desse material falamos exaustivamente em como um modelo de gestão objetivo e enxuto como a ISO 9001 pode ser utilizado para reduzir despesas, mas vou compilar alguns itens de desperdícios abaixo para revisão de tudo o que falamos:

- desorganização em compras e controle de fornecedores
- desperdício, retrabalho e devolução de produtos
- baixa produtividade
- falta de cumprimento de prazos
- clima organizacional ruim
- gargalos operacionais
- falta de controle de manutenção de equipamentos

Mas a ISO 9001 ajuda a aumentar o faturamento também?

Sim, e como!

Empresas que desejam prestar serviços à grandes empresas necessitam ter a certificação como requisito para iniciar qualquer negociação. Portanto, para esses casos, a certificação ISO 9001 é quase obrigatória.

Certificar é a garantia para estar a frente dos concorrentes e poder chamar a atenção do seu nicho de mercado e embora tenha a finalidade primária de ser uma ferramenta de marketing, acaba se tornando uma aliada interessante na conquista de novos clientes.

Existem muitos benefícios da ISO 9001 para sua empresa e a utilização desse selo no marketing, pode ser um diferencial muito interessante porque traz credibilidade, algo que muitas empresas trabalham anos até conquistar.

Ter um marketing eficiente não é obrigação apenas de grandes empresas. Para sobreviver, toda organização deve ser conhecida no mercado.

E para conquistar um lugar ao sol nada melhor do que não só ser boa, mas parecer boa, que é o que uma certificação como essa faz!

Uma empresa que possui credibilidade no mercado tem um diferencial na hora de expor seu produto ou serviço a um cliente em potencial – e a certificação ISO 9001 faz diferença na hora de assinar um contrato.



SOLICITE UMA PROPOSTA

 **Templum**

templum.com.br