

ABORDAGEM POR PROCESSOS SEGUNDO O MODELO DE EXCELÊNCIA DA  
GESTÃO PARA MICROEMPRESA

Alexandre Rezende Maruff

MONOGRAFIA SUBMETIDA À COORDENAÇÃO DE CURSO DE ENGENHARIA  
DE PRODUÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A  
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Aprovada por:

---

Profª Thaís Cristina Pereira Ferraz., MSc  
Orientadora

---

Prof Roberta Resende Zagha., DSc  
Co-orientadora

---

Prof.Roberta Cavalcanti Pereira Nunes, DSc

JUIZ DE FORA, MG - BRASIL  
ABRIL DE 2010

MARUFF, ALEXANDRE REZENDE

VI, 80 p. 29,7 cm (EPD/UFJF, Graduação,  
Engenharia de produção, 2010)

Monografia – Universidade Federal de Juiz  
de Fora, Departamento de Engenharia de Pro-  
dução

1. Gestão Por Processos;
2. Modelo de Excelência da Gestão.

I. EPD/UFJF II. Título (série)

## Agradecimentos

Agradeço a todos que fizeram parte deste trabalho, os colaboradores da organização estudada, aos professores participantes da banca e, principalmente a minha orientadora Thaís que, com sua competência, me guiou na realização deste trabalho.

Resumo da monografia apresentada à Coordenação de Curso de Engenharia de Produção como parte dos requisitos necessários para a graduação em Engenharia Produção.

## ABORDAGEM POR PROCESSOS SEGUNDO O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO PARA MICROEMPRESA

Alexandre Rezende Maruff

Abril/2010

Orientadores: Thaís Cristina Pereira Ferraz

Curso: Engenharia de Produção

A Gestão de Processos possibilita visualizar a organização como um sistema integrado, onde o trabalho é executado através de seus processos. Este trabalho tem por objetivos mostrar o modelo sistêmico que a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) adota para a avaliação da gestão realizada por inúmeras organizações. Foi analisada a empresa do ramo de serviços Lavanderia Itapoã Ltda, de acordo com o Critério Processos do modelo de Prêmio de Competitividade Micro e Pequena Empresa – MPE Brasil. Este modelo foi selecionado devido a sua adequação ao porte da empresa analisada e adequação às práticas de gestão de planejamento, controle e melhoria dos processos realizada pela mesma. Os resultados alcançados com este trabalho possibilitaram a compreensão dos pontos chaves do modelo, a identificação das características marcantes e as sugestões de melhorias para a organização estudada. Por fim, verifica-se que a análise da Gestão dos Processos segundo o Modelo MPE Brasil permitiu o diagnóstico do nível de excelência e qualidade dos processos principais e de apoio, seleção de fornecedores e financeiros garantindo a efetividade nas propostas de ação.

**Palavras-chaves:** Gestão por Processos, Modelo de Excelência da Gestão, Micro Empresa, Serviços.

Abstract of monograph presented to the Coordination of Department of Production Engineering course as a partial fulfillment of the requirements for the undergraduate degree.

APPROACH BY PROCESSES ACCORDING TO THE EXCELLENCE MANAGEMENT  
MODEL FOR MICROENTERPRISE

Alexandre Rezende Maruff

April/2010

Advisor: Thaís Cristina Pereira Ferraz

Department: Production Engineering

Process Management enables the view of the organization as an integrated system where work is run through their processes. This study aims at analysing the system model applied by The National Quality Foundation (FNQ) for management assessment conducted by numerous organizations. The object of the current analysis was a service company called Itapoã Laundry Ltd., which was assessed against the criterion process of the Model Award for Micro and Small Enterprise Competitiveness - MPE Brazil. This model was selected due to its suitability to the size of the analyzed company as well as its appropriateness to the management practices of planning, control and improvement of procedures performed by it. This paper's findings encompass a better understanding of the model's key points, the identification of salient features, and suggestions for the improvement of the referred organization. The conclusion was that MPE's model of management process analysis allowed an accurate diagnosis of the level of excellence and quality of the main processes and support, supplier and financial selection, thus ensuring the effectiveness of proposed actions.

Keywords: Process Management, Excellence Management Model, Microenterprise, Services

## Sumário

Lista de Figuras.....	viii
Lista de Tabelas .....	viii
Lista de Gráficos .....	viii
Capítulo 1 – Introdução .....	10
1.1– Considerações iniciais.....	10
1.2 – Objetivos.....	10
1.3 – Justificativas.....	11
1.4 – Escopo.....	11
1.5 – Metodologia.....	11
Capítulo 2 – Revisão Bibliográfica .....	12
2.1 – Modelo de Excelência de Gestão (FNQ).....	12
2.1.1 – Fundamentos.....	14
2.1.2 – Critérios.....	17
2.1.2.1 - Liderança.....	18
2.1.2.1.1 – Governança Corporativa.....	18
2.1.2.1.2 – Exercício de Liderança e Promoção da Cultura da Excelência.....	19
2.1.2.3 – Análise do Desempenho da Organização.....	20
2.1.2.2 – Estratégias e Planos.....	21
2.1.2.2.1 – Formulação das Estratégias.....	21
2.1.2.2.2 – Implementação das Estratégias.....	22
2.1.2.3 – Clientes.....	22
2.1.2.3.1 – Imagem e Conhecimento do Mercado.....	23
2.1.2.3.2 – Relacionamento com Clientes.....	23
2.1.2.4 – Sociedade.....	24
2.1.2.4.1 – Responsabilidade Sócio-ambiental.....	24
2.1.2.4.2 – Desenvolvimento Social.....	25
2.1.2.5 – Informações e Conhecimentos.....	25
2.1.2.5.1 – Informações da Organização.....	25
2.1.2.5.2 – Informações Comparativas.....	26
2.1.2.5.3 – Ativos Intangíveis e Conhecimento Organizacional.....	26

2.1.2.6 – Pessoas.....	27
2.1.2.6.1 – Sistemas de Trabalho.....	27
2.1.2.6.2 – Capacitação e Desenvolvimento.....	28
2.1.2.6.3 – Qualidade de Vida.....	28
2.1.2.7 – Processos.....	29
2.1.2.7.1 – Processos Principais do Negócio e Processos de Apoio.....	29
2.1.2.7.2 – Processo de Relacionamento com os fornecedores.....	29
2.1.2.7.3 – Processos Econômico-Financeiros.....	30
2.1.2.8 – Resultados.....	30
2.1.2.8.1 – Resultados Econômico-Financeiros.....	31
2.1.2.8.2 – Resultados Relativos aos Clientes e ao Mercado.....	31
2.1.2.8.3 – Resultados Relativos à Sociedade.....	31
2.1.2.8.4 – Resultados Relativos às Pessoas.....	32
2.1.2.8.5 – Resultados dos Processos Principais do Negócio e dos Processos de Apoio.....	32
2.1.2.8.6 – Resultados Relativos aos Fornecedores.....	32
2.1.3 – Modelo de Excelência da Gestão (PDCL).....	32
2.1.4 – MPE Brasil.....	35
2.1.4.1 – Critérios de Avaliação.....	35
2.1.4.2 – Etapas.....	36
2.1.4.2.1 – Etapa Estadual.....	36
2.1.4.2.2 – Etapa Nacional.....	36
2.1.4.3 – Premiação, Direitos e Obrigação das Vencedoras.....	37
2.1.4.4 – Participantes do Prêmio.....	38
Capítulo 3 – Critério Processos.....	39
3.1 – Gerenciamento por Processos.....	40
3.2 – Processos Principais do Negócio e Processos de Apoio.....	45
3.2.1 – Identificação dos Processos de Agregação de Valor.....	45
3.2.2 – Processos Principais do Negócio.....	46
3.2.3 – Processos de Apoio.....	46
3.2.4 – Requisitos dos Processos.....	47

3.2.5 – Projeto dos Processos.....	49
3.2.6 – Controle dos Processos.....	51
3.2.7 – Análise e Melhoria dos Processos.....	54
3.3 – Processos de Relacionamento com os Fornecedores.....	55
3.3.1 – Identificação de Fornecedores e Desenvolvimento da Cadeia de Suprimentos.....	55
3.3.2 – Trabalho Infantil e Trabalho Degradante.....	56
3.3.3 – Seleção e Qualificação dos Fornecedores.....	57
3.3.4 – Atendimento dos Requisitos da Organização.....	58
3.3.5 – Avaliação do Desempenho dos Fornecedores.....	59
3.3.6 – Minimização dos Custos Associados ao Fornecimento.....	59
3.3.7 – Comprometimento dos Fornecedores.....	60
3.4 – Processos Econômico-Financeiros.....	60
3.4.1 – Requisitos de Desempenho e Impactos.....	61
3.4.2 – Recursos Financeiros para o Atendimento das Necessidades Operacionais.....	63
3.4.3 – Recursos Financeiros e Investimentos para Suportar as Estratégias e Planos de Ação.....	63
3.4.4 – Riscos Financeiros.....	64
3.4.5 – Elaboração do Controle do Orçamento.....	65
Capítulo 4 – Estudo de Caso – Lavanderia Itapoã.....	67
4.1 – Apresentação da Organização.....	67
4.2 – Processos.....	68
4.2.1 – Processos Principais do Negócio e Processos de Apoio.....	70
4.2.2 – Processos de Relacionamento com Fornecedores.....	73
4.2.3 – Processos Econômico-Financeiros.....	74
Capítulo 5 – Análise e Sugestões de Melhorias .....	76
Capítulo 6 – Considerações Finais.....	77
6.1 – Processos Principais do Negócio e Processos de Apoio.....	77
6.2 – Processos de Relacionamento com os Fornecedores.....	78
6.3 – Processos Econômico-Financeiros.....	78
Referências Bibliográficas.....	80



## Índice de Figuras

Figura 2.1: Diagrama de Gestão.....	18
Figura 2.2: Visão Sistêmica da Gestão Organizacional.....	34
Figura 3.1: Inter-relacionamento dos Processos e posicionamento das partes interessadas.....	39
Figura 3.2: Estrutura Básica de um Processo.....	40
Figura 3.3: Cadeia de Valores Genéricos.....	46
Figura 3.4: Conceito de não-conformidade.....	54
Figura 4.1: Logomarca Itapoã .....	67

## Índice de Tabelas

Tabela 3.1: Explicação do fluxo da Metodologia da Gestão por Processos.....	44
Tabela 4.1: Processo de Lavagem de cobertores / edredons.....	71
Tabela 4.2: Processo de Lavagem de roupas de clínicas.....	71
Tabela 4.3: Processo de Lavagem de toalhas.....	72
Tabela 4.4: Processo de Lavagem de lençol / fronha.....	72
Tabela 5.1: Questões MPE Brasil.....	76

# Capítulo I

## INTRODUÇÃO

### 1.1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A gestão empresarial é, hoje, amplamente reconhecida tanto nas organizações privadas como públicas, como uma estratégia, um diferencial competitivo capaz de reduzir custos, tornar eficientes os processos produtivos e gerar lucros. Os processos e modelos que fazem parte do universo da gestão empresarial possibilitam o incessante aprimoramento das empresas, que a todo instante são impelidas a alterar suas sistemáticas e procedimentos na tentativa de obter maiores níveis de competitividade.

Muitas organizações utilizam o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) para exercer, da maneira mais eficiente, a gestão empresarial. Isto se deve ao fato de que este modelo não prescreve ferramentas e práticas de gestão específicas, podendo assim ser útil para a avaliação, diagnóstico e o desenvolvimento do sistema de gestão de qualquer tipo de organização.

Utilizando os Critérios de Excelência como referência, uma organização pode realizar uma auto-avaliação e obter um diagnóstico da gestão organizacional, além de poder se candidatar ao Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

### 1.2 – OBJETIVOS

O trabalho tem por objetivo realizar um estudo aplicado em uma empresa do setor de lavanderia sobre o critério processos do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) no nível do Prêmio de Competitividade para Micro e Pequena Empresas. Como objetivos específicos têm-se: apresentar como a empresa realiza a gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, os processos de relacionamento com os fornecedores e os processos econômico-financeiros; analisar os pontos fortes e oportunidades de melhoria; e, por fim, sugerir idéias para a melhoria destes processos.

### **1.3 - JUSTIFICATIVAS**

Uma excelente gestão empresarial é um diferencial competitivo para que uma empresa alcance a excelência no seu desempenho, desenvolvendo métodos e sistemas para se destacar no mercado. Adotando o Modelo de Sistema da Gestão (MEG), a organização promove melhorias em vários setores da empresa. Este Modelo é concebido tendo como base os Fundamentos da Excelência, sendo constituídos por oito critérios, sendo eles, liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimentos, pessoas, processos e resultados. O Critério Processos será estudado de uma maneira mais profunda, dada a sua grande importância na organização.

### **1.4 – ESCOPO**

O trabalho foi baseado no Caderno da Excelência, que tem por finalidade divulgar o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade. Este material destina-se a esclarecer dúvidas sobre o Modelo e a satisfazer aqueles que desejam aprofundar seus conhecimentos sobre seu conteúdo. É uma ferramenta para quem deseja aprimorar a gestão de sua organização ou preparar uma candidatura ao Prêmio Nacional da Qualidade.

Logo após foi apresentado o “MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micros e Pequenas Empresas”, com seus requisitos, premiações e vantagens.

Em seguida, o Critério Processos foi estudado de uma maneira mais detalhada, mostrando conceitos, gestão e controles.

Na parte final deste trabalho, foi apresentado um estudo prático das aplicações do Critério Processos em uma organização do setor de Lavanderia.

### **1.5 - METODOLOGIA**

O trabalho se iniciou com uma revisão bibliográfica do assunto. O estudo teórico explicará o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), seus fundamentos e seus critérios.

Em seguida, foi feito um estudo de caso sobre os processos de uma empresa do setor de Lavanderia.

## Capítulo II

### REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

#### 2.1 – Modelos de Excelência da Gestão (FNQ)

A FNQ (Fundação Nacional da Qualidade) é o maior centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. Há 16 anos, a entidade promove a qualidade da gestão empresarial, contribuindo para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil.

Instituída em 11 de outubro de 1991, a FNQ é uma organização não-governamental sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, privadas e públicas, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Em todos estes anos, a FNQ vem cumprindo plenamente seu objetivo de disseminar o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) por meio dos ciclos anuais de concessão do PNQ e de seus desdobramentos.

A administração da FNQ reúne destacados executivos e pensadores do país, que ajudam a instituição a cumprir a sua missão de disseminar amplamente os Fundamentos da Excelência da Gestão para organização de todos os setores e portes. A Instituição contribui assim, para o aperfeiçoamento da gestão, o aumento da competitividade das organizações e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro.

Os Critérios de Excelência da FNQ constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de classe mundial. São construídos sobre uma base de conceitos fundamentais, essenciais à obtenção da excelência do desempenho. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Utilizando os Critérios de Excelência como referência, uma organização pode realizar uma auto-avaliação e obter um diagnóstico da gestão organizacional, além de poder se candidatar ao Prêmio Nacional da Qualidade. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Os Critérios de Excelência da FNQ incorporam em seus requisitos os conceitos e as técnicas mais atualizados e bem sucedidos de administração de organizações. Nesse sentido a FNQ promove a atualização anual desta publicação para manter a vanguarda tecnológica deste modelo da gestão e de avaliação. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Disseminar os Fundamentos da Excelência da Gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil – essa é a Missão da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) é um reconhecimento sobre a forma de um troféu, a excelência na gestão das organizações do Brasil. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

O prêmio busca promover:

1. O amplo entendimento dos requisitos para se alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade;
2. Ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias

Todas as organizações participantes recebem um Relatório de Avaliação detalhado, que relaciona os pontos fortes e diagnostica as oportunidades para melhoria; ou seja, detalha o que a organização deve manter e aprimorar, assim como os aspectos que necessitam serem melhorados e buscados para que venha a se tornar uma organização de excelência em gestão, levando, com isto, o aumento da sua competitividade. O conteúdo do relatório constitui uma rica fonte de informações, a partir da qual a organização poderá realizar as melhorias necessárias e voltar a se candidatar no PNQ. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Se a organização for premiada, passará a ser reconhecida pela excelência de sua gestão, sendo comparada às organizações de classe mundial. Isto significa que ela demonstrou possuir enfoques exemplares, aplicados por todas as suas áreas, com resultados excelentes em comparação aos referenciais de excelência, podendo ser considerada líder em seu setor de atuação. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Abaixo está relacionada uma lista de algumas organizações premiadas pelo PNQ: (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2008).

- CPFL Paulista – na categoria “Grandes Empresas”, PNQ 2008.
- Suzano Papel e Celulose – na categoria “Grandes Empresas,” PNQ 2008.
- Albras Alumínio Brasileiro S.A. , na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2007.
- Fras-le S/A, na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2007.
- Gerdau Aços Longos S.A. – na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2007.
- Promon S.A, na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2007.

- Petróleo Brasileiro S.A. – na categoria “Grandes Empresas” - PNQ 2007.
- Belgo Siderurgia S.A. – na categoria “Grandes Empresas” - PNQ 2006.
- Companhia Paulista de Força e Luz, na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2005.
- Petroquímica União S.A., na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2005.
- Serasa S.A., na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2005.
- Suzano Petroquímica S.A, na categoria “Médias Empresas” – PNQ 2005.
- Belgo Juiz de Fora, na categoria “Grandes Empresas”– PNQ 2004.
- Dana Albarus –, na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2003.
- Gerdau Aços Finos Piratini, na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2002.

### **2.1.1 – Fundamentos**

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais descritos nos conceitos Fundamentais da Excelência da Gestão, que aborda o contexto social, tecnológico e econômico em que as organizações se encontram. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e se traduzem em práticas ou fatores de desempenho encontrados em organizações líderes de classe mundial, que buscam constantemente se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças globais. Os fundamentos que se baseiam os critérios de Excelência da FNQ são: (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

1. Pensamento sistêmico;
2. Aprendizado organizacional;
3. Cultura de inovação;
4. Liderança e Constança de propósitos;
5. Orientação por processos e informações;
6. Visão de futuro;
7. Geração de valor;
8. Valorização das pessoas;
9. Conhecimento sobre o cliente e o mercado;
10. Desenvolvimento de parcerias;

## 11. Responsabilidade social.

A seguir são apresentados os conceitos de cada Fundamento da Excelência: (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

### Pensamento Sistêmico

Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.

### Aprendizado Organizacional

Busca o alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.

### Cultura de inovação

Promoção de um ambiente favorável a criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.

### Liderança e constância de propósitos

Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas.

### Orientação por Processos e Informações

Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agregam valor para as partes interessadas, sendo que as tomadas de decisões e execução de ações devem ter como base a medição e análise de desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.

### Visão de Futuro

Compreensão dos valores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando a sua perenização.

### Geração de Valor

Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valores tangível e intangível, de forma sustentada para todas as partes interessadas.

### Valorização das pessoas

Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.

### Conhecimento sobre o cliente e o mercado

Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerado maior competitividade nos mercados.

### Desenvolvimento de parcerias

Desenvolvimento em atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.

### Responsabilidade social

Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando as diversidades e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.



### 2.1.2 – Critérios

O Modelo de Excelência da Gestão é concebido tendo como base os Fundamentos da Excelência, sendo constituídos por oito critérios: (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

1. Liderança;
2. Estratégias e Planos;
3. Clientes;
4. Sociedade;
5. Informações e conhecimento;
6. Pessoas;
7. Processos;
8. Resultados.

Os oito critérios constituintes do Modelo de Sistema da Gestão (MEG) subdividem-se em vinte e quatro itens de avaliação. Entre os itens, há os de processos gerenciais e os de resultados organizacionais: os itens de processos gerenciais solicitam informações relacionadas ao sistema de gestão da organização, sem prescrever práticas, métodos de trabalho ou ferramentas; e os resultados organizacionais solicitam, conforme o nome indica, a apresentação dos resultados, informações comparativas e explicações sobre eventuais tendências ou níveis atuais adversos. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Os itens de processos gerenciais são compostos por:

- Os respectivos padrões de trabalho;
- Os métodos utilizados para controle;
- O grau de disseminação (processos, produtos e/ou pelas partes interessadas em que as práticas estão implementadas);
- A continuidade (início de uso e periodicidade);
- A integração.

Os itens de resultados organizacionais requerem:

- A apresentação de uma série histórica de dados que permita analisar a sua tendência. Para tanto, é requerida a apresentação de resultados quantitativos

abrangendo pelo menos três períodos consecutivos da aplicação das práticas, coerentes com o ciclo de planejamento e análise do desempenho da organização;

- Que sejam informados os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, nos resultados que os expressam.
- A apresentação de resultados comparados com níveis de desempenho de outras organizações, considerada como um referencial comparativo pertinente.

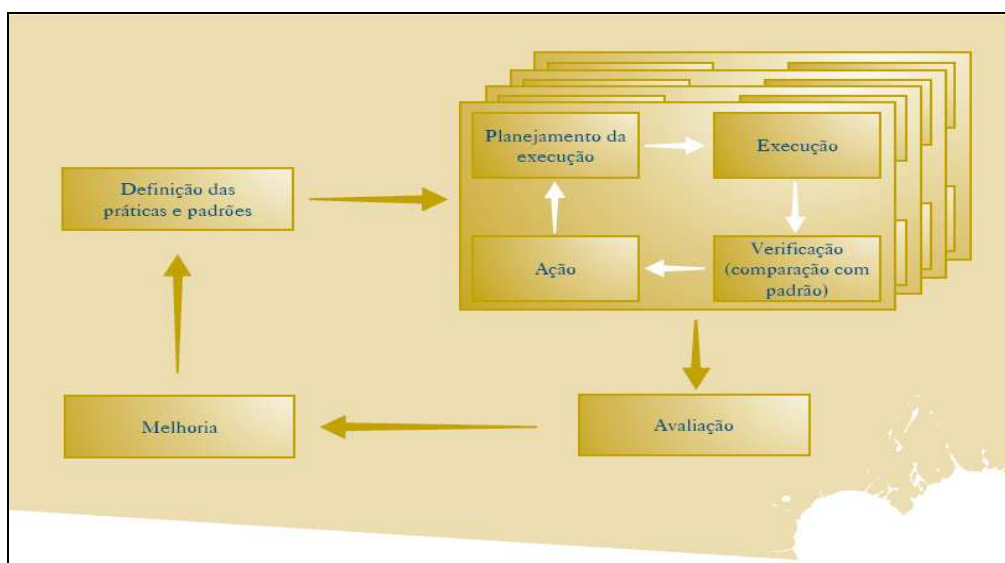


Figura 2.1: Diagrama de Gestão

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade – FNQ - 2009

### 2.1.2.1 – Liderança

Este critério aborda a governança da organização, incluindo a transparência, a equidade, a prestação de contas, a responsabilidade corporativa e consideram os valores e princípios, o relacionamento ético e os riscos da organização. Também aborda o exercício da liderança, incluindo temas como o estabelecimento dos padrões de trabalho, aprendizado, inovação e mudança cultural. O critério aborda ainda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o de outras organizações, o atendimento aos requisitos das partes interessadas e a avaliação do êxito das estratégias. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

#### 2.1.2.1.1 – Governança Corporativa

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o compromisso da organização da excelência, com a sustentabilidade, com a transparência e com o aumento do nível de confiança das partes interessadas. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Este item subdivide-se em sete questões principais: (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

- Apresentação dos métodos utilizados para controlar os atos da direção, garantindo-se assim a equidade entre os sócios, mantenedores ou instituidores, protegendo os direitos das partes interessadas;
- Pede-se para apresentar os Valores e os Princípios organizacionais necessários à promoção da Excelência, à criação de valor para todas as partes interessadas e ao desenvolvimento sustentável;
- Como a organização assegura o relacionamento ético com concorrentes e também dentro da organização, para os integrantes da sua Administração e da sua fora de trabalho?
- Pede-se para apresentar quais os métodos utilizados para identificar, classificar, analisar e tratar os riscos empresariais mais significativos que possa afetar a imagem e a capacidade da organização de alcançar os objetivos estratégicos e dos negócios.
- É analisado como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas assegurando a transparência e considerando o envolvimento de todos os interessados no tema tratado.
- Como os fatos relevantes são prontamente comunicados à sociedade e às demais partes interessadas?
- Pergunta-se também como a organização presta conta de suas ações e resultados alcançados a quem a elegeu, nomeou ou a designou.

#### **2.1.2.1.2 – Exercício da Liderança e Promoção da Cultura da Excelência**

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o engajamento da força de trabalho e demais partes interessadas no

êxito das estratégias e na promoção da cultura da excelência. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Este item subdivide-se em oito pontos principais: (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

- Como a direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas, identificando expectativas, buscando o alinhamento e a mobilização da força de trabalho, o apoio das demais partes interessadas para o êxito das estratégias, a construção de parcerias e o alcance sustentado dos objetivos da organização.
- Pede-se a descrição dos métodos utilizados para a análise, planejamento e estímulo as mudanças culturais na organização necessárias para a internalização dos valores e princípios organizacionais e para a consecução das estratégias.
- Como a organização estimula a diversidade de idéias e de culturas com a força de trabalho?
- Como os valores e os princípios organizacionais são comunicados as partes interessadas?
- Pede-se o método utilizado de identificação de pessoas com potencial de liderança.
- Avaliação e desenvolvimento dos líderes atuais em relação às competências necessárias.
- Maneira que são definidos os padrões de trabalho.
- Como é implementado o aprendizado e como é estimulada a inovação na organização.

### **2.1.2.1.3 - Análise do Desempenho da Organização**

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem para avaliar o desempenho operacional e estratégico da organização, em relação às metas e às informações comparativas do setor ou do mercado. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Este item subdivide-se em seis requisitos: (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

- Pede-se para apresentar quais os critérios utilizados para determinar quais são os resultados mais importantes a serem comparados e

também para identificar quais as organizações consideradas como referenciais comparativos pertinentes.

- Quais são as técnicas utilizadas para agregação e análise dos resultados?
- Como são consideradas, na análise do desempenho da organização, as variáveis dos ambientes interno e externo relevantes para o êxito das estratégias.
- O método de avaliação do êxito das estratégias e o alcance dos objetivos da organização.
- Como as decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são comunicadas à força de trabalho, em todos os níveis da organização, e a outras partes interessadas, quando pertinentes?
- Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?

### **2.1.2.2 – Estratégias e Planos**

Este critério aborda a formulação das estratégias, enfatizando as análises de tendências e fatores dos ambientes externo e interno, bem como a avaliação de alternativas estratégicas e do próprio modelo do negócio. Também aborda o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e dos planos para as diversas áreas da organização e a revisão das estratégias à luz das mudanças no ambiente. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

#### **2.1.2.2.1 – Formulação das Estratégias**

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para a geração de estratégias consistentes e coerentes e de um modelo de negócio competitivo. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Este item divide-se em cinco pontos: (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

- Pede-se o método utilizado para a análise do macro ambiente e a maneira de identificação e análise das características do setor de atuação da organização e suas tendências.

- Como é analisado o mercado de atuação da organização e suas tendências?
- Como é analisado o ambiente interno da organização?
- Quais os métodos utilizados na avaliação das alternativas decorrentes das análises dos ambientes e definidos as estratégias da organização?
- Como é avaliado e definido o modelo de negócio competitivo em relação às estratégias definidas e às perspectivas dos mercados e do setor de atuação da organização?

#### **2.1.2.2.2 – Implementação das Estratégias**

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para assegurar o desdobramento, a realização e a atualização das estratégias da organização. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Este item possui sete pontos principais: (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

- Pede-se o método utilizado para a definição dos indicadores para a avaliação das estratégias implementadas.
- Como as metas estabelecidas são desdobradas para as diversas áreas da organização?
- Como os planos de ação são desdobrados para as diversas áreas da organização?
- Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação?
- Qual a maneira utilizada para comunicar as estratégias, as metas e os planos de ação para todas as partes interessadas?
- Como a organização acompanha os ambientes internos e externos com as mudanças percebidas?

#### **2.1.2.3 - Clientes**

Este critério aborda o conhecimento do mercado da organização, destacando a identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes. Também aborda a imagem, incluindo a divulgação das marcas e dos produtos, e como a organização se relaciona com os clientes, incluindo a avaliação da satisfação,

da fidelidade e insatisfação dos clientes. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

#### **2.1.2.3.1 - Imagem e conhecimento de mercado**

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para entender as necessidades e expectativas dos clientes-alvo, tornarem produtos e marcas conhecidas e a imagem favorável para conquistar clientes e mercados. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Este item divide-se em seis questões principais: (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

- Como o mercado é segmentado?
- Como são definidos os clientes-alvo?
- Como são identificadas, analisadas e compreendidas as necessidades e expectativas dos clientes
- Como a marca e os produtos são divulgados aos clientes e ao mercado?
- Como são identificados e avaliados os níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito das marcas e dos produtos da organização?
- Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes e mercados?

#### **2.1.2.3.2 – Relacionamento com Clientes**

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para a satisfação dos clientes e sua fidelização aos produtos e marcas.

Este item aborda sete questões principais: (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

- Como são definidos e divulgados os canais de relacionamentos para os clientes?
- Como são tratadas as reclamações, solicitações ou sugestões dos clientes?
- Como os resultados das reclamações, solicitações ou sugestões dos clientes são repassados às outras áreas da organização?
- Como as transações com os clientes são acompanhadas?

- Como são avaliadas e comparadas a satisfação, a fidelidade e insatisfação dos clientes?
- Como as informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas?
- Como são buscadas e desenvolvidas parcerias com clientes, distribuidores e revendedores?

#### **2.1.2.4 – Sociedade**

Este critério aborda a responsabilidade e a atuação socioambiental voltadas para o desenvolvimento sustentável e o desenvolvimento social.

##### **2.1.2.4.1 – Responsabilidade Socioambiental.**

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para a geração de produtos, processos e instalações seguras aos usuários, à população e ao meio ambiente, promovendo o desenvolvimento sustentável. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Este item é questionado em sete questões: (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

- Como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais de seus produtos, processos e instalações?
- Como a organização se mantém preparada e estabelece procedimentos para responder às eventuais situações de emergência e potenciais acidentes?
- Como os impactos sociais e ambientais são comunicados à sociedade?
- Como são identificados e analisados os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis a questões socioambientais?
- Como é propiciada a acessibilidade aos produtos e instalações da organização?
- Como a organização seleciona e promove, de forma voluntária, ações com vistas ao desenvolvimento sustentável?
- Como a organização desenvolve parcerias, conscientiza, incentiva e envolve a força de trabalho, clientes, fornecedores e demais partes interessadas na implementação e apoio às suas ações e projetos ambientais?



#### **2.1.2.4.2 – Desenvolvimento Social**

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para estimular o desenvolvimento social e promover uma imagem favorável da organização perante as comunidades vizinhas e a sociedade. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Este item divide-se em seis questões principais: (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

- Como as necessidades e expectativas da sociedade são identificadas, analisadas e compreendidas e utilizadas para a definição e melhoria da sua atuação social?
- Como a organização direciona esforços para o fortalecimento da sociedade e das comunidades vizinhas?
- Como a organização desenvolve parcerias, conscientiza e incentiva a todos os interessados na implementação e apoio aos seus projetos sociais?
- Como é avaliado o grau de satisfação de toda a sociedade em relação à organização?
- Como as informações obtidas da sociedade são analisadas e utilizadas para intensificar a sua satisfação, aperfeiçoar ou desenvolver novos processos e produtos?
- Como a organização avalia e zela a sua imagem perante a sociedade?

#### **2.1.2.5 – Informações e Conhecimento**

Este critério aborda a orientação por informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também aborda o desenvolvimento dos ativos intangíveis com ênfase no conhecimento que sustenta o desenvolvimento das estratégias e operações. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

##### **2.1.2.5.1 – Informações da Organização**

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas

e seguras aos usuários, com o apoio da tecnologia da informação. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Este item é questionado em seis questões: (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

- Como são identificadas as necessidades de informações, para apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisão?
- Como são definidos, desenvolvidos, implantados e melhorados os principais sistemas de informação?
- Como são asseguradas as atualizações tecnológicas dos sistemas desenvolvidos?
- Como a tecnologia da informação é utilizada para alavancar o negócio e promover a integração da organização com seus clientes, fornecedores e parceiros?
- Como as informações necessárias são colocadas à disposição de todas as partes interessadas?
- Como é gerenciada a segurança das informações?

#### **2.1.2.5.2 – Informações Comparativas**

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para a obtenção de informações de outras organizações para poder comparar o desempenho e para melhorar processos e produtos. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Este item divide-se em quatro questões: (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

- Como são identificadas as fontes de informações comparativas?
- Como são obtidas e mantidas atualizadas as informações comparativas?
- Como as informações comparativas obtidas são analisadas visando à sua adaptação à realidade da organização?
- Como são asseguradas a confidencialidade, integridade e a disponibilidade das informações trocadas com outras organizações?

#### **2.1.2.5.3 – Ativos Intangíveis e Conhecimento Organizacional**

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o aumento do diferencial competitivo da organização por meio da criação, compartilhamento, desenvolvimento, retenção e proteção dos ativos intangíveis e particularmente, do conhecimento que sustenta o desenvolvimento das estratégias e operações. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Este item é questionado em cinco quesitos: (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

- Identificação dos ativos intangíveis que agregam valor ao negócio.
- Como os principais ativos intangíveis identificados são desenvolvidos?
- Como os principais ativos intangíveis são retidos e protegidos?
- Qual o método utilizado para identificar e desenvolver os conhecimentos que sustentam o desenvolvimento das estratégias e operações?
- Como são compartilhados e retidos os conhecimentos da organização?

#### **2.1.2.6 - Pessoas**

Este critério aborda a organização do trabalho, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas e equipes. Também aborda os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a construção do ambiente propício à inovação e a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

##### **2.1.2.6.1 – Sistemas de Trabalho**

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o alto desempenho das pessoas e das equipes.

Este item divide-se em cinco pontos principais: (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

- Como a organização do trabalho é definida?
- Como as pessoas são selecionadas, interna e externamente?
- Como as pessoas recém-contratadas são integradas à cultura organizacional?
- Como o desempenho das pessoas e equipes é avaliado?
- Como a remuneração, reconhecimento e os incentivos estimulam o alcance das metas de alto desempenho e a cultura da excelência?

### **2.1.2.6.2 – Capacitação e Desenvolvimento**

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para a capacitação e desenvolvimento dos membros da força de trabalho. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Neste item são feitos cinco questionamentos: (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

- Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas?
- Como os programas de capacitação e desenvolvimento abordam a cultura da excelência e contribuem para consolidar o aprendizado organizacional?
- Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e desenvolvimento?
- Como a eficácia dos programas de capacitação é avaliada?
- Como a organização promove o desenvolvimento integral das pessoas?

### **2.1.2.6.3 – Qualidade de Vida**

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente à criação de um ambiente seguro e saudável e a obtenção do bem-estar, da satisfação e comprometimento das pessoas. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Este item divide-se em cinco pontos principais: (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

- Como é o método de identificação e tratamento de riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia?
- Como as necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho são identificadas, analisadas e compreendidas?
- Como o bem-estar, comprometimento e a satisfação das pessoas são avaliados?
- Qual a maneira de tratamento dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas e como é mantido um clima organizacional favorável à criatividade, à inovação, a excelência no desempenho?

- Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho?

### **2.1.2.7 – Processos**

Este critério aborda a definição, a análise e a melhoria dos processos principais do negócio e dos processos de apoio. Também aborda o estabelecimento de relações e o estímulo ao melhor desempenho dos fornecedores, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimento. O critério aborda ainda os processos econômico-financeiros voltados para a sustentabilidade econômica do negócio. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

#### **2.1.2.7.1 – Processos Principais do Negócio e Processos de Apoio**

Este item aborda a implementação de processo gerenciais que contribuem diretamente para assegurar um excelente desempenho dos processos, a geração dos produtos que atendam às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Este item divide-se em cinco questões: (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

- Qual o método de identificação dos processos de agregação de valor?
- Como são determinados os requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio e aos processos de apoio?
- Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são projetados?
- Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são controlados?
- Como a organização analisa e melhora os processos principais do negócio, processos de apoio e produtos?

#### **2.1.2.7.2 – Processos de Relacionamento com os Fornecedores**

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o desenvolvimento e melhoria da cadeia de suprimentos e para o comprometimento dos fornecedores e parceiros com a excelência. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Este item é questionado em sete pontos: (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

- Como a organização identifica potenciais fornecedores e parceiros, desenvolve parcerias, e a sua cadeia de suprimentos?
- Como a organização atua para erradicar o trabalho infantil e impedir o trabalho degradante e forçado na sua cadeia de suprimento?
- Qual o método para identificar, analisar e compreender as necessidades e expectativas dos fornecedores?
- Como os fornecedores são qualificados e selecionados?
- Como os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre o seu desempenho?
- Como a organização estimula a melhoria e a inovação nos processos de fornecimento e nos produtos adquiridos?
- Como os fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização são envolvidos e comprometidos com os princípios organizacionais?

#### **2.1.2.7.3 – Processos Econômicos Financeiros**

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para a sustentabilidade econômico-financeiro da organização. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Este item divide-se em cinco questões principais: (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

- Como são determinados os requisitos de desempenho econômico-financeiro da organização?
- Como a organização assegura os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais?
- Como a organização define os recursos financeiros e avalia os investimentos necessários visando a suportar as estratégias e planos de ação?
- Como são quantificados e monitorados os riscos financeiros da organização?
- Como é elaborado e controlado o orçamento?

#### **2.1.2.8 – Resultados**

Este critério aborda os resultados da organização, abrangendo os econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercados, sociedades, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, assim como os relativos ao relacionamento com fornecedores. A avaliação dos resultados inclui a análise da tendência e do nível atual de desempenho, pela verificação do atendimento dos requisitos das partes interessadas e pela comparação com o desempenho de outras organizações. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

#### **2.1.2.8.1 – Resultados Econômico-Financeiros**

Este item aborda os resultados econômico-financeiros da organização, incluindo os relativos à estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade.

Pede-se para apresentar o resultado dos principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira, classificando-os segundo os grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade. Estratificar o resultado por unidade ou filiais, quando aplicáveis. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

#### **2.1.2.8.2 – Resultados Relativos aos Clientes e ao Mercado**

Este item aborda os resultados relativos aos clientes e aos mercados, incluindo os referentes à imagem da organização.

Pede-se para apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos clientes e aos mercados. Estratificar por grupos de clientes, segmentos de mercado ou tipo de produtos, quando aplicáveis. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

#### **2.1.2.8.3 – Resultados Relativos à Sociedade**

Este item aborda os resultados relativos à sociedade, incluindo os referentes à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Pede-se para apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à sociedade, incluindo os relativos à responsabilidade socioambiental e ao

desenvolvimento social. Estratificar o resultado por instalações, quando aplicável. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

#### **2.1.2.8.4 – Resultados Relativos às Pessoas**

Este item aborda os resultados relativos às pessoas, incluindo os referentes aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Pede-se para apresentar os resultados dos principais indicadores relativos às pessoas, incluindo os relativos aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida. Estratificar os resultados por grupos de pessoas da força de trabalho, funções na organização e, quando aplicável, por instalações. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

#### **2.1.2.8.5 – Resultados dos Processos Principais do Negócio e dos Processos de Apoio**

Este item aborda os resultados relativos ao produto e à gestão dos processos principais do negócio e aos processos de apoio. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Pede-se para apresentar os resultados dos indicadores relativos ao produto e à gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

#### **2.1.2.8.6 – Resultados Relativos aos Fornecedores**

Este item aborda os resultados relativos aos produtos adquiridos e à gestão do relacionamento com os fornecedores. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Neste item pede-se apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos produtos adquiridos e à gestão de relacionamento com os fornecedores. Estratificar os resultados por grupos de fornecedores ou tipos de produtos adquiridos, quando aplicáveis. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

### **2.1.3 – Modelo de Excelência da Gestão (PDCL)**



No modelo, os Fundamentos da Excelência são expressos em características tangíveis e distribuídos em requisitos. Estes são agrupamentos cujo objetivo maior é reproduzir de forma lógica a condução de temas essenciais de um negócio e que são denominados de critérios e de itens. O Modelo de Excelência da Gestão é representado pelo diagrama abaixo, o que permite ao administrador obter uma visão sistêmica da gestão organizacional. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

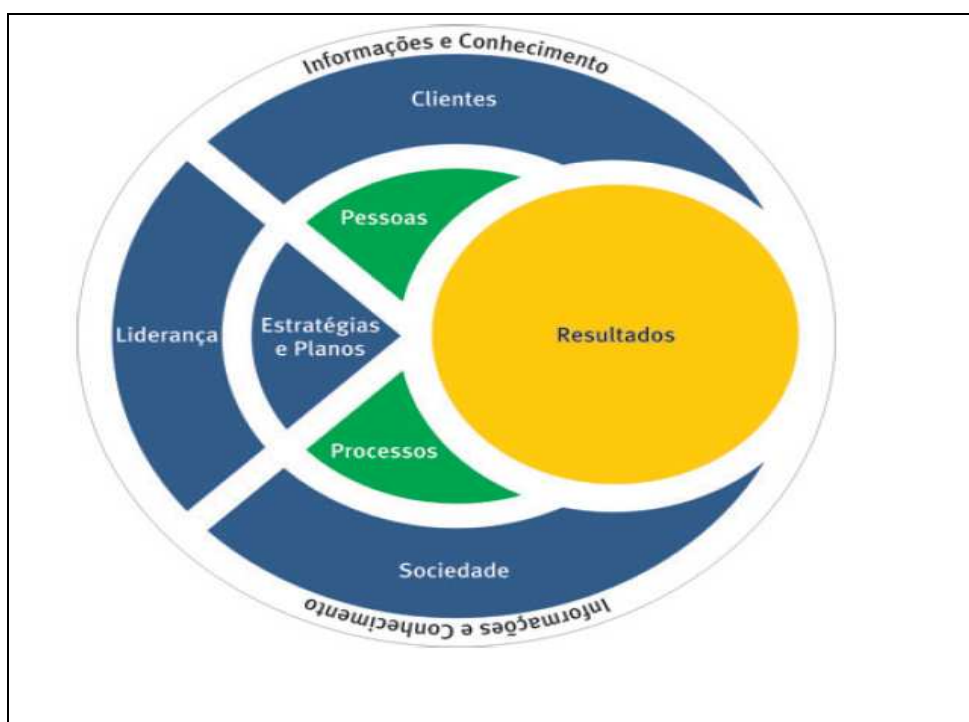


Figura 2.2: Visão Sistêmica da Gestão Organizacional

Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009

A figura representativa do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), simboliza a organização, considerada um sistema orgânico e adaptável, que interage com o ambiente externo. Sugere que os elementos do Modelo, imersos em um ambiente de informação e conhecimento, relacionam-se de uma maneira harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Embora o desenho admita diferentes interpretações, a figura que melhor descreve o Modelo utiliza o conceito de aprendizado, segundo o PDCL (Plan, Do, Check, Learn), como descrito a seguir: (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas de seus clientes, as quais devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistá-los e retê-los. Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve atuar de modo responsável com a sociedade e as comunidades com as quais interage, além das obrigações legais e regulamentares, contribuindo para o desenvolvimento socioambiental.

A liderança, de posse de todas essas informações, estabelece os princípios da organização, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, a cultura da excelência na organização. Os líderes, principais responsáveis pela obtenção de resultados que assegurem a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuidade da organização, analisam o desempenho da mesma e executam, sempre que necessário, as ações requeridas, consolidando o aprendizado organizacional. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

As estratégias são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, e para determinar a sua posição competitiva. São estabelecidas metas que consideram as projeções da demanda e o desempenho projetado dos concorrentes. A organização avalia permanentemente a implementação das estratégias, monitora os respectivos planos e responde rapidamente às mudanças nos ambientes interno e externo. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Até este momento, considerando os quatro critérios apresentados, tem-se a etapa do Planejamento (P) do ciclo PDCL da organização.

As pessoas que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e comprometidas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executar e gerenciar adequadamente os processos, criando valor para os clientes e aperfeiçoando o relacionamento com os fornecedores. A organização planeja e controla os seus custos e investimentos. Os riscos financeiros são quantificados e monitorados. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Conclui-se, neste momento, a etapa referente à execução (D) do PDCL.

Esses resultados, em forma de informações e conhecimento, retornam a toda a organização, para que esta possa executar as ações e buscar o aprendizado organizacional. Essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias, em todos os níveis. A gestão das informações e dos ativos intangíveis é um elemento essencial

à jornada em busca da excelência. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Conclui-se neste momento a etapa referente ao Aprendizado (L) do PDCL.

#### **2.1.4 – MPE Brasil**

O “MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micros e Pequenas Empresas” se constitui no reconhecimento estadual e nacional às Micros e Pequenas Empresas que promovem o aumento a qualidade, da produtividade e da competitividade, pela disseminação de conceitos e práticas de gestão. (Questionário de Auto-avaliação MPE Brasil – 2009)

As categorias de reconhecimento são: (Questionário de Auto-avaliação MPE Brasil – 2009)

- Agronegócio;
- Comércio;
- Indústria;
- Serviço de Educação;
- Serviço de Saúde;
- Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação – desenvolvimento, implantação e gerenciamento de Software;
- Serviço de turismo – bares, restaurantes, pousadas, agências de viagens, transportes turísticos;
- Serviços outros – empresas de serviços que não se enquadrem nas categorias de serviços acima.

##### **2.1.4.1 – Critérios de Avaliação**

Na etapa Estadual, as empresas são avaliadas por meio de questionário de auto-avaliação que analisa as dimensões de Gestão Empresarial, Empreendedorismo e Destaque de Boas Práticas de Responsabilidade Social. (Questionário de Auto-avaliação MPE Brasil – 2009)

Na etapa Nacional, a avaliação das empresas vencedoras da etapa estadual e concorrente à etapa nacional será realizada pela análise do questionário de auto-avaliação, por elas respondido na etapa estadual e do relatório de avaliação, também da etapa estadual, com os comentários do avaliador sobre os pontos fortes e

oportunidades de melhoria na gestão da empresa. (Questionário de Auto-avaliação MPE Brasil – 2009)

#### **2.1.4.2 – Etapas**

Os processos de avaliação e seleção das empresas obedecerão às seguintes etapas:

##### **2.1.4.2.1 – Etapa Estadual**

Primeira Etapa: (Questionário de Auto-avaliação MPE Brasil – 2009)

- Sendo validadas as inscrições das empresas candidatas, as informações prestadas na inscrição e apresentadas no questionário de auto-avaliação serão analisadas pela Comissão Técnica, resultando em uma pontuação obtida por cada empresa.
- Serão consideradas aptas para visitas as empresas que obtiverem melhor pontuação em seu estados e apresentarem informações adicionais coerentes com as suas respostas.

Segunda etapa: (Questionário de Auto-avaliação MPE Brasil – 2009)

- As empresas selecionadas serão visitadas pelas comissões técnicas para comprovar os dados respondidos nos questionários

Terceira etapa: (Questionário de Auto-avaliação MPE Brasil – 2009)

- Os avaliadores ajustarão a pontuação, caso necessário e emitindo um relatório.

Quarta etapa: (Questionário de Auto-avaliação MPE Brasil – 2009)

- Os relatórios emitidos pelos avaliadores e compilados pela comissão técnica serão apresentados a uma Banca de Juízes, que os validará considerando as etapas anteriores, definindo e declarando as empresas vencedoras em cada categoria.

##### **2.1.4.2.2 – Etapa Nacional**

Primeira etapa: (Questionário de Auto-avaliação MPE Brasil – 2009)

- As empresas vencedoras na etapa estadual que tenham se classificado para a etapa nacional deverão confirmar as informações e os dados prestados na inscrição e apresentados no questionário de auto-avaliação.

Segunda etapa: (Questionário de Auto-avaliação MPE Brasil – 2009)

- As informações prestadas e apresentadas no questionário de auto-avaliação e no relatório de avaliação serão analisadas pela comissão técnica, resultando em uma pontuação obtida para cada empresa.

Terceira etapa: (Questionário de Auto-avaliação MPE Brasil – 2009)

- As empresas selecionadas serão visitadas por um avaliador que validará as informações fornecidas na inscrição e no questionário de auto-avaliação

Quarta etapa: (Questionário de Auto-avaliação MPE Brasil – 2009)

- Os relatórios emitidos pela Comissão Técnica serão apresentados a uma banca de juízes, que os validará considerando as etapas anteriores, definindo e declarando a empresa vencedora em cada categoria por meio de um parecer técnico.

#### **2.1.4.3 – Premiação, Direitos e Obrigações das Vencedoras**

1. As vencedoras da etapa nacional receberão, cumulativamente, os prêmios da etapa estadual e mais uma viagem de capacitação em território nacional; (Questionário de Auto-avaliação MPE Brasil – 2009)
2. Será facultada às empresas vencedoras, ampla divulgação desta condição. A divulgação deverá ocorrer com a utilização obrigatória do nome da razão social que consta do contrato social ou com o uso do nome fantasia, além da indicação da categoria e ciclo de premiação; (Questionário de Auto-avaliação MPE Brasil – 2009)
3. Será reservado às organizações promotoras o direito de divulgar os nomes das vencedoras, além de exibir os respectivos casos em universidades, seminários, outros eventos e em todas as mídias disponíveis por tempo indeterminado; (Questionário de Auto-avaliação MPE Brasil – 2009)
4. Será compromisso das empresas vencedoras, compartilharem suas experiências com outras organizações, resguardando informações

de caráter nacional; (Questionário de Auto-avaliação MPE Brasil – 2009)

5. As empresas consideradas finalistas receberão certificado de reconhecimento, participação em Seminário Internacional realizado pela Fundação Nacional da Qualidade, Relatório de Avaliação com os pontos fortes e oportunidades de melhorias; (Questionário de Auto-avaliação MPE Brasil – 2009)
6. As empresas consideradas vencedoras receberão troféu, certificado de reconhecimento, relatório de avaliação com os pontos fortes e oportunidades de melhorias, participação no Seminário Internacional em Busca da Excelência, realizado pela Fundação Nacional da Qualidade, viagem de capacitação no território nacional e direito de veiculação, que foi a melhor do país em sua categoria no prêmio MPE Brasil, incluindo o ciclo de premiação. (Questionário de Auto-avaliação MPE Brasil – 2009)

#### **2.1.4.4 – Participantes do Prêmio**

O “Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas” será dirigido às empresas que se enquadram nas seguintes características: (Questionário de Auto-avaliação MPE Brasil – 2009)

- Ter receita bruta anual de até dois milhões e quatrocentos mil reais;
- Ter contemplado pelo menos um ano fiscal;
- Ter domicílio fiscal no estado da respectiva inscrição;
- Comprovar regularidade fiscal e estatutária, como por exemplo, CNPJ, certidão negativa de débito de INSS e FGTS, certidão conjunta de débitos relativos a tributos federais e à dívida ativa da União, recibo de entrega de declaração da RAIS, declaração do contador da empresa, relatando que a mesma não ultrapassa o limite máximo de enquadramento de micro e pequena empresa MPE e documentos legais, de acordo com seu ramo de atividade.

## Capítulo III

### Critério Processos

Toda organização opera como um sistema, ou seja, um conjunto de processos inter-relacionados, que interagem para o alcance de determinados fins. Eles são executados continuamente pelas pessoas integrantes da sua força de trabalho. Os produtos, que são bens ou serviços provenientes de um processo, constituem a entrada para outro ou para outros processos até a sua chegada ao consumidor para o uso. A figura abaixo ilustra o inter-relacionamento dos diversos processos da organização formando um sistema e mostra o posicionamento das diversas partes interessadas: (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

- Fornecedores;
- Clientes internos e externos;
- Colaboradores;
- Acionistas;
- Sociedade.

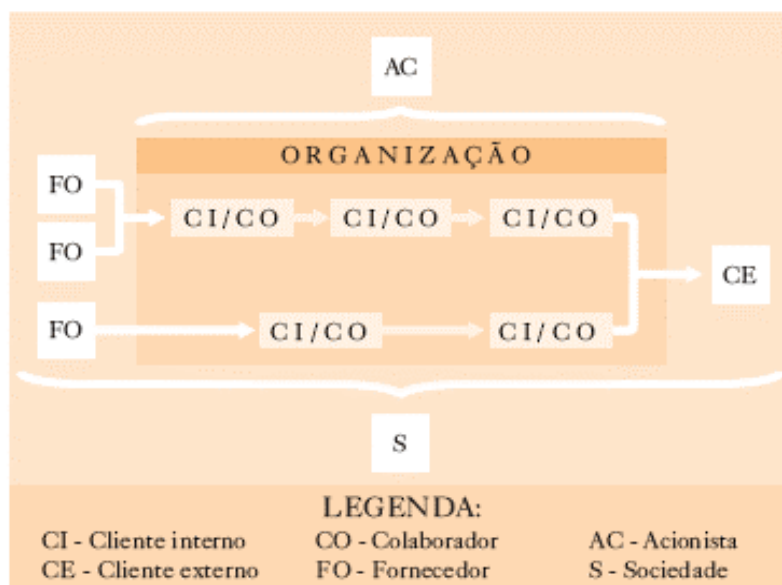


Figura 3.1: Inter-relacionamento dos processos e posicionamento das partes interessadas

Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009

Processo é a seqüência de passos, tarefas e atividades que convertem entradas de fornecedores em uma saída. É o conjunto de atividades realizadas na geração de resultados para o cliente, desde o início do pedido até a entrega do produto. É a 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 prestação de um serviço (WERKEMA, 1995).

Um processo compõe-se de atividades inter-relacionadas que, executadas em uma seqüência determinada, conduzem a um resultado esperado, transformando insumos (entradas) em bens ou serviços (saídas). Estes bens ou serviços devem assegurar o atendimento das necessidades ou expectativas dos clientes e outras partes interessadas. É comum também conceituar processos como um conjunto de meios que, operados de forma organizada, atingem determinados fins, ou efeitos planejados. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

A figura abaixo mostra a estrutura básica de um processo e as suas interfaces com o fornecedor e com o cliente:



Figura 3.2: Estrutura básica de um Processo

Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009

### 3.1 – Gerenciamento por Processo

A Gestão dos Processos de uma organização que busca a excelência apóia-se no fundamento orientação por processos e informações. Este fundamento indica que a organização deve ser compreendida e gerenciada por meio de processos, visando a melhoria do desempenho e a agregação de valor para as partes interessadas. Indica também que a organização compreende e agrupa logicamente o conjunto destas atividades, visando facilitar a tomada de decisões e execução das ações. Isso é realizado com base na medição e análise do desempenho, levando-se em



consideração as informações disponíveis e o uso de indicadores adequados, além de incluir os riscos identificados. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

As práticas de gestão utilizadas para o gerenciamento dos processos principais do negócio, dos processos de apoio, do relacionamento com os fornecedores e dos aspectos econômicos financeiros devem apresentar características do nível de maturidade alcançado. Essas características incluem a adequação, a proatividade, a disseminação, a continuidade, o refinamento e a integração com as estratégias e objetivos, entre as áreas, com outras práticas de gestão da organização e com as partes interessadas. Essas características constituem aspectos importantes para demonstrar o estágio de maturidade da gestão de uma organização (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

O trabalho necessário para cumprir a missão da organização é realizado de maneira estruturada por meio de processos. O planejamento dos processos é realizado a partir da identificação das necessidades e expectativas dos clientes e das demais partes interessadas e toda a organização opera, considerando requisitos determinados, buscando atendê-las. Para cumprir esta missão, a organização precisa mapear os processos, definindo as atividades e as responsabilidades das pessoas envolvidas e estabelecendo o uso adequado dos recursos disponíveis. Nestas condições, as pessoas operam os processos e, também, participam no planejamento das atividades, na prevenção e solução dos problemas, na eliminação de desperdícios e no aumento da produtividade. A Gestão por Processos une as pessoas da organização em torno de objetivos comuns, criando um ambiente agradável, cooperativo e produtivo, o qual assegura os resultados da organização. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Um dos conceitos principais associados à Gestão por Processos é vermos a organização como um sistema integrado, onde o trabalho é executado através de seus processos. A abordagem colocada por Rummler & Brache (1992) apud Campos (2003) ilustra bem essa questão:

*“Quando examinamos com atenção uma Organização, a primeira coisa que vemos são as diversas funções. No entanto, a visão sistêmica sugere que essa perspectiva não nos permite compreender o modo como o trabalho é realmente feito, e isso é um precursor necessário ao aperfeiçoamento do desempenho. Para ter essa compreensão, precisamos olhar os processos”. A falta de visão sistêmica dos processos da organização, aliada a uma preocupação das equipes apenas com suas áreas, diminuindo a importância dos*

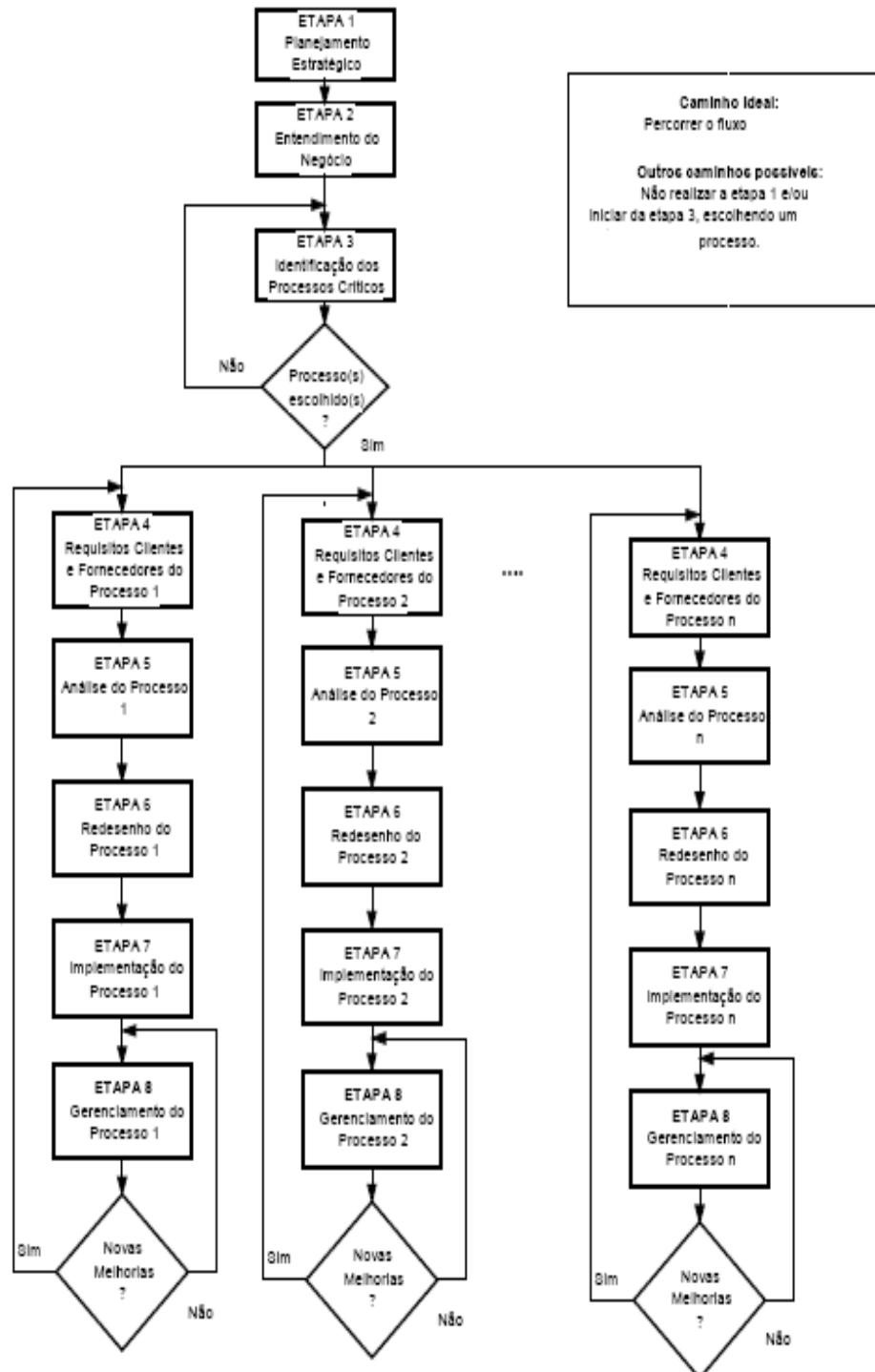
*clientes internos e externos, são alguns dos fatores que criam um conjunto desalinhado de esforços, que podem fazer pessoas e equipes de boas intenções caminhar em direções diferentes. Descobrimos então, que o Nível do Processo é o nível menos entendido e menos gerenciado de uma organização. Os processos estão correndo (ou, freqüentemente, tropeçando) na organização, quer prestemos ou não atenção a eles. Temos duas escolhas: podemos ignorar os processos e esperar que eles façam aquilo que queremos; ou podemos compreendê-los e gerenciá-los. A experiência sugere fortemente que o Nível do Processo é onde a mudança mais substancial, em geral, precisa acontecer. Se tivéssemos de escolher um dos três Níveis de Desempenho das organizações como sendo a área de maior oportunidade, escolheríamos o Nível do Processo. Talvez porque ele tende a ser o nível menos compreendido e, portanto, menos gerenciado. Talvez porque o trabalho é feito por meio de processos. Ou até talvez porque ele é o nível intermediário, que serve como ligação entre o Nível da Organização (estratégico) e o do Trabalho/Executor (operacional). Não melhorar o desempenho do processo implica não melhorar o desempenho da organização. Não gerenciar os processos de maneira efetiva significa não gerenciar efetivamente os negócios.”*

Segundo Campos (2003), a Gestão por Processos traz muitos benefícios para a organização, entre eles:

- Concentra o foco no que realmente interessa: o trabalho;
- É uma ferramenta para implementação da estratégia organizacional;
- Confere simplicidade e agilidade às atividades;
- Dota a organização de flexibilidade organizacional;
- Facilita a gestão através da identificação de indicadores de desempenho e medição de melhorias nos processos;
- Permite uma visão integrada da organização;
- Instrumentaliza a aplicação de abordagens inovadoras;
- Facilita a gestão do conhecimento organizacional e a gestão de competências.

A metodologia aqui apresentada é composta de oito etapas que se inter-relacionam de forma a propiciar uma visão por processos da organização foco do estudo. As etapas poderão ser desenvolvidas integralmente e na seqüência apresentada ou, de acordo com a necessidade, poderão ser simplificadas ou não realizadas. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

O fluxograma ilustra a seqüência de etapas da metodologia de Gestão por Processos:



Etapa	Descrição
Etapa 1 – Planejamento Estratégico	Foi incorporada a metodologia apresentada para reforçar a importância do Planejamento Estratégico como fonte das estratégias da organização
Etapa 2 – Entendimento do Negócio	Objetiva entender o funcionamento da organização e seu comportamento enquanto sistema, identificando seus processos de negócio e relacionamento com fornecedores
Etapa 3 – Identificação dos Processos Críticos	É(são) selecionado(s) o(s) processo(s) crítico(s) que será(ão) alvo dos projetos de melhoria
Etapa 4 - Requisitos dos clientes e fornecedores do processo	Em diante, o foco está em um processo específico. Nessa etapa são levantados: os requisitos dos clientes com relação aos produtos/serviços oferecidos pela empresa; os requisitos dos fornecedores com a relação ao processo de forma a promoverem insumos adequados às necessidades do mesmo; as necessidades do processo com relação aos clientes e fornecedores, de forma que o trabalho possa ser realizado produzindo as saídas necessárias e dentro dos padrões exigidos.
Etapa 5 – Análise do Processo Atual	O processo foco da melhoria é analisado passo a passo, identificando-se os pontos de impacto negativo sobre ele, as oportunidades de melhoria e como poderá ser acompanhado de forma a obter-se feedback sobre seu desempenho
Etapa 6 – Redesenho do Processo	É a etapa da busca e planejamento das mudanças necessárias para alcançar melhorias na forma como o trabalho passará a ser realizado. São consideradas soluções diversas de forma a identificar aquela que melhor atenda as necessidades e condições do cenário atual
Etapa 7 – Implementação do Processo	Compreende a implantação efetiva das mudanças (melhorias) planejadas, com a preparação da documentação que dará suporte ao trabalho daí pra frente. É nesta etapa que se realiza a divulgação do novo processo e seu treinamento para todos os envolvidos
Etapa 8 – Gerenciamento do Processo	Correspondem ao acompanhamento, controle e aperfeiçoamento contínuo do novo processo e, portanto, uma etapa permanente. É durante esse gerenciamento que novas oportunidades de melhoria do processo são identificadas iniciando-se um novo ciclo de melhoria, a partir da etapa 4.

Tabela 3.1: Explicação do Fluxo da Metodologia da Gestão por Processos

Fonte: Autor

### **3.2 - Processos Principais do Negócio e Processos de Apoio.**

Este tema trata dos processos que geram os produtos e serviços da organização, entregues a seus clientes, e os processos que suportam a execução destes processos de produção dos produtos e serviços. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

#### **3.2.1 – Identificação dos Processos de Agregação de Valor**

Os processos da organização precisam ser conhecidos, principalmente os de agregação de valor, para que a filosofia do fundamento da excelência Orientação Por Processos e Informações possa ser efetivamente praticada na organização. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Por meio dos processos de agregação de valor, a organização gera benefícios para os seus clientes, para os negócios da organização e para as outras partes interessadas. É importante observar que os clientes aqui mencionados são pessoas (físicas) ou entidades (jurídicas) que adquirem os produtos ou serviços da organização para a satisfação das suas necessidades ou expectativas. As outras partes interessadas são os acionistas e proprietários, os funcionários, os fornecedores e a sociedade. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Outro ponto relevante é a questão da agregação de valor pelos processos. Qualquer processo, do mais simples ao mais complexo, tem que agregar valor, ou seja, sua saída tem que ser mais valorizada do que as suas entradas. O processo em si é, efetivamente, uma atividade de transformação, que trabalha ou processa as entradas, agregando principalmente, a mão-de-obra envolvida no processo, o que faz com que a saída tenha um valor maior do que a entrada, ou entradas, do respectivo processo. Qualquer processo que não agregue valor deve ser considerado como desnecessário na organização e prontamente eliminado. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Os processos de agregação de valor são classificados em dois grandes grupos: Processos Principais do Negócio e Processos de Apoio, como exemplifica a Figura 3.3:



FIGURA 3.3: CADEIA DE VALORES GENÉRICOS  
 FONTE: ADAPTAÇÃO DE PORTER, MICHAEL E., 1992

### 3.2.2 – Processos Principais do Negócio

Segundo o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), os processos principais do negócio são aqueles que agregam valor diretamente aos clientes da organização. São também denominados “processos fim”, “processos finalísticos” ou “processos primários”. Sua natureza e quantidade variam conforme o tipo de negócio da organização. Podem ser classificados em cinco categorias genéricas: logísticas de entrada ou recebimento de matérias-primas e insumos, operações, ou produção, logística de saída, ou expedição de produtos ou serviços; marketing; e vendas e serviços de pós-venda. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

### 3.2.3 – Processos de Apoio

Os processos de apoio são aqueles que apóiam ou suportam os processos principais do negócio e a si mesmo, fornecendo produtos, serviços e insumos adquiridos ou comprados, equipamentos, tecnologia, softwares, manutenção de equipamentos e instalações, recursos humanos, informações e outros, peculiares a cada organização. Podem ser classificados em quatro grupos genéricos e comuns à maioria das organizações: suprimento; desenvolvimento de tecnologia; gerenciamento de recursos humanos; e gerenciamento de infra-estrutura organizacional, ou processos organizacionais. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Os processos organizacionais estão relacionados à liderança, ao planejamento estratégico (com a formulação e o desdobramento das estratégias), à gestão das informações, aos clientes, à sociedade, às pessoas, aos processos relativos à gestão do relacionamento com os fornecedores (suprimentos) e aos processos relativos à gestão econômico-financeira. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

A organização deve identificar seus processos de agregação de valor, considerando seu mercado de atuação, os seus produtos, o seu modelo de negócio e as suas estratégias, entre outros fatores. Esta identificação é feita de forma direta, objetiva, clara e concreta, observando os processos da organização e identificando-os em relação aos fatores da agregação de valor pelo processo, às necessidades e expectativas dos clientes e a natureza do negócio da organização. Os processos identificados são, então, classificados em Processos Principais do Negócio e Processos de Apoio. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Identificados os processos principais do negócio e os processos de apoio, é importante definir a interação e a seqüência destes processos. A figura 5 exemplifica uma maneira de se registrar este inter-relacionamento entre os processos da organização. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

### **3.2.4 – Requisitos dos Processos**

Os processos de agregação de valor da organização, os principais do negócio e de apoio, objetivam satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e das demais partes interessadas. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

O requisito aplicável a um processo é a tradução das necessidades e expectativas dos clientes e das demais partes interessadas, as quais não são necessariamente expressas, de maneira formal, em uma linguagem técnica, para definição dos atributos do produto ou do serviço. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Como exemplos de requisitos de processos, ou itens a serem cumpridos pelos processos, citam-se prazos de entrega, tempo de garantia, especificações técnicas do produto ou serviço, tempo de atendimento, qualificação de pessoal e condições de pagamento. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Além de requisitos de natureza técnica, é cada vez maior a exigência dos requisitos que protegem a sociedade, e relacionados a aspectos ambientais e sociais, tais como: preservação do meio ambiente, descarte adequado de produtos não perecíveis (como vidro, plásticos e borrachas) e exigência de uma condução ética dos negócios. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Os processos principais do negócio e os processos de apoio precisam ser gerenciados para que as necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas, traduzidas em requisitos, sejam plenamente atendidas. Para tanto, é necessário estabelecer, pelo menos, um indicador de desempenho para cada um dos requisitos a serem cumpridos os atendidos pelos processos. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

O indicador de desempenho mede ou quantifica as entradas (recursos ou insumos), o processamento e as saídas (produtos ou serviços) dos processos, permitindo o seu monitoramento durante a execução e após a conclusão do mesmo, assegurando, desta forma, o atendimento dos requisitos dos processo e, em decorrência, das necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

A determinação dos requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio, acontece em dois momentos: na etapa de negociação dos clientes, quando são identificadas, entendidas e compreendidas as suas necessidades e expectativas, tratadas no Critério Clientes; e na etapa de preparação para o projeto do produto ou do serviço para atender às necessidades e expectativas dos clientes. (CRITÉRIO



EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Em qualquer destas etapas, a tradução das necessidades e expectativas dos clientes é feita por meio da análise criteriosa dessas necessidades, conduzida por pessoal com amplo conhecimento dos processos principais do negócio e, também, com sólido conhecimento dos produtos disponibilizados ou dos serviços prestados pela organização. A partir desta análise, ou como consequência dela, são identificados os requisitos dos processos e os correspondentes indicadores de desempenho. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Para os processos de apoio, a determinação dos requisitos aplicáveis é similar à que foi feita para os processos principais do negócio. É preciso considerar que para os processos de apoio as necessidades são ditadas pelos processos principais do negócio e, em alguns casos, pelas partes interessadas ou por processos de apoio. Em geral, a identificação dos requisitos dos processos de apoio ocorre após a definição dos processos principais do negócio. Como exemplo, reuniões com clientes ou outras partes interessadas, análise das leis, pesquisas e outras atividades geram dados necessários para a determinação de requisitos para os processos de apoio. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

### **3.2.5 – Projeto dos Processos**

A partir das necessidades e expectativas dos clientes, de outras partes interessadas e dos correspondentes requisitos de processo, os processos principais do negócio e de apoio precisam ser projetados para assegurar o atendimento destas necessidades e expectativas. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

É necessário observar que o projeto dos produtos ou serviços demandados pelos clientes antecede o projeto dos processos principais do negócio ou de apoio que vão gerar estes produtos ou serviços. É preciso lembrar que os produtos ou serviços são resultados dos processos, podendo incluir: materiais, equipamentos, informações ou uma combinação destes elementos. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

No projeto dos processos principais do negócio ou de apoio, devem ser considerados os modelos de processos já existentes no mercado, as normas e

padrões existentes e outras fontes de informações disponíveis. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Um projeto, ou mais precisamente, um projeto de processo, é o conjunto de todas as atividades preestabelecidas e executadas numa seqüência planejada com o objetivo de estabelecer ou criar produtos, serviços, processos principais do negócio e de apoiar que atendam completamente às necessidades das partes interessadas, traduzidas ou estabelecidas na forma de requisitos do produto ou do serviço. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Para o projeto dos processos, sugerem-se as seguintes etapas: (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

- Planejamento do processo: definição dos responsáveis e dos níveis de autoridade; definição dos prazos para a execução do projeto, das etapas constituintes do processo do projeto ou dos mecanismos de controle ou verificação a serem seguidos durante a realização do projeto.
- Entradas do projeto: clara definição e registro dos requisitos traduzidos nas necessidades dos clientes. Dentre os requisitos, podem ser utilizados os seguintes: requisitos de funcionamento e desempenho; requisitos legais ou regulamentares; se aplicável, informações originadas de projetos executados anteriormente e semelhantes; outros requisitos essenciais para o projeto e não contemplados pelo cliente. Todas as entradas devem ser analisadas criticamente, de forma a assegurar que os requisitos sejam adequados, completos, sem ambigüidades e não conflitantes entre si.
- Saídas do projeto: são os produtos do processo de projeto e devem ser apresentadas de forma a permitir uma clara verificação em relação às entradas dos projetos. As saídas dos projetos devem atender aos seguintes aspectos: responder integralmente às entradas dos projetos, ou atender os requisitos traduzidos das necessidades dos clientes; fornecer informações adequadas e necessárias à aquisição, produção e fornecimento dos produtos e serviços; definir os critérios para a aceitação dos produtos ou dos

serviços; e especificar as características dos produtos ou do serviço que são essenciais para seu uso adequado e seguro.

- **Análise Crítica do Projeto:** são verificações realizadas ao longo das várias etapas do projeto para assegurar o cumprimento das condições estabelecidas no planejamento do projeto; garantir que os resultados do projeto atendem ou vão atender os requisitos; e identificar problemas e propor as ações necessárias.
- **Verificação do Projeto:** é a verificação final do projeto, para assegurar que as saídas do projeto atendem aos requisitos da entrada e, conseqüentemente, as necessidades dos clientes e demais partes interessadas. É recomendável que esta verificação seja feita por pessoa ou pessoas não envolvidas com o projeto, mas que tenham conhecimento dos requisitos ou necessidades dos clientes e demais partes interessadas no produto ou serviço decorrente deste projeto.
- **Validação do projeto:** é uma atividade que tem por garantir que o produto ou o serviço resultante do projeto atende integralmente aos requisitos traduzidos das necessidades dos clientes e demais partes interessadas quanto à sua aplicação e uso intencional. Sempre que possível, a validação deve ser feita e concluída antes da efetiva entrega do produto ou início da prestação do serviço. Em certos casos, a validação é feita pelo próprio cliente, após o recebimento do produto ou serviço.
- **Alterações do Projeto:** alterações ocorrem durante o projeto e mesmo após a sua conclusão. Devem ser analisadas criticamente, preferencialmente pelo mesmo grupo que cuida das análises críticas do projeto e verificadas e validadas antes da sua implementação, considerando-se, inclusive, o efeito das alterações nos produtos já entregues quando a alteração for posterior à conclusão do projeto.

### **3.2.6 – Controle dos Processos**

O controle de processo foi o fundamento para o desenvolvimento de técnicas para o controle estatístico da qualidade. Ao estruturar organizadamente as etapas que compõem a realização de um trabalho ou tarefa, incluindo o seu fluxo, insumos,

atividades realizadas e produtos gerados, é possível obter muitas informações sistematizadas e perceber pontos críticos, oportunidades de melhorias e, principalmente, as variações ou flutuações devidas a causas normais (intrínsecas a natureza do processo) e as devidas a causas anormais ou específicas. O gráfico de controle do processo é o instrumento mais simples para documentar e analisar a ocorrência desses eventos e, a partir daí, implementar mudanças e assegurar os padrões de qualidade desejados, monitorando os resultados e a estabilidade do processo.(MARSHALL Jr., 2006).

Por motivos técnicos, econômicos, de prazo ou até quantitativos, realizar inspeções completas em todos os produtos fabricados é impraticável. Assim, a amostragem é utilizada. No entanto, seu uso sistemático somente começou a apresentar resultados mais confiáveis quando os métodos estatísticos e os procedimentos associados amadureceram suficientemente (MARSHALL Jr., 2006).

Segundo a definição de Ishikawa (1993), “praticar um bom controle de qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que seja mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor”.

Os processos principais do negócio e os processos de apoio precisam ser adequadamente gerenciados ou controlados para assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Um processo, qualquer que seja a sua natureza, busca resultados. O resultado do processo atende às necessidades das partes interessadas e, desta forma, agrega valor às próprias partes interessadas e à organização como um todo. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Os resultados esperados dos processos são traduzidos em requisitos, que, quando cumpridos ou atendidos, garantem a satisfação das necessidades das partes interessadas no processo. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

O gerenciamento ou controle de um processo significa a adoção de ações que vão assegurar o cumprimento dos requisitos do processo e, em decorrência, o cumprimento dos resultados esperados para o processo. Para tanto, duas condições precisam ser satisfeitas: (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

- Existência do padrão de trabalho do processo;

- Existência de um mecanismo de controle que permita monitorar a execução do processo.

No monitoramento dos processos de produção por meio de seus mecanismos de controle, bem como no controle do atendimento das necessidades das partes interessadas, podem ser identificadas não-conformidades. (CRITÉRIO EXCELENCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Uma não-conformidade é o não-atendimento a um requisito. Os produtos e serviços da organização são projetados para atender aos requisitos traduzidos das necessidades dos clientes. Quando o produto ou serviço deixa de atender a alguma necessidade, configura-se uma não-conformidade. (CRITÉRIO EXCELENCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Quando ocorre uma não-conformidade é necessário tratá-la adequadamente, para prevenir a sua re-ocorrência, conhecendo-se e eliminando-se sua causa. (CRITÉRIO EXCELENCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Uma não-conformidade é composta de uma causa e de um efeito. A causa é o fator que provocou o desvio em relação a uma condição programada ou planejada. O efeito é o que se vê da não-conformidade, é o resultado diferente do esperado ou necessário (CRITÉRIO EXCELENCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

A figura 3.4 mostra os diversos elementos componentes de uma não-conformidade.

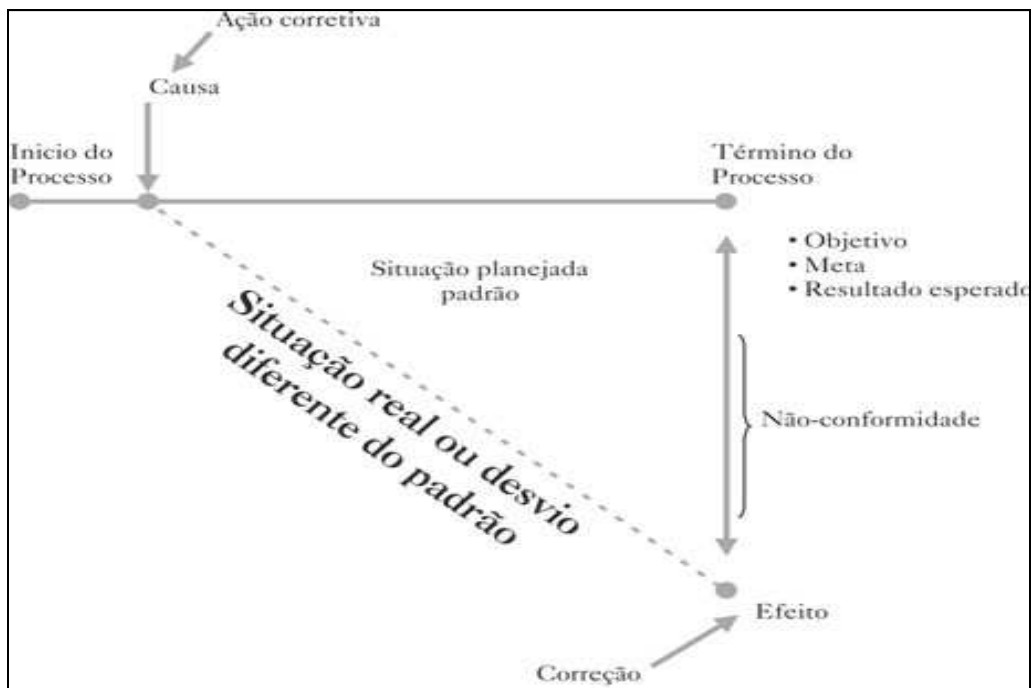


Figura 3.4: Conceito de não-conformidade

Fonte: FNQ, 2007

O tratamento de uma não-conformidade engloba os seguintes passos:

- Entendimento da não-conformidade;
- Eliminação do efeito da não-conformidade;
- Identificação das causas da não conformidade;
- Verificação da abrangência da não conformidade;
- Definição e implementação de ações corretivas;
- Verificação da implementação e eficácia das ações corretivas adotadas.

### 3.2.7 – Análise e Melhoria dos Processos

Os processos principais do negócio e os processos de apoio, além de gerenciados e controlados, precisam ser analisados e melhorados. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

É necessário proceder a uma análise de cada um dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, com o objetivo de identificar oportunidades para promover melhorias nestes processos e a efetiva implementação das melhorias ou inovações identificadas nos mesmos. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

A variabilidade dos resultados de um processo é inerente ao próprio processo, estando relacionada com diversos fatores, tais como projeto do processo, tecnologia disponível, condições de realização do processo, o treinamento dos executores e outros. O envelhecimento do processo, refletido no seu tempo de uso, que pode conduzir à obsolescência da tecnologia utilizada, e a própria prática contínua de execução do processo, que pode levar a uma acomodação ou degeneração do processo dentro da organização. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

A análise dos processos objetiva detectar estes fatores negativos e promover as correções e melhorias possíveis e necessárias. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Como práticas para melhoria dos processos principais do negócio e processos de apoio, podem ser sugerido o benchmarking, a análise de valor, os diagnósticos em relação aos modelos de gestão, a análise de novas necessidades das partes interessadas e outras. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

O benchmarking, em particular, permite a comparação das práticas e processos da organização com as práticas de outras organizações, identificando oportunidades para melhorias ou inovações no processo. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

### **3.3 – Processos de Relacionamento com os Fornecedores**

Este tema trata do relacionamento com os fornecedores da organização ao que tange às matérias-primas, aos produtos, materiais ou serviços adquiridos. Contempla o desenvolvimento da cadeia de suprimentos, as práticas para erradicação do trabalho infantil e do trabalho degradante na cadeia de suprimentos, a seleção e qualificação dos fornecedores, a disponibilidade do fornecimento, o atendimento aos requisitos da organização, o envolvimento dos fornecedores com os valores e princípios organizacionais e a minimização dos custos relacionados ao fornecimento. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

#### **3.3.1 – Identificação de Fornecedores e Desenvolvimento da Cadeia de Suprimentos**

A organização deve identificar os seus potenciais fornecedores e, em decorrência, desenvolver sua cadeia de suprimentos. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

A cadeia de suprimentos pode ser classificada em três categorias distintas:

- Cadeia de Suprimentos Total: envolve todas as relações entre os clientes e fornecedores, desde a extração da matéria-prima até a compra do produto pelo consumidor final.
- Cadeia de Suprimentos Imediata: envolve os fornecedores e consumidores com os quais a empresa faz negócio diretamente.
- Cadeia de Suprimentos Local: envolve o fluxo interno de materiais, serviços e informações entre departamentos ou setores de produção.

O relacionamento adequado com os fornecedores é assegurado pelo gerenciamento da cadeia de suprimentos, que consiste na integração dos principais processos do negócio desde o cliente final até o fornecedor final dos produtos, serviços e informações que adicionam valor. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

A identificação dos fornecedores deve estar apoiada em critérios que englobam a relação do potencial fornecedor com o negócio da organização, sua saúde financeira, sua conceituação no mercado e outros fatores que vão assegurar, futuramente, o adequado atendimento à organização por parte dos seus fornecedores. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

### **3.3.2 – Trabalho infantil e Trabalho Degradante**

A organização é co-responsável com as práticas envolvendo trabalho infantil ou trabalho degradante nos fornecedores da sua cadeia de suprimentos. Assim, é necessário adotar medidas para monitorar os fornecedores quando a essas práticas. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Para tanto, a organização deve implementar práticas que garantam que o trabalho seja permitido apenas para maiores de idade, exceto em casos de trabalho para menores aprendizes e para jovens, realizados estritamente de acordo com as regulamentações aplicáveis. Existem empresas que incluem nos critérios para seleção de fornecedores cláusulas contra a experimentação de mão-de-obra infantil e a



utilização de trabalho forçado. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

### **3.3.3 – Seleção e Qualificação dos Fornecedores**

Os fornecedores diretos, principalmente os de produtos, materiais e serviços críticos devem ser selecionados e qualificados segundo critérios definidos. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Os produtos, materiais ou serviços críticos são aqueles que afetam diretamente os produtos ou serviços finais entregues pela organização aos seus clientes. Para os materiais e serviços críticos devem ser levados em consideração, também, os aspectos relacionados ao meio ambiente, à segurança e à saúde. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

A seleção de fornecedores é um processo de escolha entre os potenciais fornecedores previamente identificados, segundo critérios de seleção definidos, dentro do mercado de atuação da organização. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

A qualificação de um fornecedor traduz um processo de aprovação do fornecedor, previamente selecionado, segundo critérios de organização definidos pela organização. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

A título de esclarecimento e exemplo, sugerem-se os seguintes critérios para a seleção e qualificação de fornecedores: (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

- Proximidade do fornecedor em relação a organização: dentro de um raio de 100km;
- Tempo de atuação no mercado: mínimo de 2 anos;
- Número de funcionários: mínimo de 10;
- Outros critérios, de acordo com as peculiaridades do produto, material ou serviço a ser fornecido.

Para a seleção, consultam-se os fornecedores potenciais previamente identificados. Estas informações podem ser obtidas a partir de um cadastro elaborado pelo próprio fornecedor ou de informações obtidas no mercado pela própria

organização. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

A análise dessas informações vai definir a seleção do fornecedor. Os fornecedores selecionados passam à condição de possíveis fornecedores da organização, dependendo de sua aprovação nos critérios de qualificação. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Critérios para a qualificação:

- Preço: o preço é justo e adequado;
- Cumprimento de prazo: cumpre os prazos de entrega determinados;
- Qualidade do produto: material ou serviço fornecido é adequado;
- Assistência técnica (ou pós-venda): o fornecedor está disponível após a venda;
- Outros critérios, de acordo com as peculiaridades do produto, material ou serviço a ser fornecido.

Para análise e avaliação desses critérios, sugere-se solicitar ao possível fornecedor a indicação de clientes atuais. A consulta a estes clientes para os critérios de qualificação fornece informações suficientes para se decidir pela qualificação do possível fornecedor. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

### **3.3.4 – Atendimento aos Requisitos da Organização**

A organização deve ser prontamente atendida nas suas necessidades relativas a produtos, materiais e serviços disponibilizados pelos fornecedores. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

O atendimento aos requisitos da organização, em todos os seus aspectos, é assegurado por uma adequada sistemática de compras ou aquisição de produtos, materiais e serviços na organização. Essa sistemática de compras ou aquisição deve prever: completa especificação dos produtos, serviços e materiais a serem adquiridos, uma comunicação clara e específica para os fornecedores das necessidades da organização; e acompanhamento de todo o processo de compra ou aquisição, de forma a assegurar o completo atendimento das necessidades da organização.

(CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Para assegurar o atendimento aos requisitos da organização por parte dos fornecedores, é necessário que sejam disponibilizados mecanismos eficazes de comunicação entre a organização e seus fornecedores. Estes mecanismos de comunicação constituem os canais de relacionamento com os fornecedores. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

O texto abaixo, extraído do Relatório da Gestão da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, premiada com o PNQ 2002, exemplifica tipos de canais de relacionamento com fornecedores. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

“Os canais de comunicação utilizados para o relacionamento com os fornecedores, como Internet, fax, telefone e visitas, permitem a troca de informações de forma rápida e eficaz. Além destes, o dia do Benchmarking, e as reuniões periódicas com as lideranças dos principais fornecedores, permitem a venda de projetos, divulgar as Diretrizes Institucionais, demonstrar as potencialidades da Casa, despertando, desta forma, o interesse das empresas para o estreitamento das relações comerciais com a instituição”.

### **3.3.5 – Avaliação de Desempenho dos Fornecedores**

Os processos de seleção e qualificação prévia de fornecedores, segundo critérios definidos, asseguram a idoneidade dos fornecedores e a qualidade de seus produtos, materiais ou serviços. Durante o fornecimento, os fornecedores devem ser monitorados por meio de indicadores de desempenho com o objetivo de assegurar o atendimento dos requisitos que a organização impõe aos seus fornecedores. Para este monitoramento, por exemplo, podem ser utilizados indicadores de desempenho relacionados aos critérios definidos para a qualificação dos fornecedores, e outros peculiares aos produtos, materiais e serviços fornecidos. A análise dos resultados destes indicadores fornece uma medida do desempenho dos fornecedores e estes devem ser prontamente informados desses resultados. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

### **3.3.6 – Minimização dos Custos Associados ao Fornecimento.**

Os custos associados à gestão do fornecimento devem ser minimizados, para assegurar resultados adequados no relacionamento da organização com seus fornecedores. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Na gestão do fornecimento, um dos custos relevantes associados é a conferência e a inspeção de produtos e materiais adquiridos. A adoção de ações executadas pela organização para incentivar e apoiar seus fornecedores na busca da melhoria contínua do seu desempenho leva os fornecedores a uma condição de estabilidade nos resultados mostrados nos seus indicadores de desempenho, dando à organização a confiança suficiente para que sejam dispensadas as verificações e inspeções nos produtos e materiais entregues por estes fornecedores. Essa eliminação de verificações e inspeções gera uma minimização nos custos relacionados à gestão do fornecimento com estes fornecedores. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Outra ação atual e que contribui significativamente para a minimização dos custos relacionados ao fornecimento é a adoção de Portais de Compra na Internet, por meio do qual a organização comunica aos seus fornecedores a sua necessidade de aquisição e obtém as ofertas dos mesmos pelos mesmos veículos. Além da redução no custo, a velocidade do processamento das aquisições é aumentada de forma relevante. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

### **3.3.7 – Comprometimento dos Fornecedores**

Os fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização devem ser envolvidos e comprometidos com os valores e princípios organizacionais e com os aspectos relativos à segurança e à saúde. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Os fornecedores devem conhecer e cumprir todas as normas relativas à segurança, à saúde, à ergonomia e ao meio ambiente vigentes na organização e aplicáveis aos fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

## **3.4 – Processos Econômico-Financeiros**

Este tema trata do gerenciamento das finanças da organização. Pela sua importância no contexto da administração da organização, a gestão econômico-financeira recebeu, juntamente com a gestão dos processos relativos aos fornecedores, um destaque dentro do Critério Processos. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

A gestão econômico-financeira compreende o conjunto de todas as atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito às suas finanças. Engloba o gerenciamento dos aspectos relacionados à sustentação econômica do negócio, a participação dos sócios, mantenedores ou instituidores na definição dos níveis esperados de desempenho econômico-financeiros, os recursos financeiros para atender as necessidades da operação, a definição de recursos para a realização de investimentos, os riscos financeiros e a elaboração e controle do orçamento alinhado com as estratégias e objetivos da organização, entre outros. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

### **3.4.1 – Requisitos de Desempenho e Impactos**

Os requisitos de desempenho econômico-financeiro e os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio devem ser gerenciados por meio de indicadores adequados, para assegurar a saúde financeira da organização. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Em função da natureza da organização e das estratégias formuladas, para assegurar a sua participação e manutenção no mercado e seu crescimento adequado e necessário, existem requisitos de desempenho que são críticos ou relevantes para garantir a saúde financeira da organização. Esta saúde financeira compreende receitas garantidas e despesas equilibradas, de forma a manter a operação contínua da organização com uma geração de lucros que vai assegurar a sua sustentação econômica (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

A organização deve ser gerenciada, quanto aos seus requisitos econômicos e financeiros, por meio de indicadores de desempenho relacionados aos parâmetros econômico-financeiros que causam impacto na sustentabilidade econômica do seu

negócio ou que garantem a sua saúde financeira. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Os parâmetros econômico-financeiros relativos ao grupo de estrutura são medidos e monitorados pelos seguintes indicadores: (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

- Endividamento;
- Composição do endividamento;
- Endividamento oneroso;
- Imobilização.

Os parâmetros econômico-financeiros relativos ao grupo de liquidez são medidos e monitorados pelos seguintes indicadores: (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

- Liquidez corrente;
- Liquidez geral.

Os parâmetros econômico-financeiros relativos ao grupo de atividades são medidos e monitorados pelos seguintes indicadores: (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

- Prazo médio de recebimento de vendas;
- Prazo médio de renovação de estoques;
- Prazo médio de pagamentos de compras;
- Ciclo financeiro – é o prazo médio de recebimento das vendas mais o prazo médio de renovação dos estoques menos o prazo médio do pagamento das compras.

Os parâmetros econômico-financeiros relativos ao grupo de rentabilidade são medidos e monitorados pelos seguintes indicadores: (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

- Giro do ativo;
- Rentabilidade do patrimônio líquido;
- Margem bruta;
- Vendas;
- Crescimento da receita.

Para o gerenciamento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio, sugerem-se reuniões periódicas de análise crítica, nas quais os resultados dos indicadores relativos aos parâmetros econômico-financeiros, de outros indicadores e das variáveis do ambiente externo são analisados e discutidos, e

as decisões e ações necessárias são tomadas, definidas e implantadas. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

### **3.4.2 – Recursos Financeiros para o Atendimento das Necessidades Operacionais**

A organização deve garantir os recursos financeiros necessários às atividades operacionais e à manutenção de um fluxo financeiro equilibrado. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

As necessidades operacionais decorrem das atividades relacionadas aos processos principais do negócio e aos respectivos processos de apoio. É a necessidade financeira para manter o funcionamento do negócio. É composto pelas entradas financeiras, provenientes das vendas e outras receitas, e as saídas financeiras resultantes das despesas da organização. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

A garantia de recursos financeiros para atender as necessidades operacionais e à manutenção de um fluxo equilibrado é consequência direta de uma gestão empresarial adequada à organização, espelhada no Modelo de Excelência de Gestão da FNQ, ou seja, uma liderança firme e comprometida (critério 1), apoiada em boas estratégias e adequado planejamento (critério 2), e uma boa gestão relativa aos clientes (critério 3), à sociedade (critério 4), às pessoas (critério 6), aos processos relativos ao produto, de apoio, fornecedores e econômico-financeiros (critério 7), com apoio de informações e conhecimentos (critério 5) e a consequente obtenção de resultados adequados (critério 8). (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Em resumo, uma gestão empresarial adequada assegura os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter equilibrado o fluxo financeiro. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

### **3.4.3 – Recursos Financeiros e Investimentos para Suportar as Estratégias e Planos de Ação**

A organização deve garantir os recursos financeiros de investimentos para suportar a implementação das estratégias e seus planos de ação. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Os recursos para realizar os investimentos necessários à realização das estratégias e seus planos de ação estão relacionados à gestão econômico-financeira da organização, mas ocorrem paralelamente, ou concomitantemente, com a formulação e o desdobramento das estratégias. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Recomenda-se que na etapa de formulação das estratégias e no seu desdobramento pela organização sejam identificados e definidos os recursos financeiros para realizar os investimentos necessários à sua implementação e a de seus respectivos planos de ação. Os recursos financeiros identificados e definidos devem ser alocados no fluxo financeiro. Se necessário, devem ser buscados recursos ou investimentos externos, de forma a garantir o êxito das estratégias formuladas. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Fatores como taxa de juros, prazos para pagamento, taxa de retorno sobre o investimento e garantias requeridas pelo órgão financiador, além do próprio conhecimento e idoneidade do órgão financiador, podem ser utilizados, por exemplo, como critérios e metodologia para a avaliação e definição do investimento. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Para o suporte às estratégias e planos de ação, a Politeo, premiada com o PNQ 2002, adota as seguintes práticas: (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

“O Diretor-financeiro e o Gerente de Controladoria são responsáveis pela gestão financeira da empresa. Eles participam diretamente do ciclo de planejamento estratégico, onde apóiam a viabilização financeira das ações que compõem o plano estratégico. Após o ciclo do planejamento estratégico, todos os recursos financeiros são levantados e disponibilizados em planilhas de controle informatizadas”.

#### **3.4.4 – Riscos Financeiros**

A saúde financeira da organização, bem como sua permanência no mercado, é garantida pela identificação, quantificação e monitoramento dos seus riscos



financeiros. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

O risco é a combinação e medida da probabilidade de ocorrência de um evento não desejado e das suas conseqüências, caso ocorra. Existem riscos relacionados à saúde e segurança, ao meio ambiente, financeiros e legais, do negócio, tecnológicos e operacionais, assim como o risco empresarial, representado por qualquer obstáculo à consecução dos objetivos da organização. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

A gestão econômico-financeira da organização trata dos riscos financeiros. Entre estes se podem citar: perda de faturamento, inadimplência nos pagamentos e redução nas margens de lucro, além daqueles peculiares a cada organização.

Os riscos financeiros devem ser claramente identificados, quantificados e monitorados pela organização, com o objetivo de prevenir a sua ocorrência ou diminuir as suas conseqüências. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Como exemplo de gerenciamento de riscos financeiros, a Belgo Juiz de Fora, premiada com o PNQ 2004, define e desenvolve ações para monitorar, prevenir e gerenciar riscos. São sempre considerados aspectos como: volatilidade do mercado financeiro, oscilações inerentes à atividade econômica, mudanças no ambiente regulatório e atuação da concorrência. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

### **3.4.5 – Elaboração e Controle do Orçamento**

O orçamento é uma previsão com registro e cálculo dos gastos à fazer com a realização de projetos e processos na organização, incluindo-se o cálculo prévio da receita e da despesa. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

Recomenda-se que em períodos definidos, a organização elabore o seu orçamento, ou seja, identifique e calcule as suas receitas e as suas despesas no período determinado. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

O orçamento elaborado deve guardar um estreito alinhamento com as estratégias e objetivos da organização. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

A gestão econômico-financeira feita, por exemplo, por meio de análises críticas, deve contemplar o acompanhamento do orçamento e do fluxo financeiro ao longo do período considerado. (CRITÉRIO EXCELÊNCIA – PROCESSOS - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).

## Capítulo IV

### Estudo de Caso – Lavanderia Itapoã



Figura 4.1: Logomarca Itapoã

Fonte: Autor

#### 4.1 – Apresentação da Organização

A empresa situa-se na cidade de Juiz de Fora e atua no mercado há 18 anos. Trata-se de uma micro-empresa familiar com dois proprietários que conta atualmente com três lojas, totalizando dezessete funcionários. A Itapoã presta serviços de lavagem de roupas em geral e roupas de cama para uma variada gama de clientes, dentre os quais se destacam pessoas físicas, hotéis, clínicas, restaurantes, colégios, salões e indústrias.

A empresa iniciou seus negócios com uma loja (matriz) com o objetivo principal de atender empresas. Conquistou clientes, entre eles hotéis, clubes, restaurantes, churrascarias e clínicas. Com o aumento da concorrência, o objetivo de conquistar clientes domésticos aumentou.

Por isso, em 2001 foi aberta a segunda loja na Rua Floriano Peixoto. Com a abertura desta filial, o nome da empresa começou a ser mais reconhecido e seus serviços passaram a ser mais procurados.

Dando continuidade a expansão dos negócios, foi aberta em 2007 a terceira loja na Avenida Independência. Nesta fase, houve a consolidação do nome da empresa na cidade, aumentando a demanda dos serviços.

## 4.2 - Processos

Assim como em todas as organizações, há diversos tipos de processos na Lavanderia Itapoã. Existem os Processo Principais do Negócio, os Processo de Apoio, os Processo de Relacionamento com o Fornecedores e os Processos Econômico-Financeiro.

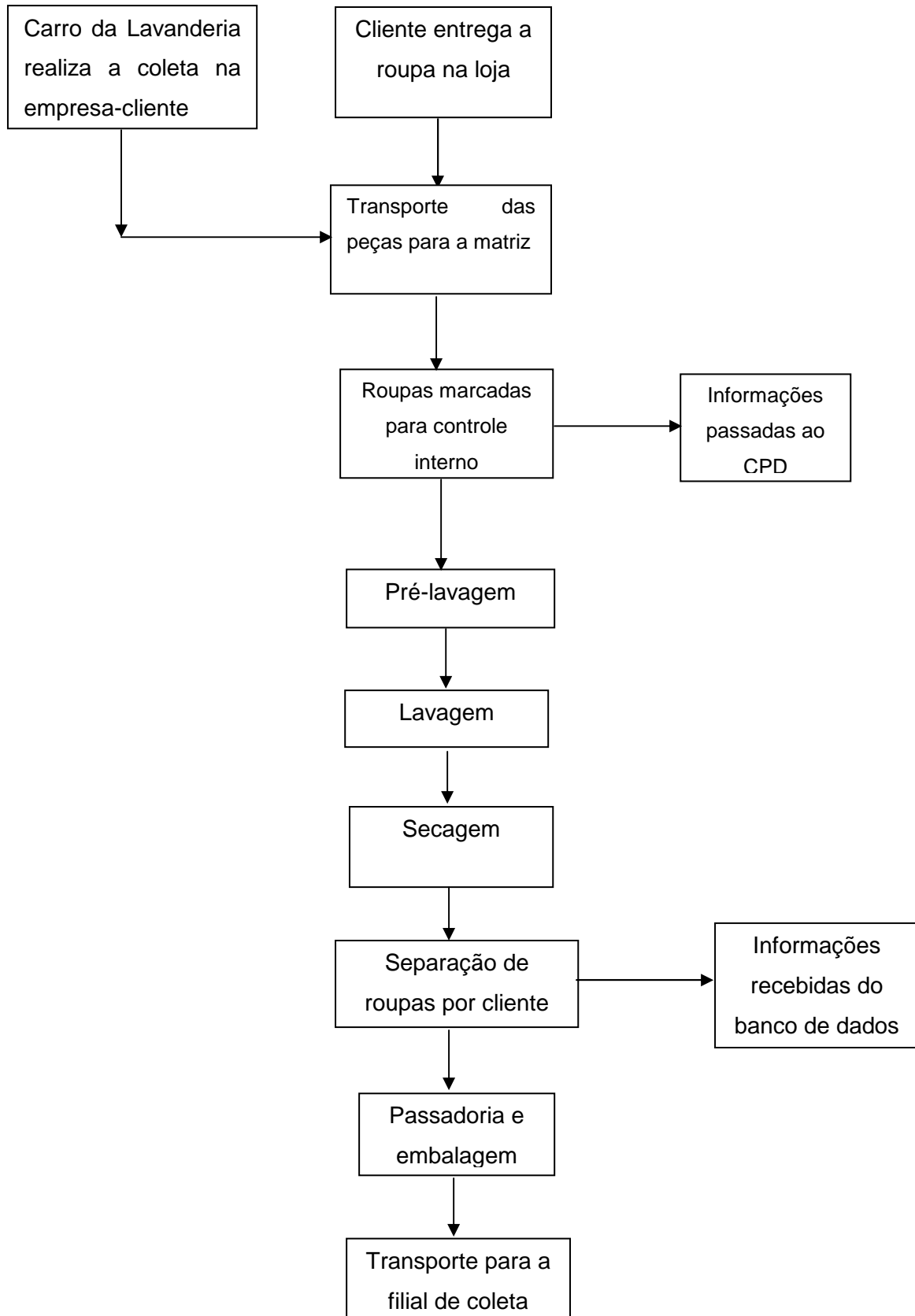
Os processos da empresa tem como Missão:

“Prestar serviços de lavanderia para toda a cidade de Juiz de Fora e região, oferecendo limpeza, bom atendimento e cumprimento dos prazos. Realizar o processo de maneira profissional, rentável e preservando o meio ambiente”.

A Lavanderia Itapoã presta dois tipos de serviço: lavagem de peças industriais e lavagem de peças domésticas. No entanto, seu macro processo produtivo pode ser resumido no fluxograma abaixo, que se aplica aos dois tipos de roupas processadas pela lavanderia.

As peças domésticas são as roupas coletadas nas lojas e nas casas dos clientes, por exemplo, calças, camisas, ternos, cortinas, tapetes, edredons, etc. As peças industriais são as coletadas nas empresas, sendo elas, toalhas, lençóis, cobertores, roupas, etc.

A única diferença no fluxograma entre a área industrial e área doméstica, é o fato de que, na área industrial, a coleta e a entrega são feitas diretamente nas empresas-cliente.



Fluxograma: Processo – Lavanderia Itapoã

Fonte: Autor

As filiais da empresa servem tanto como pontos de recepção das roupas para serem processadas por parte da lavanderia, como pontos de coleta da roupa limpa por parte dos clientes, servindo assim como pontos de estoque dos “produtos acabados”.

Onde o processo produtivo começa:

Se inicia nas coletas feitas nas empresas, na casa dos clientes e nas lojas de captação.

O que o processo produtivo contém:

1. Pessoas;
2. Equipamentos (carros, lavadoras, extratoras, secadoras, ferros de passar, calandra, seladora, computadores);
3. Material de limpeza (sabão, cloro, pasta umectante, acidulante, amaciante, solvente);
4. Água;
5. Energia-elétrica;
6. GLP;
7. Cabide;
8. Plásticos;

O processo termina onde é feita a coleta.

#### **4.2.1 – Processos Principais do Negócio e Processos de Apoio**

Processos Principais do Negócio:

- Logística: Processo de transporte nas coletas e entregas de peças sujas e já processadas, respectivamente. A empresa possui um carro para executar as coletas e entregas tanto nos clientes industriais quanto nos domésticos. A rota feita para os clientes industriais é fixa, ou seja, o horário e os locais de coleta / entrega são pré-determinados. As necessidades de cada cliente industrial são particulares, isto faz com que o horário de coleta / entrega seja diferente. Em relação aos clientes domésticos, a Lavanderia implantou uma política de coleta / entrega determinando uma janela de tempo para realizar a operação, ou seja, as coletas / entregas para os clientes domésticos são realizadas entre as nove horas da manhã até meio-dia e entre dezesseis horas até dezoito horas.
- Operações: São os processos de lavagem, secagem, passadoria e embalagem das peças. O fluxograma destes processos foi descrito no item 3.2. Considerando a lavagem como processo crítico da empresa, segue abaixo maiores detalhes deste processo.

Para lavagem das roupas, o seguinte maquinário é necessário: lavadoras, extratoras, secadoras, ferros de passar roupa e calandra. Atualmente a empresa conta com 6 lavadoras, 4 secadoras, 1 calandra, 5 ferros de passar.

As matérias-primas necessárias para a lavagem das roupas são: pasta umectante, sabão, cloro, acidulante, amaciante, solvente, hidratante e antimoho para peças de couro.

A principal diferença entre os tipos de tecidos e níveis de sujeira fazem com que haja diferença entre os processos de lavagem, sendo divididos entre cobertores / edredons, roupas de clínica, toalhas, lençol / fronha. Segue abaixo cada processo especificado.

1. Cobertores / Edredons:

Tabela 4.1: Processo de Lavagem Cobertores / Edredons

Fonte: Autor

Cobertor / Edredom				
Etapa	Produto	Gramas	Nível de água	Tempo(min)
Enxágue			Alto	3
Pré-Lavagem	Pasta Umec.	30	Baixo	10
Enxágue			Alto	2
Lavagem	Pasta Umec.	60	Baixo	3
Lavagem	Sabão	120	Baixo	6
Enxague			Alto	2
Enxague			Alto	2
Neutralização	Acidulante	60	Baixo	2
Amaciante	Amaciante	150	Baixo	5

## 2. Roupas de clínica

Tabela 4.2: Processo de Lavagem de roupas de clínica

Fonte: Autor

Roupas de Clínicas				
Etapa	Produto	Gramas	Nível de água	Tempo(min)
Enxágue			Alto	2
Enxágue			Alto	3
Pré-Lavagem	Pasta Umec.	30	Baixo	10
Enxágue			Alto	2
Lavagem	Sabão	180	Baixo	10
Dreno				
Alvejamento	Cloro	120	Baixo	10
Enxague			Alto	2
Enxague			Alto	2
Neutralização	Acidulante	60	Médio	2
Amaciante	Amaciante	150	Médio	5

## 3. Toalhas

Tabela 4.3: Processo de Lavagem de toalhas

Fonte: Autor

Toalha				
Etapa	Produto	Gramas	Nível de água	Tempo(min)
Enxague			Alto	2
Pré-lavagem	Pasta Ume.	30	Baixo	10
Lavagem	Sabão	120	Baixo	10
Dreno				
Alvejamento	Cloro	120	Baixo	20
Enxague			Alto	3
Enxague			Alto	3
Neutralização	Acidulante	60	Médio	2
Amaciante	Amaciante	150	Médio	3

## 4. Lençol / Fronha



Tabela 4.4: Processo de Lavagem de Lençol / Fronha

Fonte: Autor

Lençol / Fronha				
Etapa	Produto	Gramas	Nível de água	Tempo(min)
Enxágue			Alto	3
Pré-Lavagem	Pasta Umec.	30	Baixo	10
Lavagem	Sabão	120	Baixo	20
Enxague			Alto	3
Alvejamento	Cloro	120	Baixo	10
Enxague			Alto	3
Enxague			Alto	3
Neutralização	Acidulante	60	Médio	2
Amaciante	Amaciante	150	Médio	3

- Marketing: Eventualmente são realizadas campanhas publicitárias utilizando principalmente rádio.
- Vendas e serviços de pós-venda: É realizado pelos proprietários e pelas recepcionistas das lojas.

#### Processos de Apoio:

- Desenvolvimento de tecnologia: a Lavanderia é assessorada por técnicos especialistas em processos de lavagens. Estes técnicos são os responsáveis pelo fornecimento de matérias-primas. São treinados pelas indústrias produtoras destes materiais. Esta assessoria traz para a empresa as novas tecnologias referentes aos produtos químicos e processos.
- Meio-ambiente: a Lavanderia possui a obrigação de tratar os efluentes produzidos nos processos de lavagem e direcionar os resíduos orgânicos e químicos (plásticos e papéis). A empresa possui a assessoria de um técnico em química que realiza a manutenção da ETE (Estação de Tratamento de Efluentes) e também faz o controle das pesagens de plásticos e papéis residuais dos processos. A Lavanderia também conta com uma empresa que realiza a correta destinação dos resíduos produzidos na ETE.
- Gerenciamento da infra-estrutura organizacional: A Lavanderia também conta com a assessoria de técnicos responsáveis pela

manutenção e melhoria da infra-estrutura. Dentre eles, pode-se citar eletricitas, bombeiros, pedreiros e serralheiros.

- Gerenciamento de recursos humanos: a empresa recebe a assessoria de consultores (psicólogos) deste setor, para a contratação e avaliação de novos colaboradores.

#### **4.2.2 – Processo de Relacionamento com Fornecedores**

Os fornecedores da organização são escolhidos seguindo os seguintes critérios:

- Qualidade: os materiais adquiridos são testados e analisados. Se o resultado for abaixo do esperado, não há prosseguimento no processo de compra.
- Custo: a organização requisita os preços aos potenciais fornecedores previamente identificados de certos materiais ou serviços. Ao receber estes dados, a organização avalia quais “concorrentes” continuam na licitação.
- Logística: o prazo de entrega também é de uma grande importância, pois pequenos prazos de entrega possibilitam um estoque menor.
- Pós-venda: o fornecedor precisa estar disponível após a venda para dar manutenção, assistência e treinamento.
- No caso dos produtos químicos utilizados para lavagem das peças, são exigidos o certificado da Anvisa (Agência Nacional da Vigilância Sanitária) e também os documentos que explicam todos os procedimentos a serem executados em caso de ingestão do produto ou contato com os olhos.
- É requisitada aos possíveis fornecedores, referência de outras empresas que compram os seus produtos, para ser realizada uma pesquisa de satisfação com estas empresas em relação ao fornecedor.

A avaliação de fornecedores já contratados é realizada constantemente. Estes fornecedores precisam cumprir o que prometeram. A qualidade precisa ser mantida e prazos têm que ser cumpridos. Em caso de não atendimento em qualquer destes critérios, há uma análise das causas destas falhas e, caso necessário, há novamente um processo de seleção de fornecedores.

Os fornecedores atuais da organização estudada são:

- Ecolab: Produtos Químicos de limpeza;
- Zubom: tingimento e plásticos;
- Opção Rio Novo: Cabides;
- Frontal Máquinas: Máquinas de lavanderia;

- Cemig: Energia Elétrica;
- Cesama: Água;
- SHV: GLP;
- Gráfica Tamoios: Nota fiscais e formulários;
- Ipasoft: Computadores, impressora e manutenção;
- Palimontes: Materiais de escritório.

### **4.2.3 – Processos Econômico-Financeiros**

No início de cada ano, a organização planeja o seu orçamento, utilizando os dados realizados no ano anterior como uma previsão do que será o ano. Alguns valores são modificados. Isto se deve ao fato de que empresas entraram ou saíram da carta de clientes da organização durante o ano.

A partir desta projeção, é realizado um levantamento da necessidade de cada setor da empresa, como compra de máquinas, manutenção, treinamento, obras, etc. A partir dos dados levantados, é feita uma lista de prioridades onde as ações possíveis mais urgentes são realizadas.

Em relação aos indicadores de desempenho financeiro, são os listados abaixo:

- Receita total mensal;
- Custo total mensal;
- Resultado mensal: Lucro líquido dividido pela receita total;
- Resultado em relação ao mesmo período do ano anterior: resultado mensal atual dividido pelo resultado mensal do mesmo período do ano anterior.

Para o controle financeiro de contas a pagar e contas a receber, o trabalho é realizado com um fluxo de caixa. Desta maneira, é possível trabalhar com uma boa previsão para honrar todos os compromissos assumidos.

Para a aquisição de máquinas, a organização adquire capital externo, com linhas de créditos como PROGER e FINAME.

## Capítulo V

### Análise e Sugestões de Melhorias

De acordo com o método de avaliação do MPE (Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas), é necessário responder algumas questões para a avaliação ser realizada.

Como parte da análise da organização estudada, serão respondidas estas questões para saber qual o nível de organização da empresa. Serão feitas apenas as perguntas focadas no Critério Processos.

As respostas destas questões são previamente definidas, havendo alternativas de respostas.

Tabela 5.1: Questões MPE Brasil

Fonte: Questionário de Auto-avaliação MPE Brasil

Questão	Resposta	Sugestão de melhoria
Como as atividades da empresa são executadas de acordo com os padrões definidos e documentados?	As atividades são executadas de acordo com os padrões definidos, mas não documentados.	As principais atividades devem ser executadas de acordo com padrões documentados
Como é controlado o desempenho das atividades da empresa	As atividades são controladas quando ocorrem problemas.	As atividades devem ser controladas em todos os momentos e não só quando ocorrem problemas
Como os fornecedores são selecionados e avaliados quanto ao seu desempenho?	Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e o desempenho é avaliado quando ocorre algum problema.	O desempenho dos fornecedores devem ser monitorados periodicamente
Como é feito o controle financeiro da empresa a fim de otimizar a utilização de recursos?	Há controles financeiros com a utilização de fluxo de caixa e um plano orçamentário com um horizonte de pelo menos um ano.	Sem sugestões

## Capítulo VI

### Considerações Finais

Utilizando os Critérios da Excelência e aplicando os seus conceitos fundamentais, é possível realizar uma avaliação e um diagnóstico da gestão organizacional. O resultado pode garantir a sobrevivência e a evolução da organização, identificando os problemas mais críticos e solucionando-os.

Com este estudo realizado, podem-se entender os melhores métodos para realizar uma gestão organizacional bem organizada, produtiva e controlada.

Ao focar no Critério Processos, estudou-se detalhadamente como realizar o planejamento e controle dos processos, com o uso de preciosas ferramentas que podem ser utilizadas em todos os tipos de organização.

No caso deste trabalho, com o estudo aplicado em uma organização, e com reuniões com os colaboradores envolvidos em cada processo, podemos sugerir várias alterações e novas implantações de processos, com o objetivo de aumentar receita, reduzir custos, fazer o levantamento da satisfação dos colaboradores, aumentar o nível de exigência em relação aos fornecedores e aumentar o controle econômico-financeiro da organização.

A organização estudada pode e deve ser melhorada em alguns setores. Como o estudo está sendo focado no Critério Processo, segue as seguintes sugestões.

#### 6.1 – Processos Principais do Negócio e Processos de Apoio

Para estes processos, as seguintes sugestões são dadas:

- Logística: criação de rotas com pré-determinação de dias e horários para cada área da cidade, visando à redução de custos e melhor atendimento ao cliente, aumentando assim a eficiência do trabalho prestado.
- Marketing: As campanhas publicitárias da organização precisam ser intensificadas. Utilizando veículos mais eficientes como, por exemplo, televisão, a organização poderá ganhar novas fatias no mercado. O marketing interno também precisa ser realizado, para treinamento e qualificação dos colaboradores.

- Vendas e serviços de pós-venda: uma alternativa para melhorar esta área é a contratação de uma pessoa responsável pela área comercial. Esta pessoa atuaria na busca de novos clientes e também na manutenção destes novos parceiros, trazendo para a organização a informação do nível de satisfação com os serviços prestados.
- Gerenciamento de Recursos Humanos: Seria importante utilizar o serviço de psicólogos não só para a avaliação de novos colaboradores, mas também para a uma avaliação periódica dos atuais colaboradores da organização, para saber o nível de satisfação e também como motivação dos mesmos.

## **6.2 – Processos de Relacionamento com os Fornecedores**

Seguindo as idéias do Critério Processos, têm-se as seguintes sugestões:

- Trabalho Infantil e Trabalho Degradante: a organização estudada não adota medidas para monitorar os fornecedores quanto a esta prática. É importante incluir nos critérios para seleção de fornecedores cláusulas contra a exploração de mão-de-obra infantil e a utilização de trabalho forçado.
- Seleção e Qualificação de Fornecedores: é necessário incluir nos critérios para seleção de fornecedores uma cláusula contra a degradação do meio ambiente. A exigência da Licença Ambiental para os fornecedores de materiais que contém plástico ou produtos prejudiciais ao meio ambiente é uma valiosa exigência para garantir a destinação ideal para os resíduos dos processos.
- Avaliação de Desempenho dos Fornecedores: a organização precisa implantar um procedimento de avaliação dos fornecedores. Esta ferramenta irá ajudar no monitoramento do desempenho dos mesmos, assegurando assim, o cumprimento dos requisitos que a organização impõe aos seus fornecedores.

## **6.3 – Processos Econômico-Financeiros**

O gerenciamento das finanças da organização está sendo realizado de maneira simples. Poderá ser útil para a empresa implantar novos parâmetros

econômico-financeiros, para que se possa avaliar de maneira mais completa a sua evolução.

A sugestão de novos parâmetros são as seguintes:

- Endividamento;
- Composição do Endividamento;
- Endividamento oneroso;
- Imobilização;
- Liquidez Corrente;
- Liquidez Geral;
- Prazo Médio de Recebimento de Vendas;
- Prazo Médio de Renovação de Estoques;
- Prazo Médio de Pagamento das Compras;
- Ciclo Financeiro;
- Giro do Ativo;
- Rentabilidade do Patrimônio Líquido;
- Margem Bruta;
- Vendas;
- Crescimento da Receita;

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

CAMPOS, Eneida Rached. Metodologia de gestão por processos. Campinas Disponível em [www.prdu.unicamp.br/gestao\\_por\\_processos/gestao\\_processos.html](http://www.prdu.unicamp.br/gestao_por_processos/gestao_processos.html).

CAMPOS, V.F. T.Q.C.: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. Escola de Engenharia, 1994.

FNQ. Caderno Excelência de implementação, Processos. Fundação Nacional da Qualidade, 2009

FNQ. Critérios excelência. Fundação nacional da qualidade. 2009

ISHIKAWA, K., Controle de Qualidade Total: à maneira japonesa, Editora Campos, Rio de Janeiro, 1993.

MARSHALL Jr., Isnard et. Al. Gestão da qualidade. São Paulo. Editora FGV, 2006.

MPE Brasil. Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas. Questionário de Auto-avaliação, 2009.

WERKEMA, M.C.C. As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos. VI. Belo Horizonte: Fundação Chistiano Ottoni. Escola de Engenharia, 1995.