

CADERNOS RUMO À EXCELÊNCIA

PROCESSOS

FNQ FUNDAÇÃO
NACIONAL DA
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

SÉRIE CADERNOS RUMO À EXCELÊNCIA

RESPONSABILIDADE

Antônio Tadeu Pagliuso – Superintendente Geral
Marcelo Marinho Aidar – Superintendente de Premiação e Aplicações do MEG

REDAÇÃO

COORDENAÇÃO GERAL
Caio Márcio Becker Soares

REVISOR TÉCNICO
Ronaldo Darwich Camillo

EQUIPE

Critério 1 - Ivana Mara Rodrigues da Silva.
Critério 2 - Marcel Menezes Fortes.
Critério 3 - Gênia Porto.
Critério 4 - José Neci Corrêa Oliveira Junior e Nicole Orfali.
Critério 5 - Ivana Mara Rodrigues da Silva.
Critério 6 - Roberta Aquino.
Critério 7 - João Gilberto Andrade.
Critério 8 - Juliano Reimundo Zimmermann.

REVISÃO ORTOGRÁFICA E GRAMATICAL
Mônica Silva

MISSÃO

Disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil.

COLABORAÇÃO

Carla Marina Soriano
C. Adriano Silva
Christiane Rodrigues Correia

PROJETO E PRODUÇÃO GRÁFICA

Inah de Paula Comunicações

© DIREITOS RESERVADOS

Proibida a reprodução total ou parcial desta publicação sem o prévio consentimento, por escrito, da FNQ.

Publicado por



VISÃO

Ser um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão.

Fundação Nacional da Qualidade

Cadernos Rumo à Excelência®: Processos / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Rumo à Excelência)

Inclui bibliografia
ISBN 978-85-60362-75-2

1. Rumo à Excelência. 2. Fundação Nacional da Qualidade. 3. Gestão da Qualidade Total. 4. Excelência empresarial.

CDD 658.562

APRESENTAÇÃO

Este *Caderno* compõe a série *Cadernos Rumo à Excelência*, que tem por finalidade divulgar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade nos seus níveis de maturidade da gestão. Destina-se a esclarecer as dúvidas de seus usuários sobre o Modelo e a satisfazer aqueles que desejam aprofundar seus conhecimentos sobre seu conteúdo. É uma valiosa ferramenta para quem pretende aperfeiçoar-se como membro da Banca Examinadora dos Prêmios Regionais, aprimorar a gestão de sua organização ou preparar uma candidatura aos Prêmios Regionais ou Setoriais.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) está apresentado na publicação *Rumo à Excelência – Critérios para a avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional*”, editada, anualmente, pela FNQ. Para uma leitura mais eficaz dos cadernos desta série, recomenda-se que seja efetuada em conjunto com os fundamentos da excelência e os critérios *Rumo à Excelência*.

Os *Cadernos Rumo à Excelência* são publicados na forma de “apostila”, de modo a tornar a leitura mais agradável e a facilitar seu manuseio. A série está organizada em nove volumes:

- Introdução ao Modelo de Gestão da Excelência da Gestão® (MEG)
- Liderança
- Estratégias e Planos
- Clientes
- Sociedade
- Informações e Conhecimento
- Pessoas
- Processos
- Resultados

Escritos em linguagem acessível, os *Cadernos Rumo à Excelência* descrevem como os requisitos do *Rumo à Excelência* podem ser implementados a partir de soluções práticas, sem caráter prescritivo. Como ilustração, são apresentados exemplos de empresas finalistas ou vencedoras dos Prêmios Regionais, revelando o quanto podem ser proativas, refinadas ou inovadoras as abordagens adotadas.

Espera-se que o leitor seja estimulado a consultar os *Cadernos Rumo à Excelência* sempre que necessário e que se beneficie com os exemplos apresentados. A série está disponível também em meio eletrônico – www.fnq.org.br.

Equipe de Redação

PROCESSOS

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	3
INTRODUÇÃO	5
PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E PROCESSOS DE APOIO	6
PROCESSOS DE RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES	15
PROCESSOS ECONÔMICO-FINANCEIROS	19
BIBLIOGRAFIA	23

INTRODUÇÃO

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 sua chegada ao consumidor para o uso. A figura 1 ilustra o inter-relacionamento dos diversos processos da organização formando um sistema e mostra o posicionamento das diversas partes interessadas:

- fornecedores,
- clientes internos e externos,
- colaboradores,
- acionistas e
- sociedade:

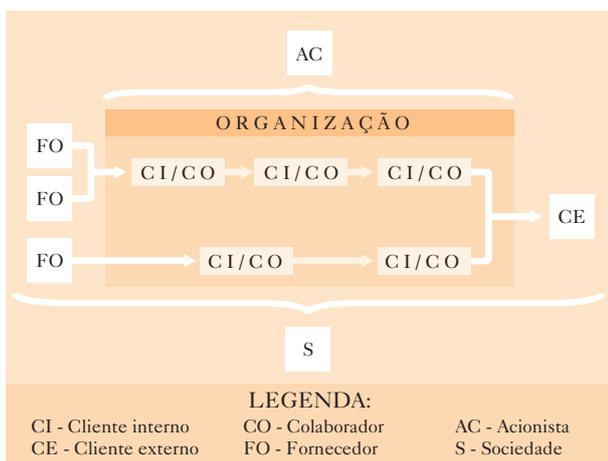


Fig. 1 – Inter-relacionamento dos processos e posicionamento das Partes Interessadas.

O Critério *Processos* no Modelo “Rumo à Excelência” aborda a forma como a organização identifica os requisitos para projetar, e como gerencia e melhora seus processos principais, de apoio, de relacionamento com os fornecedores e os processos econômico-financeiros. Considera como os processos são organizados para assegurar o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas.

Todo processo deve, necessariamente, agregar valor na percepção dos seus clientes. Agregar valor significa que a saída do processo tem maior valor que as suas entradas consideradas individualmente, ou no seu conjunto. Este valor maior na saída é a percepção do cliente com relação à agregação de características valiosas obtidas em decorrência do processo e é o que garante a sobrevivência do negócio.



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 à melhoria do desempenho e a agregação de valor para as partes interessadas. Indica também que a organização compreende e agrupa logicamente o conjunto dessas atividades, visando facilitar a tomada de decisões e execução de 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.

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 econômico-financeiros devem apresentar características do nível de maturidade alcançado. Essas características incluem a adequação, a proatividade, a disseminação, a continuidade, o refinamento e 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 os quais são detalhados no *Caderno de Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão*®, cuja leitura é recomendada.

Um processo compõe-se de atividades inter-relacionadas que, executadas numa 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 e expectativas dos clientes e outras partes interessadas. É comum também conceituar processo como um conjunto de MEIOS que, operados de forma organizada, atingem determinados FINS, ou EFEITOS planejados.

A Figura 2 mostra a estrutura básica de um processo e as suas interfaces com o fornecedor e com o cliente:



Fig. 2 – Conceito de processo

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 de 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.

PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E PROCESSOS DE APOIO

Os processos principais do negócio são os processos relacionados à geração dos produtos, bens ou dos serviços, para atender às necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas, agregando valor. Os processos de apoio são aqueles que dão suporte aos demais, contribuindo, assim, para o sucesso da organização, no objetivo de agregar valor para as partes interessadas. Esses processos considerados no Modelo Rumo à Excelência tratam dos métodos que a organização utiliza para identificar os requisitos, projetar, gerenciar e aprimorar seus processos e produtos.

Produtos são o resultado de atividades ou processos e correspondem a objetivos esperados dos processos. Constituem a consequência dos processos. O termo produto inclui serviços, ou prestação de serviços, materiais e equipamentos, informações ou um conjunto ou uma combinação desses elementos. Neste Caderno o nome produto é utilizado com seu significado mais abrangente.

Produtos podem ser tangíveis — passíveis de serem manipulados, tocados, apalpados, como, por exemplo, equipamentos e materiais, ou intangíveis — que não podem ser tocados ou manipulados, como, por exemplo, os conhecimentos adquiridos ou possuídos pelas pessoas, as tecnologias disponíveis numa organização, fruto de sua experiência, sua marca e outros.

Denominam-se produtos intencionais aqueles que são objetivos da organização, com os quais ela cumpre a sua Missão, por exemplo, uma oferta aos seus clientes de bens ou serviços da organização. Os produtos não-intencionais são aqueles decorrentes das atividades da organização e que não são parte da sua Missão, por exemplo, um poluente ou outros efeitos indesejáveis gerados nos seus processos.

A Figura 3 ilustra estes conceitos para produtos não-intencionais com relação à saúde e segurança e meio ambiente.

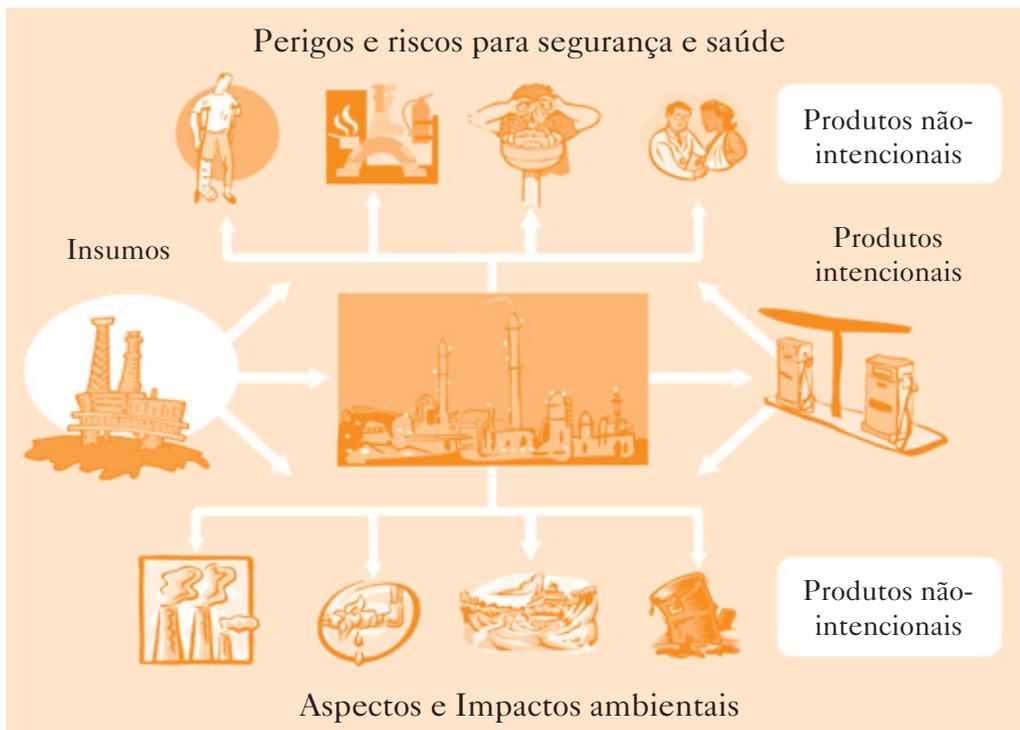


Fig. 3 - Produtos intencionais e não-intencionais

Dentre os processos principais do negócio estão incluídos:

- Processos de comercialização de produtos.
- Processos de projeto dos produtos.
- Processos de produção dos produtos.
- Processos de expedição e entrega de produtos.
- Processos de pós-venda (assistência técnica, por exemplo).
- Outros processos, peculiares a cada organização.

Dentre os processos de apoio destacam-se:

- Processos de administração financeira e tributária
- Processos de recrutamento, seleção e administração de pessoal.
- Processos de manutenção dos equipamentos e instalações.
- Processos de aquisição de matérias-primas, peças para manutenção e serviços de terceiros
- Processos de tratamento das informações

- Os chamados “Serviços Gerais”, relacionados à segurança patrimonial, limpeza, etc.
- Outros processos de apoio podem se fazer necessários, em função da natureza do negócio da organização, seus produtos ou serviços e demandas das suas partes interessadas.

Não existem critérios rígidos para a classificação dos processos, em principais do negócio e de apoio. Esta classificação é específica para cada organização. Por exemplo, numa organização cujo negócio é o fornecimento de mão de obra, os processos de recrutamento, seleção e administração de pessoal compõem os seus processos principais do negócio; por outro lado, para uma organização que presta serviços de limpeza e conservação predial, com utilização intensiva de mão-de-obra, os processos de recrutamento, seleção e administração de pessoal são tipicamente processos de apoio.

Os processos de apoio aparecem como atividades de grande importância, tendo em vista seu íntimo relacionamento com a produção.
Waldir Lima, Caterpillar Brasil.

REQUISITOS APLICÁVEIS AOS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E AOS PROCESSOS DE APOIO

A organização deve projetar ou modificar seus processos principais do negócio e os seus processos de apoio, de forma a atender aos requisitos das partes interessadas. Para determinar com segurança e de forma estruturada esses requisitos, a organização deve estabelecer práticas de gestão e os respectivos padrões de trabalho, adequados para essa identificação dos requisitos.

Requisitos são a tradução das necessidades dos clientes e das demais partes interessadas, em características objetivas para os produtos oferecidos pela organização. Estas necessidades dos clientes, ou das demais partes interessadas, podem ser expressas de maneira formal ou informal. Os requisitos de um produto compreendem tudo aquilo que ele deve conter ou cumprir para satisfazer as necessidades dos clientes ou outras partes interessadas.

A partir das necessidades dos clientes e das demais partes interessadas, são definidos os requisitos para os produtos disponibilizados pela organização, para os processos principais do negócio e, conseqüentemente, os requisitos a serem atendidos pelos processos de apoio.

A Tabela 1 mostra exemplos típicos desses requisitos.

Tabela 1 – Exemplos de requisitos decorrentes das necessidades das Partes Interessadas.

Parte interessada	Exemplos de requisitos
Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Especificações técnicas de um produto ou serviço;• Prazo de entrega;• Prazo de garantia;• Preço e as condições de pagamento e muitos outros.
Sociedade	<ul style="list-style-type: none">• Não produzir efluentes poluidores do ar, água e solo
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none">• Salário compatível com a função e com o mercado;• Oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional;• Tratamento justo e muitos outros.
Acionistas	<ul style="list-style-type: none">• Retorno adequado do capital investido;• Informações sobre a gestão da organização;• Perspectivas de desenvolvimento do negócio, além de outros.
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none">• Negócios lucrativos;• Oportunidades de parcerias;• Relacionamentos duradouros, etc.

A identificação de necessidades ocorre nos processos relacionados aos clientes (Critério 3), à sociedade (Critério 4), aos fornecedores e aos clientes internos (os executores dos processos da organização) (Critério 7), aos acionistas (Critérios 1 e 2) e aos funcionários ou colaboradores (as pessoas que compõem a força de trabalho da organização) (Critério 6). Esta identificação das necessidades decorre, muitas vezes, das várias formas de interação existentes entre a organização e suas partes interessadas (Ver figura 1).

PROJETO DOS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E DOS PROCESSOS DE APOIO

Os produtos e os processos de comercialização, produção da organização são projetados, ou modificados, a partir dos requisitos com o objetivo de atendê-los na sua totalidade. São os requisitos traduzidos das necessidades identificadas para as partes interessadas. Esta criação ou projeto, bem como a modificação dos produtos e processos de produção, são feitas por meio dos processos de projeto.

Novos processos de apoio podem ser necessários a partir da realização de novos negócios, de novas linhas de produto ou de novas demandas por parte dos clientes, da sociedade, do mercado ou de outras partes interessadas. Quando essas demandas estão presentes, é necessário identificar os novos processos de apoio para apoiar os novos processos relativos ao produto, ou novos processos principais do negócio, que vão permitir à organização atender a essas novas demandas. Os novos processos de apoio também terão que ser projetados segundo os processos de projeto.

Compreende-se, como processo de projeto, o conjunto de todas as atividades pré-estabelecidas e executadas numa seqüência planejada com o objetivo de estabelecer ou criar produtos, serviços e processos principais do negócio e de apoio que atendam completamente as necessidades das partes interessadas, traduzidas ou estabelecidas na forma de requisitos do produto, do serviço e dos processos.

A organização deve, então, estabelecer processos de projeto para os produtos e processos principais do negócio e de apoio, levando em consideração os requisitos do produto, ou seja, aquelas características que satisfazem às necessidades e expectativas das partes interessadas, principalmente os usuários dos seus produtos. Um processo de projeto demandará recursos, não só financeiros, como também humanos e materiais. Para este processo são sugeridas as seguintes etapas, usualmente representadas por um fluxograma de processo:

- O planejamento do projeto inclui a definição dos responsáveis e níveis de autoridade, definição dos prazos para a sua execução, das etapas constituintes deste processo e dos mecanismos de controle ou verificação a serem seguidos durante a realização do projeto.
- Entradas do projeto compreendem a definição e o registro dos requisitos traduzidos das necessidades dos clientes. Dentre os requisitos, podem ser utilizados os seguintes:
 - Requisitos de funcionamento e desempenho;
 - Requisitos legais ou regulamentadores, se forem aplicáveis;
 - Informações originadas de projetos anteriores e semelhantes;
 - Requisitos essenciais para o projeto e não contemplados pelo cliente.
- Validação do projeto é uma atividade que tem por finalidade garantir que o produto resultante do projeto atende integralmente aos requisitos traduzidos das necessidades dos usuários e demais partes interessadas, quanto a 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 de projeto ocorrem durante a sua realização e mesmo após a sua conclusão. Estas alterações devem ser analisadas criticamente, preferencialmente pelo mesmo grupo que cuida das análises do projeto, verificadas e validadas antes da sua implementação, considerando, inclusive, o efeito das alterações nos produtos já entregues quando a alteração for posterior à sua conclusão.

Todas as entradas devem ser analisadas criticamente de forma a assegurar que os requisitos são adequados, completos, sem ambigüidades e não conflitantes entre si.

- Saídas do projeto são os produtos resultantes do processo de projeto e devem ser apresentadas de forma a permitir uma clara verificação em relação às entradas do projeto. Estas saídas devem atender, entre outros, os seguintes aspectos:
 - Responder integralmente às entradas do projeto, ou atender os requisitos traduzidos das necessidades dos clientes;
 - Fornecer informações adequadas e necessárias para a aquisição, produção e fornecimento dos produtos;
 - Definir os critérios para aceitação do produto e
 - Especificar as características do produto que são essenciais para seu uso adequado e seguro.
- Monitoramento do projeto são verificações realizadas ao longo das várias etapas do mesmo para assegurar o cumprimento das condições estabelecidas no planejamento do projeto, garantir que os resultados obtidos atendem ou vão atender aos requisitos, identificar problemas e propor as ações necessárias. É recomendável que nestas reuniões de análise do projeto participem representantes de todas as funções da organização envolvidas com os produtos objeto do mesmo.
- A verificação do projeto é a avaliação final para assegurar que as saídas do projeto atendem aos requisitos de entrada e, conseqüentemente, atendem 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 dele decorrente.

CONTROLE DOS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E DOS PROCESSOS DE APOIO

Os processos devem ser controlados de modo a assegurar que os produtos sejam entregues isentos de não-conformidades e no prazo adequado, atendendo aos requisitos que satisfaçam às necessidades das partes interessadas. Conforme expresso na *Introdução*, a gestão dos processos afeta toda a gestão da organização, incluindo seus resultados, influenciando e sendo influenciada pelas práticas relativas aos demais critérios do Modelo de Excelência da Gestão®. Algumas das inter-relações mais evidentes da gestão dos processos principais do negócio e de apoio com os demais itens do *Rumo à Excelência* são resumidas a seguir:

- A liderança exerce forte influência no gerenciamento dos processos, seja definindo os processos principais do negócio, seja estabelecendo melhorias necessárias nestes, em decorrência da análise do desempenho da organização;
- Estratégias e planos resultantes da formulação das estratégias definem as melhorias necessárias nos controles dos processos principais do negócio e de apoio;
- O conhecimento dos clientes e mercado define as prioridades que os processos devem considerar, para atender às necessidades e expectativas dos usuários;
- A busca na redução dos impactos sócio-ambientais afeta diretamente o desenvolvimento e operação dos processos;
- As necessidades operacionais dos processos definem a organização do trabalho, as necessidades de capacitação e desenvolvimento da força de trabalho e a gestão dos fornecedores;
- A gestão dos processos gera os resultados operacionais, afetando diretamente a satisfação dos clientes e os resultados econômico-financeiros da organização.

Uma metodologia de projetos realizada em etapas definidas, se bem ajustada e adequada à cultura da organização, ao seu negócio e aos recursos disponíveis, cria condições para um gerenciamento adequado das operações, assegurando a geração de produtos isentos de não-conformidades e no prazo adequado. O mesmo conceito aplica-se aos processos de apoio, que são desenvolvidos para assegurar produtos intermediários que atendam às necessidades, em especial, dos seus clientes internos.

Os processos principais do negócio e os processos de apoio devem ser controlados com utilização de indicadores para assegurar que os produtos ou serviços deles decorrentes atendam às necessidades dos clientes e demais partes interessadas. A utilização de indicadores de desempenho para medir os requisitos desses processos é uma maneira adequada para assegurar que estes requisitos estão sendo atendidos. Para o adequado gerenciamento dos processos será necessário então estabelecer indicadores de desempenho para os requisitos do produto ou serviço e para as variáveis críticas dos processos.

As variáveis críticas do processo são os fatores que podem variar ou alterar durante a execução do processo, afetando os seus resultados. Por exemplo, num processo industrial, temperaturas, pressões, torques, velocidades podem se alterar durante o processo. Num

processo de prestação de serviço, materiais ou serviços fornecidos por terceiros podem não ser entregues nos prazos combinados ou a liberação de uma determinada área pelo cliente pode atrasar. Aquelas variáveis do processo que afetam diretamente a qualidade do produto ou serviço final entregue ao cliente são consideradas variáveis críticas do processo e devem ser controladas por meio de indicadores de desempenho.

Em resumo, para cada processo principal do negócio ou para cada processo de apoio é necessário:

- Especificar os requisitos do produto. Estes requisitos foram identificados a partir das necessidades dos clientes, e devidamente tratados na metodologia de projeto apresentada acima.
- Estabelecer um indicador de desempenho para cada requisito do produto gerado no processo.
- Identificar as variáveis críticas do processo.
- Estabelecer um indicador para cada variável crítica do processo.

Os exemplos abaixo mostram como uma organização relaciona seus processos aos requisitos e daí extrai seus indicadores. A figura 4 ilustra os processos principais, requisitos e indicadores conforme estruturados pela Belgo-Usina de Monlevade.

PROCESSOS E DESCRIÇÃO SUMÁRIA	REQUISITOS
SINTERIZAÇÃO Sinterização tipo esteira contínua Moderno sistema HPS (discos de pelotização) para utilização de finos de minério Capacidade atual: 1,75 M t/ano Principais insumos: minério de ferro, coque e fundentes Produto final: sinter, principal componente da carga metálica do Alto Forno	- Volume de produção - Custo - Qualidade
ALTO FORNO Alto forno com moderno sistema de refrigeração que dispensa o uso de refratários. Sistema de carregamento “topo sem cone”. Granulador de escória Capacidade atual: 1,00 M t/ano Principais insumos: sinter, coque, calcário e quartzo Produto final: gusa líquido, principal produto da aciaria	- Volume de produção - Custo - Qualidade
ACIARIA Pátio de preparação de metálicos 2 preparadores para armazenagem de gusa 2 convertedores LD-LBE de 110 t (1 “standby”) 1 Forno Panela 1 Máquina de Lingotamento Contínuo (MLC) Capacidade atual: 1,2 M t/ano Principais insumos: gusa líquido, sucatas, ferro, ligas e fundentes Produtos finais: tarugos de 12 m de comprimento e seção quadrada de 155 mm, pesando 2,15 t.	- Qualidade do aço - Preço - Volume de produção - Custo
LAMINAÇÃO Laminador 1: Forno de reaquecimento automático (120 t/h) 2 linhas de laminação e velocidade final de 75 m/s Sistema de resfriamento 2 compactadores novos (2003) automáticos Capacidade atual: 675.000 t/ano Produto final: fio-máquina com bitolas entre 5,5 mm e 16,0 mm.	- Qualidade do aço - Prazo - Volume de produção - Custo
Laminador 2: Forno de reaquecimento (140 t/h), automático 1 linha de laminação e velocidade final de 120 m/s Sistema de resfriamento 2 compactadores automáticos Capacidade atual: 525.000 t/ano Produto final: fio-máquina com bitolas entre 5,5 e 32,0 mm	

Fig. 4— Inter-relacionamento dos processos principais com os requisitos e definição de indicadores.

Fonte: Relatório da Gestão da Belgo — Usina de Monlevade — Prêmio Mineiro da Qualidade 2004.

A figura 5 ilustra os processos de apoio e seus requisitos conforme estruturados pela Belgo-Usina de Monlevade.

Processos	Principais Requisitos
Tecnologia de Automação Desenvolvimento de soluções em automação, controle e inteligência computacional, buscando a melhoria contínua dos processos clientes.	Aumento de produtividade Entrega no prazo Melhoria contínua Disponibilidade
Custos Planejamento anual e plurianual, informações gerenciais/ relatórios e análises de custos.	Qualidade e confiabilidade dos dados Prazos
Engenharia de Manutenção Apoio técnico, planejamento e gerenciamento de recursos para atendimento de solicitações de projetos de melhoria dos equipamentos e processos de Manutenção e Operação.	Apoio técnico Confiabilidade das instalações Atendimento a projetos de melhoria Visão do ambiente externo de manutenção
Utilidades e Meio Ambiente Fornecimento de utilidades e gestão ambiental.	Disponibilidade das utilidades Custo operacional Otimização do uso dos recursos naturais Atendimento à legislação ambiental vigente
Garantia de Qualidade Gestão da Qualidade aplicada ao controle de processo, desenvolvimento de produtos e controle da qualidade de tarugos.	Confiabilidade dos dados e informações, acuracidade e rapidez nos resultados dos ensaios, conhecer os clientes e suas necessidades e rapidez no seu atendimento, segurança na homologação de novos produtos
Logística de Distribuição e Planejamento da Produção Obter vantagem competitiva, garantindo aos clientes o atendimento diferenciado, através da coordenação otimizada dos fluxos produtivos e da gestão da distribuição.	Atendimento a clientes Qualidade na prestação de serviços Otimização de custos Otimização da programação da produção
Gestão pela Qualidade Total (GQT) Contribuir com a GGJM na melhoria contínua da eficácia do modelo de gestão (TQC).	Qualidade das auditorias internas Utilização das ferramentas do modelo Nível de implementação do modelo
Transporte Transporte de pessoas, insumos, matérias-primas e produtos acabados e movimentações internas.	Pontualidade e custos
Segurança e Saúde Consultoria às áreas na implementação de Diretrizes e controle dos Planos e Programas de Segurança e Saúde.	Ambiente de trabalho seguro e saudável Cumprimento da legislação pertinente

Fig. 5 – Inter-relacionamento dos principais processos de apoio com os requisitos. Definição de indicadores.

Fonte: Relatório da Gestão da Belgo — Usina de Monlevade — Prêmio Mineiro da Qualidade 2004.

A tabela 2 descreve práticas de gestão utilizadas pela Cemig, para o gerenciamento de seus principais processos de apoio e relaciona esses processos a requisitos e indicadores:

Tabela 2 – Práticas de gestão para o gerenciamento dos principais processos de apoio.

Os processos de apoio são gerenciados por meio de indicadores de desempenho, assegurando a entrega de produtos isentos de não-conformidades e no prazo adequado. A DGE, que coordena os processos de apoio que dão suporte aos de produção da Cemig Distribuição, gerencia esses indicadores de desempenho, que são definidos nos ciclos de planejamento estratégico corporativo, conforme critério 2.

Os indicadores de desempenho dos processos de apoio são métricas criadas para a medição dos objetivos constantes do Mapa Estratégico da DGE, no BSC, e são acompanhados pelos seus gestores pelas RACs e RAEs, cujos padrões são detalhados no item 1.3.

O gerenciamento dos processos de apoio é feito de acordo com os requisitos da Norma NBR ISO 9001:2000, assegurando, assim, que os produtos e serviços são entregues isentos de não-conformidades e no prazo adequado. A figura 7.3 mostra os principais processos de apoio, com os requisitos avaliados e seus principais indicadores de desempenho.”

Processos	Requisito	Indicador
Material, e logística	Entrega no prazo Custo reduzido	-Giro de estoque -Estoque Cemig
Telecomunicações e informática	Prazo de atendimento, Qualidade	-IAHD -IARE -ISCL
Transporte e serviços	Disponibilidade	- Indisponibilidade de veículos
Recursos Humanos	Disponibilidade da mão-de-obra Qualificação Motivação	- Absenteísmo - Hora de desenvolvimento profissional por empregado - Valor investido em capacitação profissional - Valores distribuídos pela PR

Fonte: Relatório da Gestão da Cemig Distribuição. Prêmio Mineiro da Qualidade, 2005.

Nota: Siglas utilizadas nesta figura: DGE – Diretoria de Gestão Empresarial; BSC – *Balanced Scorecard*; RAC – Reunião de Análise Crítica; RAE – Reunião de Análise Estratégica IAHD – Índice de Atendimento do Help Desk; IARE – Índice de Atendimento Remoto ao Help Desk; ISCL – Índice de Satisfação do Cliente Atendido pelo Help Desk e PR – Participação nos Resultados.

Para cada indicador de desempenho estabelecido, a organização deve reconhecer seu processo de origem e observar os seguintes aspectos:

- Forma de apresentação do indicador. É recomendada a forma gráfica, com no mínimo três resultados em três períodos consecutivos. Os períodos vão depender da frequência de análise do indicador: semanal, mensal, trimestral, etc.

- Função na organização responsável pela atualização do indicador.
- Fonte de dados para o indicador.
- Função na organização responsável pela análise do indicador ou pela reunião de análise, para avaliação do processo controlado pelo indicador.
- Frequência de análise do indicador.

A figura 6 mostra uma sugestão de forma de apresentação de um indicador:

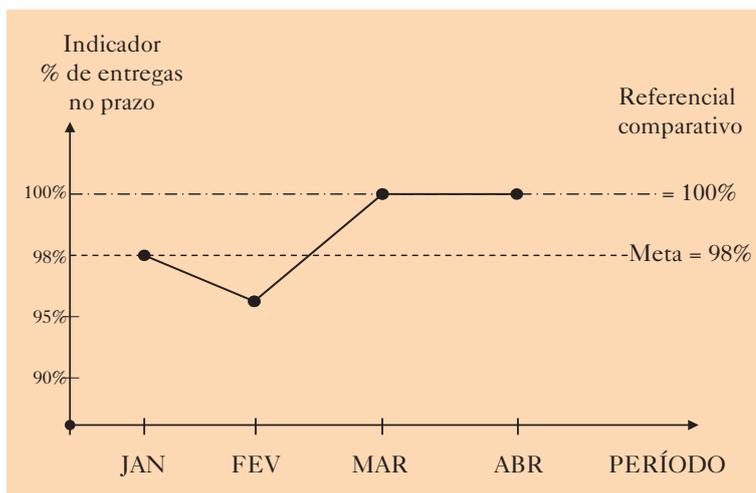


Fig. 6 – Sugestão de gráfico para apresentação de indicador de desempenho.

No eixo vertical da representação gráfica deve ser adotada uma escala adequada para a apresentação dos resultados do indicador e os respectivos referenciais comparativos, sempre que pertinente. Para realização de análises internas sugere-se apresentar, também, juntamente com os resultados, as metas estabelecidas para o indicador.

Os referenciais comparativos são informações obtidas, em geral, externamente à organização, que permitem comparar os seus resultados com os de outras organizações. Essas organizações podem ser as concorrentes, organizações similares em porte, número de empregados, tipo de produto ou serviço ou outros fatores. A comparação permite avaliar o desempenho da organização na análise dos resultados do indicador que ocorre geralmente nas reuniões de análise do desempenho dos processos.

O controle dos processos é usualmente realizado por meio de uma reunião de análise do desempenho, com frequência adequada para o efetivo exercício do controle. Nessa reunião faz-se a análise de cada um dos indicadores de desempenho e outras informações associadas à geração dos produtos principais do negócio. Usualmente, muitas organizações adotam uma frequência mensal para esta reunião de análise.

Da mesma forma, as áreas responsáveis pelos processos de apoio devem promover formas de analisar a entrega dos produtos ou serviços de seus processos. Elas devem assim praticar o controle de seu desempenho.

A análise dos indicadores de desempenho referente aos requisitos e às variáveis críticas dos processos mostra se os mesmos estão sendo atendidos. No controle ou na análise dos processos podem ser identificadas eventuais não-conformidades que devem ser adequadamente tratadas.

TRATAMENTO DE NÃO-CONFORMIDADES

O tratamento adequado de uma não-conformidade deve levar à identificação e bloqueio ou eliminação da(s) sua(s) causa(s), de modo a assegurar que não haverá novas ocorrências. O tratamento de uma não-conformidade pode ser dividido em duas etapas básicas:

- Eliminação do efeito;
- Eliminação da causa, ou das causas.

O efeito de uma não-conformidade é o que se verifica após a disposição de inspeções, por exemplo, uma falha, uma dimensão incorreta, um troco incorreto, uma demora em uma fila, etc. É o que se percebe, vê, ou se enxerga. Um exemplo ilustrativo é o de um texto contendo erros de ortografia e digitação, o que configura uma não-conformidade. Qualquer texto tem que ser corretamente apresentado, isento de erros de ortografia e digitação. Os erros identificados no texto são um efeito indesejado, portanto uma não-conformidade, e foram provocados por um fator desconhecido.

O efeito deve ser avaliado em sua extensão e consequências. Em casos graves ele determina a descontinuidade no fluxo produtivo e o descarte do que foi produzido. Em outros casos, com autorização devida, incluindo a do cliente, pode haver recuperação, sendo assegurado o nível original das características afetadas.

A simples remoção do efeito ou alguns de seus sintomas, não soluciona o que gera a não-conformidade, deixando intacta(s) a(s) causa(s) e criando condições para que ela ocorra novamente. A eliminação apenas do efeito é uma parte do tratamento da não-conformidade.

A causa de uma não-conformidade é o seu fato gerador. No exemplo do texto com erros de ortografia e digitação, a causa pode ser a falta de treinamento do digitador, o desconhecimento do autor para as regras de ortografia da língua portuguesa, ou ambas. A causa provoca o efeito da não-conformidade; no exemplo, a falta de treinamento do digitador — causa, ou provoca, os erros de digitação — efeito, e o desconhecimento do autor para as regras de ortografia — causa, provoca os erros de ortografia no texto — efeito.

Para o tratamento efetivo das não-conformidades identificadas nos processos, ou em qualquer outra situação, as seguintes etapas devem ser cumpridas:

- Entendimento da não-conformidade, mostrando os pontos críticos em um fluxograma do processo;
- Eliminação do efeito da não-conformidade;
- Identificação da causa, ou causas, da não-conformidade, sugerindo-se utilizar algumas técnicas de uso comum como “Brainstorming” e Diagrama de Causa e Efeito;

- Verificação da abrangência da não-conformidade;
- Definição da ação corretiva, ou ações corretivas, que também pode aplicar as técnicas de “Brainstorming” e Diagrama de Causa e Efeito;
- Implantação da ação corretiva, ou ações corretivas por meio do estabelecimento dos planos de ação;
- Verificação da implantação da ação corretiva;
- Verificação da eficácia das ações corretivas.

O fluxograma de processos é uma das técnicas utilizadas no tratamento de não-conformidades, sendo usado para descrever o processo existente ou ainda para projetar alterações e até mesmo um novo processo. O fluxograma de processo é uma representação gráfica das etapas de um processo, permitindo um entendimento detalhado de como o processo realmente funciona. Aplica-se a todos os aspectos de qualquer processo, desde o fluxo de materiais até a realização de uma venda ou assistência técnica de um produto. O fluxograma de processo também é útil na investigação e identificação de oportunidades de melhoria para o processo. Ao examinar o modo como as várias etapas do processo se relacionam umas com as outras, pode-se descobrir fontes potenciais de problemas ou melhorias.

O Diagrama de Causa e Efeito (Diagrama de Ishikawa ou da Espinha de peixe), também utilizado no método para tratamento de não-conformidades, mostra esquematicamente a relação entre os efeitos de um processo (o produto intermediário ou final) usualmente associado à sua qualidade e os fatores que o geram. É uma ferramenta usada para analisar criteriosamente e expor as relações entre um determinado efeito (como, por exemplo, a variação de uma característica da qualidade) e suas causas potenciais. O Diagrama de Causa e Efeito mostra graficamente a relação entre o efeito e suas causas.

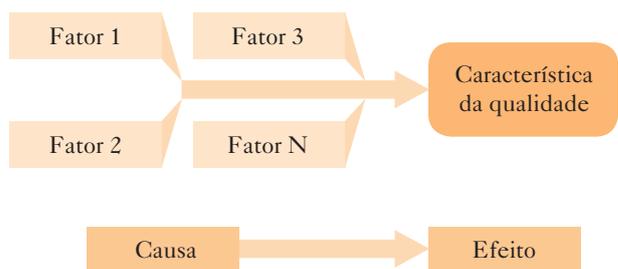


Fig. 7 – Formato e elementos do diagrama de causa e efeito

Os diversos fatores geram ou causam a característica da qualidade que, portanto, é o efeito destes fatores ou causas. A saída ou resultado de um processo pode ser atribuído a uma grande quantidade de fatores e uma relação de causa e efeito pode ser encontrada entre esses fatores. O efeito é a saída ou o resultado do processo e os fatores provocam, ou geram, ou causam o resultado do processo. Neste caso, o Diagrama de Causa e Efeito é utilizado para descrever graficamente o resultado (efeito) do processo, a partir dos seus diversos fatores (causa), estabelecendo a relação entre estas causas e seu efeito.

ANÁLISE E MELHORIA DOS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E DOS PROCESSOS DE APOIO

Os indicadores de desempenho definidos e aplicados apoiam o monitoramento do desempenho dos processos, mostrando o atendimento — ou não — dos requisitos desses processos no dia-a-dia da organização. Além do controle dos processos e a garantia do atendimento dos requisitos, é necessário proceder a uma análise periódica destes processos, para identificar oportunidades de melhoria e a sua efetiva implementação, obtendo, desta maneira, a melhoria contínua dos processos.

Para a análise e melhoria dos processos podem ser utilizadas as próprias reuniões de análise de desempenho. Nestas reuniões, além do controle do processo por meio de seus indicadores de desempenho, é possível, com o enfoque adequado, identificar oportunidades de melhoria para o processo e o estabelecimento de um plano de ação para a efetiva implementação das melhorias identificadas.

Outra possibilidade consiste em estabelecer uma reunião específica para a análise dos processos, objetivando a identificação de oportunidades de melhoria e o estabelecimento de planos de ação para a efetiva implementação das melhorias identificadas. No caso destas reuniões, sugere-se uma frequência mais dilatada, por exemplo, semestral.

Qualquer que seja a metodologia utilizada é importante que a prática de gestão e o respectivo padrão de trabalho sejam formalizados e controlados para garantir sua disseminação e continuidade na organização. A atividade de análise e melhoria dos processos retrata o aprendizado contínuo na organização.

Para a efetiva análise de um processo é necessário comparar sua prática de gestão com práticas de outras organizações com características de produtos ou processos com finalidade similar. A sistemática de busca e comparação de práticas de gestão, conhecida como “Benchmarking”, dentro ou fora do setor de atuação da organização, assegura a incorporação de melhores práticas de outras organizações. O nível de desempenho de produtos e processos é uma das características que podem ser investigadas nas análises e melhorias dos processos principais do negócio e dos processos de apoio.

Como exemplos de práticas que possibilitam a análise e melhoria, e que podem levar ao aprendizado, a tabela 3 mostra práticas aplicadas pela CEMIG Distribuição:

Tabela 3 – Exemplos de práticas de gestão e padrões de trabalho de aprendizado dos processos.

Prática	Finalidade	Frequência	Responsável
Auditoria Integrada dos Sistemas de Gestão	Além do controle sobre os padrões, as auditorias integradas prevêm também o acompanhamento do tratamento a ser dado às não-conformidades e oportunidades de melhoria para as práticas, detectadas durante a sua realização.	Conforme cronograma anual	GD e AI
Verificação Interna e Auditoria Externa dos Sistemas de Gestão Ambiental, da Qualidade, e de Saúde e Segurança	Além do controle sobre o cumprimento dos requisitos internos e das Normas de referência, as verificações e auditorias dos Sistemas de Gestão têm o papel de contribuir para a abrangência no tratamento das não-conformidades e a implementação de melhorias.	A cada três meses	AQ e GD
Reuniões de Análise Estratégica	Realizadas desde 2004, conforme critérios definidos no documentos GD-003/2003, visam exercer o aprendizado estratégico buscando aprimorá-lo continuamente, bem como avaliar os resultados do negócio.	Março, abril, junho, julho, setembro e outubro	GD
Reuniões de Análise Crítica	Realizadas nas Superintendências e gerências desde 1999, conforme critérios definidos nos documentos PG-14 e PE-DDC-001, objetivam assegurar a contínua pertinência, adequação e eficácia do Sistema de Gestão, buscando a melhoria contínua do desempenho do sistema e dos produtos, serviços e processos envolvidos.	Bimestral	Todas as Gerências e Superintendências
Reuniões das Células	Descritas no documento GD-004 e ocorrendo desde 2003, as reuniões das células têm como objetivo principal a construção, implementação e manutenção das normas, padrões, procedimentos e políticas que norteiam a execução das atividades operacionais da Cemig Distribuição, bem como na identificação, implementação e disseminação de melhorias das práticas. Práticas gerais de aprendizado	Bimestral	Superintendências Funcionais

Fonte: Relatório da Gestão da Cemig Distribuição. Prêmio Mineiro da Qualidade, 2005.

PROCESSOS DE RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES

O relacionamento com fornecedores é desenvolvido também pelos processos gerenciais utilizados pela organização para identificação, qualificação e seleção de vários tipos de insumos necessários para sua operação e posicionamento estratégico por meio de parcerias. Mesmo que algumas instituições vejam a gestão dos fornecimentos como um processo de apoio, ela merece consideração, em virtude da relação direta que os fornecedores têm com a qualidade dos produtos disponibilizados pela organização.

Fornecedor é qualquer pessoa física ou jurídica que forneça bens ou serviços à organização. Este fornecimento pode ocorrer em qualquer estágio dentro dos processos da organização, desde a compra de matérias primas e insumos até serviços de pós-venda, por exemplo. Os fornecedores podem ser classificados ou agrupados como distribuidores, revendedores, prestadores de serviços terceirizados, transportadores, contratados, franqueados e os que suprem a organização com materiais e componentes. Em geral, são também considerados fornecedores os prestadores de serviços nas áreas de saúde, alimentação, segurança patrimonial, treinamento e educação.

A gestão do relacionamento com os fornecedores deve buscar a consolidação de relações duradouras e vantajosas para ambas as partes, caracterizando oportunidades de formação de parcerias, especialmente com aqueles considerados estratégicos pela organização. Esta busca caracteriza a presença do fundamento “Desenvolvimento de Parcerias”.

QUALIFICAÇÃO E SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Pela importância e influência dos fornecedores nos processos da organização, é necessário escolher adequadamente os fornecedores, principalmente aqueles que suprem a organização com materiais e serviços críticos. Os materiais e serviços críticos são aqueles que influenciam diretamente a qualidade dos produtos disponibilizados pela organização, afetando, assim, a satisfação dos clientes. Por exemplo, a qualidade de uma peça construída a partir de uma chapa de aço não será melhor — ou pior — que a qualidade da chapa de aço suprida por um fornecedor e utilizada na construção da peça. Da mesma forma, a qualidade da pintura de uma parede, executada por um profissional contratado, não será melhor que a qualidade da pintura entregue ao cliente da organização.

Outros itens de fornecimento podem afetar a segurança das pessoas e das instalações, sendo então considerados como críticos. Como exemplos, podemos citar os EPI's (Equipamentos de Proteção Individual), os cabos de aço e acessórios utilizados para suspensão de cargas, reagentes para tratamento de água potável e muitos outros.

Pela importância do fornecedor nos negócios e na missão da organização, a seleção e qualificação dos fornecedores devem ser feitas segundo critérios definidos, estabelecidos em práticas de gestão e padrões de trabalho adequados, mantidos sob permanente controle e submetidos a

constante análise e melhoria. A questão a considerar é que, principalmente para os materiais e serviços críticos, a organização não os compra de “qualquer um” e, sim, de fornecedores previamente selecionados e qualificados segundo critérios definidos. Devem ainda envolver as partes interessadas pertinentes como, por exemplo, as áreas usuárias dos produtos e serviços contratados e os próprios fornecedores. Os processos de seleção e qualificação de fornecedores devem, portanto, estar integrados a outras práticas da organização, contribuir para o alcance dos seus objetivos e constituir um processo amplo e participativo, não devendo ficar restritos à área de suprimentos.

A seleção de um fornecedor é o processo de escolha de um fornecedor, segundo critérios de seleção definidos, dentro do mercado de atuação da organização. Um critério de seleção de fornecedor determina quais os requisitos que o fornecedor deve ter ou cumprir, para ser escolhido como possível fornecedor da organização.

A qualificação de um fornecedor é o processo de aprovação de um fornecedor, previamente selecionado, segundo critérios definidos pela organização. Os critérios de qualificação de fornecedores estabelecem os requisitos que o possível fornecedor deve ter ou cumprir para ser aprovado efetivamente como fornecedor da organização. São também utilizados para estabelecer o “ranking” dos fornecedores, ou seja, o posicionamento de cada um deles na listagem que mostra o grau de satisfação com os produtos e serviços fornecidos à organização.

Sugere-se que o processo de seleção dos fornecedores anteceda ao processo de qualificação, isto é, o estabelecimento de uma carteira de fornecedores seja conduzido em duas etapas.

São exemplificados a seguir, critérios usualmente adotados para a seleção e qualificação de fornecedores de materiais e serviços críticos:

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

Estas informações podem ser obtidas a partir de um cadastro elaborado pelo próprio fornecedor ou informações obtidas no mercado pela organização.

A análise destas informações vai definir a seleção — ou não — do fornecedor. Os fornecedores selecionados passam à condição de possíveis fornecedores da organização, dependendo de sua aprovação nos critérios de qualificação. A qualificação de fornecedores selecionados observa, por exemplo, as questões:

- O preço é justo e adequado?
- O fornecedor propõe e cumpre os prazos de entrega contratados?
- A qualidade do material ou serviço é adequada?
- O fornecedor disponibiliza Assistência Técnica (ou pós-venda)?
- Outros critérios, de acordo com as peculiaridades do material ou serviço a ser fornecido.

Para aplicar esses critérios de qualificação é importante solicitar ao possível fornecedor, previamente selecionado, a indicação de três clientes atuais — nome do cliente, pessoa de contato e número do telefone de contato. Esta solicitação pode fazer parte do cadastro elaborado pelo fornecedor na etapa de seleção. Normalmente o responsável pelas compras é a pessoa mais indicada no cliente do fornecedor para mostrar as informações relativas aos critérios de qualificação. A organização analisa as informações obtidas dos clientes atuais do possível fornecedor e define pela sua qualificação — ou não qualificação — como fornecedor.

A Figura 8 mostra como uma organização seleciona, qualifica, desenvolve e monitora os seus fornecedores:

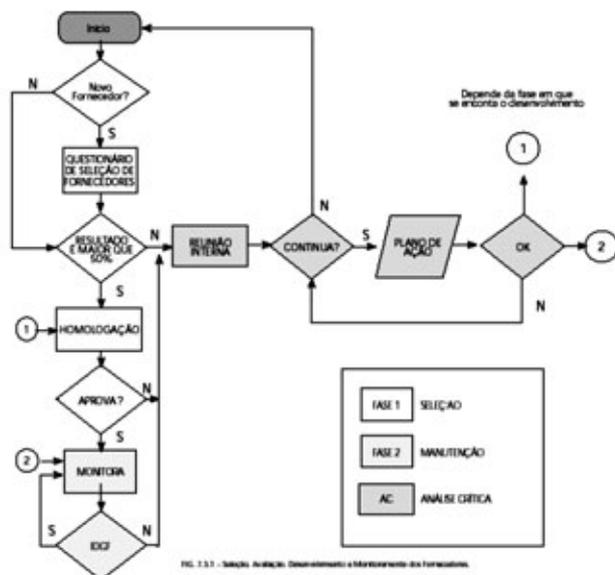


Fig. 8 – Seleção, Avaliação, Desenvolvimento e Monitoramento dos Fornecedores.

Fonte: Relatório da Gestão da “Suspensys”. PGQP, 2006.

Na Tabela 4 a seguir são descritas algumas práticas para qualificação e seleção de fornecedores da Belgo — Usina de Monlevade:

Tabela 4 – Exemplos de práticas de gestão de fornecedores.

Seleção e Qualificação de Fornecedores

Conforme detalhado no Perfil da Empresa, a organização se relaciona com fornecedores caracterizados em três tipos: distintos: Produtivos, Comerciais e de Serviços. O DSUP, através de suas práticas de gestão, promove diariamente a integração entre fornecedores e clientes internos, assegurada pelo cumprimento dos padrões do processo de compras (SMT085, SMT109, SMT131) e do processo de Almoxarifado (SMT072, SMT090, SMT118). O DSUP é responsável pelo gerenciamento dos processos de seleção e qualificação de fornecedores produtivos e comerciais, visando atender às necessidades de seus clientes internos nos aspectos de qualidade, custo e prazo. A seleção e qualificação de fornecedores de Serviços são de responsabilidade da GMUA.

A qualificação destes fornecedores é o resultado de um trabalho conjunto dos clientes internos e a área de Suprimentos, tomando como base, principalmente, os avanços tecnológicos e, a partir daí, são definidos os respectivos requisitos, formalizados através do padrão SMT109. Dentre os critérios podem ser destacados: referencial de mercado, menor custo, capacidade de fornecimento (volume e prazo), equipamentos instalados, capacidade de produção, certificação na ISO 9001:2000, regularidade fiscal e histórico de fornecimento. A partir dos resultados obtidos na seleção, os fornecedores são qualificados e assim se mantêm enquanto estiverem ativos no sistema integrado de compras (SAP/R3).

Exemplo de critérios para seleção e qualificação de fornecedores:

Tipos de fornecedores	Critérios para Seleção e Qualificação
Produtivos	São avaliadas a qualidade dos produtos fornecidos (por meio da análise documentada da amostra/ lote experimental — no mínimo três) e a sua capacidade técnica em atender aos requisitos de fornecimento especificados. São também analisados os riscos de suprimento relacionados com a capacidade de fornecimento contínuo e a qualidade.

Fonte: Relatório da Gestão da Belgo — Usina de Monlevade — Prêmio Mineiro da Qualidade 2004.

AVALIAÇÃO E COMUNICAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO DE FORNECEDORES

A organização deve estabelecer critérios para avaliação dos fornecedores. Estes requisitos estarão ligados aos requisitos relacionados ao fornecimento, ou seja, às especificações ou o detalhamento do material ou serviços a serem supridos pelo fornecedor. Esses critérios devem ser comunicados previamente aos fornecedores, propiciando-lhes a oportunidade de direcionarem seus esforços no sentido de assegurar o entendimento dos requisitos do fornecimento e receberem uma boa avaliação.

A exata especificação do material ou serviço a ser adquirido é fundamental para que o fornecedor entenda claramente e corretamente o que está sendo solicitado ou comprado e, nestas condições, possa atender corretamente o que está sendo solicitado. O fornecedor não tem como “adivinhar” o que está sendo pedido. Se não for claramente apresentado para o fornecedor qual é a real necessidade da organização para aquele fornecimento, certamente ocorrerão erros na entrega e começarão a surgir problemas no relacionamento com o fornecedor. Os erros poderão estar associados à especificação do material ou serviço adquirido, ao preço, às quantidades, ao prazo de entrega e outros fatores.

A organização deve estabelecer os métodos pelos quais comunica, transmite ou passa para o fornecedor os requisitos relacionados ao fornecimento, bem como os critérios utilizados para a sua avaliação.

Para evitar erros e problemas de relacionamento, todo fornecimento, compra, ou aquisição, de materiais ou serviços, deve ser confirmado por um Pedido de Compra, contendo, no mínimo, as seguintes informações ou requisitos de fornecimento, por exemplo:

- Nome e endereço do fornecedor.
- Descrição ou especificação detalhada e objetiva do material ou serviço sendo adquirido.
- Preço negociado e contratado.
- Prazo e local de entrega negociados e contratados.
- Outras informações negociadas e contratadas, particulares ao fornecimento ou às partes envolvidas (fornecedor e comprador).

A comunicação ao fornecedor pode ser feita por meio de canais como Correios, fax e e-mail. Devem ser evitadas como elemento de formalização as comunicações por telefone ou pessoais. Sempre que ocorrerem, elas devem ser confirmadas com o uso de um dos meios de comunicação adequados. É conveniente solicitar do fornecedor uma confirmação de recebimento do Pedido de Compra, verificando, nesta oportunidade, se os requisitos do fornecimento estão claramente comunicados e entendidos pelo fornecedor.

A organização utiliza os fornecedores previamente qualificados para o suprimento de materiais e serviços. É importante assim que esses fornecedores sejam avaliados quanto ao seu desempenho para verificar se estão atendendo às necessidades da organização e de outras partes envolvidas.

A avaliação de desempenho dos fornecedores, entre outras formas, pode ser feita por meio de indicadores de desempenho. Esta avaliação deve ser feita a intervalos definidos e seu resultado deve ser comunicado aos fornecedores. Esta comunicação dos resultados da avaliação objetiva motivar, ou exigir, dos fornecedores, uma melhoria contínua nos seus processos relativos aos fornecimentos à organização.

Como prática de gestão para o monitoramento do desempenho de cada fornecedor qualificado, sugere-se estabelecer indicadores de desempenho relacionados aos fatores do critério de qualificação e proceder a uma análise, por exemplo, semestral, dos resultados destes indicadores:

- Indicador de desempenho de preço: os preços praticados pelo fornecedor são justos? Estão coerentes com os preços do mercado? Estão atendendo às necessidades e expectativas da organização?
- Indicador de desempenho de entregas: quantas entregas o fornecedor fez, por exemplo, nos últimos seis meses? Quantas ocorreram no prazo? Quantas foram entregues com atraso?
- Indicador de desempenho da qualidade dos materiais ou serviços: os usuários dos materiais ou serviços estão satisfeitos quanto à qualidade recebida?
- Indicador de assistência (ou pós-venda): também deve ser verificado junto aos usuários dos materiais ou serviços fornecidos: o fornecedor presta assistência ou apoio quando necessário ou requisitado?
- Outros indicadores, peculiares aos materiais ou serviços fornecidos.

Com base na análise dos resultados destes indicadores a organização estabelece uma conclusão ou parecer na forma de uma pontuação, ou de um comentário relativo a cada indicador de desempenho. Pode ser estabelecida uma forma de classificação nas categorias “Ruim”, “Regular” ou “Ótimo”, concluindo pela manutenção — ou não — da qualificação do fornecedor avaliado.

Como forma de reconhecimento associada a avaliação é usual estabelecer um “ranking” entre os fornecedores, premiando aqueles melhor colocados e reavaliando a situação dos que sistematicamente ocupam as posições inferiores do “ranking”, quanto à sua permanência no quadro de fornecedores qualificados.

Os resultados desta análise devem ser comunicados ao fornecedor pelos Correios, Fax, e-mail ou entregues pessoalmente. Para os indicadores que apresentam resultados insatisfatórios, deve ser solicitado um plano de ação para a melhoria do resultado. Este plano de ação deve ser acompanhado junto ao fornecedor até que os resultados do indicador retornem à condição normal.

A organização observa se os fatores dos critérios utilizados para a qualificação de fornecedores foram levantados ou verificados junto aos clientes atuais e informados pelo próprio fornecedor. Para a avaliação do fornecedor, os mesmos fatores são verificados internamente, uma vez que o fornecedor agora já é conhecido na organização. A Tabela 5 mostra um exemplo de prática para avaliação de fornecedores:

Tabela 5 – Exemplos de práticas de avaliação de fornecedores.

SEGMENTO (Classificação de Materiais)	QUALIFICAÇÃO	REQUISITOS	INDICADOR DE DESEMPENHO	MONITORAMENTO
Materiais Classe Especial	- Avaliação de Classe Especial Fornecedores Classe Especial	- Conformidade do Produto	- QN= Quantidade recusada ou devolvida (não-conforme) - QR= Quantidade aceita com restrição	- Acompanhamento mensal das características dos insumos, avaliando capacidades e tendências
		Condições de Entrega	- (1) Identificação adequada das embalagens; - (2) Adequação da embalagem - (3) Transporte adequado para o tipo de embalagem; PA= Quantidade fornecida fora do prazo ED= Quantidade fornecida com erro de documentação (certificado, condição de pagamento, etc.).	- Acompanhamento mensal dos itens fora do prazo - Acompanhamento mensal dos itens com erro de documentação
		- Pontualidade; - Conformidade da Documentação		
	- PDF (Classificação “A” ou “B”)	- Certificações em Sistema de Gestão.	- Certificações em normas ISO e Responsabilidade Social.	- Acompanhamento semestral das certificações
		- Sistema da Qualidade do Fornecedor	- Sistema de Qualidade com grau de atendimento mínimo de 80%	- Realização da Auditoria a, no máximo, cada dois anos
		- Índice de Desempenho do Fornecedor	- IDF > 70%	- Relatório Trimestral com envio do resultado para os fornecedores

Fonte: Relatório da Gestão da Belgo — Usina de Monlevade — Prêmio Mineiro da Qualidade 2004.

ENVOLVIMENTO DOS FORNECEDORES QUE ATUAM DIRETAMENTE NOS PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO

Os fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização são os que executam serviços nos processos e que, nesta condição, substituem os funcionários próprios. Para a organização, a relevância do trabalho executado é a mesma, a diferença ficando apenas na natureza do vínculo empregatício.

Os funcionários dos fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização são similares aos funcionários da própria organização e, nesta condição, também devem conhecer, se envolver e se comprometer com os Valores e Princípios organizacionais e com os aspectos relativos à segurança e à saúde ocupacional. Os aspectos relativos à segurança e à saúde são estabelecidos em normas ou regulamentações internas, que definem os procedimentos obrigatórios para o trabalho referente à segurança e à saúde.

As seguintes práticas de gestão podem ser adotadas, por exemplo, quando da contratação de fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização:

- Inclusão em cláusula do contrato de prestação de serviço da obrigatoriedade de conhecimento, envolvimento e comprometimento dos funcionários do fornecedor com os Valores e Diretrizes organizacionais da organização contratante.
- Apresentação e explicação dos Valores e Princípios organizacionais para os funcionários dos fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização. Posteriormente à apresentação, verificar o entendimento desses funcionários com relação aos Valores e Princípios da organização. Em intervalos adequados e pertinentes, repetir a apresentação para os funcionários do fornecedor.
- Treinamento dos funcionários do fornecedor nas normas e práticas internas relacionadas aos fatores de segurança e saúde da organização. Acompanhar, sistematicamente, o cumprimento das normas e práticas internas pelos funcionários do fornecedor.

A responsabilidade pela aplicação dessas práticas pode ser atribuída à área de gerenciamento de contratos ou compras, que utilizarão o apoio das áreas de treinamento da organização.

PROCESSOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

O gerenciamento das finanças da organização, pela sua importância no contexto da administração tem destaque dentro do modelo de excelência da gestão. Compreende-se como gestão econômico-financeira, o conjunto de todas as atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito às suas posições e transações em moeda. Os seus responsáveis devem planejar os aspectos econômicos e financeiros do negócio e realizar o controle correspondente, conforme mostrado a seguir.

GERENCIAMENTO DOS ASPECTOS QUE CAUSAM IMPACTO NA SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA DO NEGÓCIO

Em função da natureza da organização e do seu ramo de negócios e, também, das estratégias formuladas para assegurar a sua participação e manutenção no mercado e seu crescimento adequado e necessário, existem aspectos que são críticos ou relevantes para garantir a sustentabilidade econômica do negócio. Estes são os aspectos que causam impacto na 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 resultados como os lucros, o que vai assegurar a sua sustentação econômica.

Estes aspectos são peculiares a cada organização e dependerão, essencialmente, da Missão e da Visão da organização, do seu ramo de negócios, do seu mercado de atuação, dos seus principais clientes, dos seus acionistas e das estratégias estabelecidas para garantir a manutenção e crescimento contínuo, de forma equilibrada de seus negócios.

A organização deve ser gerenciada, quanto aos seus aspectos econômicos e financeiros, por meio de indicadores de desempenho relacionados aos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do seu negócio, ou que garantem a sua saúde financeira.

Os parâmetros econômico-financeiros ou, os indicadores de desempenho econômico-financeiros, são específicos de cada organização em função da natureza de seu negócio, ramo de atividade e mercado de atuação. Cada organização deve identificar, estabelecer e monitorar os seus próprios parâmetros econômico-financeiros. Apesar da especificidade destes parâmetros, alguns são de natureza geral ou universal, e estão relacionados à estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade da organização, abaixo exemplificados:

- Alguns dos parâmetros econômico-financeiros relativos ao grupo de estrutura são parâmetros medidos e monitorados pelos seguintes indicadores:
 - Endividamento – é o passivo circulante mais o exigível de longo prazo, divididos pelo patrimônio líquido.
 - Composição do endividamento – é o passivo circulante dividido pelo passivo circulante mais o exigível de longo prazo.
 - Endividamento oneroso – são os recursos onerosos divididos pelo passivo circulante mais o exigível de longo prazo.
 - Imobilização – é o ativo permanente dividido pelo patrimônio líquido.
- Parâmetros econômico-financeiros relativos ao grupo de liquidez são, dentre outros, os parâmetros medidos e monitorados pelos seguintes indicadores:
 - Liquidez corrente – é o ativo circulante dividido pelo passivo circulante.
 - Liquidez geral – é o ativo circulante mais o realizável de longo prazo dividido pelo passivo circulante mais o exigível de longo prazo.

- Exemplos de parâmetros econômico-financeiros relativos ao grupo de atividade, que são os parâmetros medidos e monitorados pelos seguintes indicadores:
 - Prazo médio de recebimento de vendas.
 - Prazo médio de renovação de estoques.
 - Prazo médio de pagamento das compras.
 - Ciclo financeiro – é o prazo médio de recebimento das vendas, mais o prazo médio de renovação dos estoques, menos o prazo médio de pagamento das compras.
- Alguns dos parâmetros econômico-financeiros relativos ao grupo de rentabilidade são os parâmetros medidos e monitorados pelos seguintes indicadores:
 - Giro do ativo – é a receita líquida dividida pelo ativo.
 - Rentabilidade do patrimônio líquido – é o lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido.
 - Margem bruta – é a receita de vendas menos o custo dos produtos vendidos, divididos pela receita de vendas.
 - Vendas – é a receita de vendas dividida pela receita de vendas prevista.
 - Crescimento da receita – é o total de vendas no período de um ano dividido pelas vendas no ano anterior.

A nomenclatura utilizada na definição dos parâmetros econômico-financeiros e seus respectivos indicadores de desempenho é peculiar ou particular à área econômica e financeira das organizações. Os parâmetros econômico-financeiros e seus indicadores de desempenho são conhecidos do pessoal das áreas financeiras das organizações, economistas e contadores, os quais deverão ser consultados para as explicações e esclarecimentos de mais detalhes.

Para o gerenciamento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio sugere-se, por exemplo, as seguintes práticas:

- Identificar os fatores que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio ou, que garantem a saúde financeira da organização.
- Estabelecer um indicador de desempenho para cada um dos impactos identificados. Devem ser estabelecidos indicadores relacionados aos parâmetros relativos aos grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade, como apresentado.
- Estabelecer e formalizar uma reunião periódica para análise dos indicadores de desempenho de cada um dos fatores que causam impacto na sustentabilidade econômica da organização. Sugere-se uma frequência mensal para essas reuniões de análise. Essa frequência define, também, os períodos para apresentação dos resultados dos indicadores estabelecidos para a medida e monitoramento dos parâmetros financeiros.

Abaixo são mostrados exemplos de práticas de gestão econômico-financeira:

Tabela 6 – Exemplos de práticas de gestão econômico-financeira.

Um dos principais instrumentos de planejamento utilizado pela Tesouraria é o orçamento anual, que é aprovado pela Diretoria da Empresa. Com base nesse relatório, é apresentado um plano estratégico para a obtenção e aplicação dos recursos. A partir daí são definidas as linhas mestras da Gestão Financeira do próximo ano.

A Tesouraria utiliza mais quatro ferramentas de gestão: o Fluxo de Caixa Mensal, com visão de três meses, a posição diária da Dívida Financeira, os índices financeiros projetados e, por último, um quadro da exposição cambial, todos eles buscando compatibilizar os níveis ótimos de tomada de recursos, tanto em termos de curto/longo prazo como em termos de real/moeda estrangeira.

O foco principal da Unidade está voltado para o controle do Custo Operacional, que é de extrema relevância para o capital de giro. Nesse aspecto, é de extrema relevância o cumprimento do custo previsto no Orçamento Operacional da Unidade. Através dos custos operacionais (preços x consumos x produções), calculam-se os riscos, levando-se em consideração o resultado final (CPV), que é um dos componentes do Demonstrativo de Resultado, no qual a Unidade participa com 39% da Receita Líquida Total”.

Fonte: Relatório da Gestão da Belgo — Usina de Monlevade — Prêmio Mineiro da Qualidade 2004.

RECURSOS FINANCEIROS PARA AS NECESSIDADES OPERACIONAIS E EQUILÍBRIO DO FLUXO FINANCEIRO

Os recursos financeiros para atender às necessidades operacionais correspondem à quantidade de dinheiro necessária para operar, ou fazer funcionar, a organização, ou seja, gerar os bens ou serviços que vão atender as necessidades dos clientes e demais partes interessadas.

O fluxo financeiro é um balanço entre as entradas financeiras (ou de dinheiro), resultado das vendas e outras receitas, e as saídas financeiras (também de dinheiro), resultado das despesas da organização. Estas entradas e saídas, em momentos definidos, compõem o fluxo financeiro da organização, também denominado Fluxo de Caixa, uma vez que as entradas e saídas em dinheiro constituem o caixa financeiro da organização. Um fluxo financeiro equilibrado é aquele no qual as entradas ou receitas (vendas) suportam as saídas ou despesas, mantendo sempre um saldo positivo (receita maior que despesa) no caixa financeiro da organização.

A garantia de recursos financeiros para atender às necessidades operacionais da organização e a manutenção de um fluxo financeiro, ou de caixa, equilibrado, é consequência direta da gestão empresarial adequada da organização. Isso significa uma gestão que considera as relações que possam existir entre os Clientes, à Sociedade, às Pessoas e aos Processos Principais do Negócio e de Apoio, Fornecedores e Econômico-financeiros, com apoio de Informações e conhecimentos.

Em resumo, uma gestão empresarial adequada assegura os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter equilibrado o fluxo financeiro. Para obter um adequado gerenciamento econômico-financeiro da organização, considera-se:

- Promoção da sustentabilidade econômica da organização;
- Busca de recursos financeiros externos para atender às necessidades operacionais da organização;
- Manutenção do equilíbrio do fluxo financeiro.

RECURSOS FINANCEIROS E INVESTIMENTOS PARA SUPORTAR AS ESTRATÉGIAS E OS PLANOS DE AÇÃO

A gestão financeira do negócio deve, também, assegurar os recursos financeiros necessários para os investimentos que vão apoiar ou implementar as estratégias e seus respectivos planos de ação. As estratégias são os caminhos ou roteiros a serem seguidos pela organização realizar seus objetivos, assegurar o cumprimento da sua Missão e a realização da sua Visão. A capacidade de buscar investimentos sustenta a competitividade no mercado, a continuidade no longo prazo, o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas e outros objetivos estratégicos específicos.

Os recursos necessários para realizar os investimentos para a execução das estratégias e seus planos de ação estão geralmente associados aos processos gerenciais que incluem a análise e definição que ocorre paralelamente, ou concomitantemente, com a formulação e o desdobramento das estratégias. Para lidar com essas propostas algumas práticas usuais são:

- Na etapa de formulação das estratégias e na de implementação pela organização, identificar e definir os recursos financeiros para realizar os investimentos necessários ao desdobramento das estratégias e seus respectivos planos de ação.
- Alocar os recursos financeiros identificados e definidos no fluxo financeiro da organização para os projetos estratégicos.
- Se necessário, buscar recursos ou investimentos externos, de forma a assegurar o retorno sobre os valores investidos.

É de suma importância que sejam definidas as formas de captação apropriadas ao seu negócio.

Os esforços de captação de recursos desempenham um papel importante no sucesso de uma organização. A captação de recursos deve ter um propósito e uma necessidade identificáveis. Assegure-se de que o esforço de captação é viável para o mercado. Se o plano não for pensado exaustivamente será difícil alcançar as metas financeiras determinadas para o esforço de captação de recursos.

Para que obtenha o máximo de apoio, um objetivo de captação de recursos deve estar relacionado com a missão da organização. Quando estiver formando o conceito da captação de recursos tenha em mente que diferentes objetivos requererão diferentes estratégias. Avalie cuidadosamente quanto dinheiro você precisa captar para atingir seu objetivo. Determine todos os custos não somente para a realização do objetivo, mas também os custos envolvidos no próprio processo de captação.

ELABORAÇÃO E GERENCIAMENTO DO ORÇAMENTO

Orçamento é o cálculo dos gastos a fazer com a realização de qualquer obra, empreendimento ou rotina, ou ainda, é o cálculo prévio da receita e da despesa, para um determinado período, decorrentes da operação de uma organização e da implementação de planos de ação. Em períodos definidos, geralmente anuais, a organização faz o seu orçamento, ou seja, identifica e calcula as suas despesas e as suas receitas no período considerado.

A gestão econômico-financeira, feita, por exemplo, por meio das análises de desempenho deve contemplar o acompanhamento do orçamento e do fluxo financeiro ao longo do período considerado. O orçamento calcula e registra todas as receitas e despesas no período considerado. Na elaboração do orçamento devem ser consideradas, obrigatoriamente, as receitas e as despesas provenientes das necessidades operacionais, da implementação das estratégias e seus respectivos planos de ação. O fluxo financeiro distribui ou aloca as receitas e despesas ao longo do período considerado. Para exercer uma gestão adequada do orçamento, sugerem-se, por exemplo, as seguintes práticas:

- Em períodos ou datas definidas elaborar o orçamento da organização;
- Em seqüência à elaboração do orçamento, estabelecer o fluxo financeiro da organização;
- Gerenciar ou acompanhar o cumprimento do orçamento e do fluxo financeiro nas reuniões de análise de desempenho, para avaliação dos resultados medidos por meio dos indicadores de desempenho financeiro.

A tabela 7 mostra como uma organização realiza o seu controle do orçamento.

Tabela 7 – Práticas de gestão para controle do orçamento.

O orçamento, que é produto do PE da Organização, é analisado criticamente nas reuniões mensais de resultados, por meio da comparação dos valores orçados versus realizados. As ferramentas utilizadas pela Suspensys para acompanhamento e controle do Orçamento são:

- Análise dos estoques (Giro de estoque): é calculado mensalmente e analisado na reunião de resultados.
- Despesas fixas e variáveis: são controladas mensalmente, na reunião de resultados. Caso sejam detectados desvios significativos nos valores, em relação ao orçado no PE, os responsáveis pelo setor onde ocorreu o desvio apresentam ações corretivas.
- Despesas por centro de atividade (Orçamento Matricial): programa desenvolvido e implementado na Organização pela área Administrativa e Financeira.

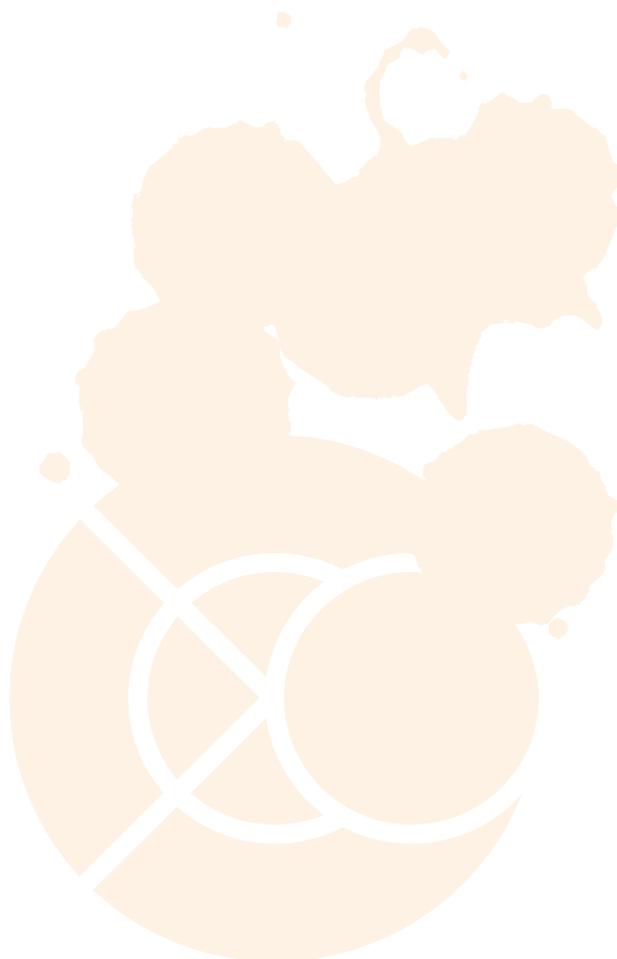
Este programa tem por finalidade o controle dos gastos por centros de atividade, sendo esses projetados com base em valores históricos de períodos anteriores e, se necessário, a respectiva correção, para suportar o volume de produção projetado no PE. As despesas são agrupadas por contas, cada grupo de contas é denominado de pacote e para cada um destes é nomeado um gestor.

Essa ferramenta permite que cada gestor acompanhe, diária ou semanalmente, a evolução dos gastos que são analisados nas reuniões mensais. Caso alguma meta seja ultrapassada, o gestor deve relatar para o Grupo de Gestão as razões que influenciaram o não-cumprimento da meta, bem como elaborar um plano de ação para que a meta seja atingida nos meses subseqüentes.

Fonte: Relatório da Gestão da “Suspensys”. PGQP, 2006.

BIBLIOGRAFIA

1. **Guia de Interpretação e Implementação dos Critérios de Avaliação “Rumo à Excelência” – Critério 7 – Processos – 500 pontos.** Belo Horizonte: IQM – Instituto Qualidade Minas – 2006.
2. **Relatório da Gestão da Belgo – Usina de Monlevade – Prêmio Mineiro da Qualidade 2004.** Belo Horizonte: Instituto Qualidade Minas – 2005.
3. **Cadernos de Excelência FNQ, 2007 – Processos.**
4. **Relatório da Gestão da Cemig.** Belo Horizonte: Instituto Mineiro da Qualidade, 2005.
5. **Relatório da Gestão da “Suspensys”.** Porto Alegre: Associação Qualidade RS - PGQP, 2006.
6. **Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência 2008.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.
7. CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da Rotina.** Belo Horizonte : Fundação Christiano Ottoni EE-UFGM, Rio de Janeiro Bloch, 1994.
8. JUNICHI ISHIWATA. **“Productivity Through Process Analysis”.** Productivity Press, Cambridge, Massachusetts, 1991.



Realização



Av. das Nações Unidas, 11.857, 6º andar, Conj. 62
Brooklin Novo, 04578-000, São Paulo, SP, Brasil
Tel.: 55 11 5509-7700 Fax: 55 11 5509-7730
www.fnq.org.br

Patrocínio



Apoio Institucional

"Um Brasil melhor se faz com Qualidade de vida para todos"

