

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC CAÇADOR
Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Qualidade

André Luiz Ferreira
André Santin Nazário
Esther Xavier Borges
Luana Pohlenz
Silvam Biasoli

PROPOSTA DE NORMATIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA SUPREMO

Caçador
2017

André Luiz Ferreira
André Santin Nazário
Esther Xavier Borges
Luana Pohlenz
Silvam Biasoli

PROPOSTA DE NORMATIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA SUPREMO

Trabalho apresentado à faculdade de Tecnologia SENAC Caçador, como requisito essencial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão da Qualidade.

Orientador: Valdir Guidini

Caçador
2017

André Luiz Ferreira
André Santin Nazário
Esther Xavier Borges
Luana Pohlenz
Silvam Biasoli

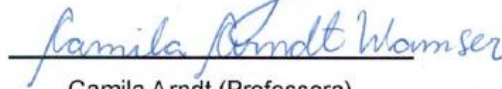
Conceito:
Otimo

PROPOSTA DE NORMATIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA SUPREMO

Trabalho apresentado à faculdade de Tecnologia SENAC Caçador, como requisito essencial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão da Qualidade.



Valdir Guidini (Orientador)



Camila Arndt (Professora)



Luis Carlos Meireles (Professor)



Paulo Sergio Nunes (Professor)

Caçador, 26 de agosto de 2017.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, primeiramente, a Deus por ter nos dado saúde e forças para enfrentar as dificuldades. Agradecemos aos nossos familiares pela paciência, incentivo e amor incondicional, às nossas namoradas (os), esposas (os) por todo o carinho, apoio, paciência e compreensão nesses dois anos e oito meses de estudos. À empresa Supremo e seus diretores pela oportunidade de desenvolver nossos conhecimentos em sua empresa que nos recebeu gentilmente.

“Informação não é poder, o verdadeiro poder reside na habilidade de coletar, processar e dispor a informação de tal modo a transformá-la em conhecimento que pode ser utilizado para atingir metas.” (Campos, 1996, p. 27).

RESUMO

A estratégia das empresas estava voltada para a produção em massa e ao lucro. Atualmente, a qualidade no processo é imprescindível para qualquer empresa que queira se manter competitiva no mercado. A preocupação com a melhoria contínua dos processos e a qualidade de produtos e serviços fez com que surgissem programas da qualidade para auxiliar nas suas atividades produtivas. O presente trabalho tem como objetivo propor o processo de Normatização do Sistema de Gestão da Qualidade, baseado na Norma ISO 9001:2015 em uma indústria de filtros para café, focada no controle total de todas as atividades da organização de forma padronizada e atualizada de acordo com a necessidade de cada processo existente. O tema foi escolhido devido à importância da qualidade para as empresas, em especial para as organizações que buscam uma fatia significativa do mercado como é caso da Supremo. O desenvolvimento do projeto priorizou a otimização dos processos contando com o envolvimento de todos da empresa, disseminando e cumprindo essa proposta de maneira simples e objetiva. Como resultados alcançados destacam-se o estabelecimento de padrões de trabalho criando procedimentos e instruções, a identificação de falhas com o monitoramento e medição, elaboração de importantes indicadores da qualidade exigidos pela Norma para o alcance dos objetivos da empresa e desempenho dos processos, a identificação de oportunidades de melhoria reduzindo *setup* e estoque. A conclusão com base no estudo da viabilidade mostra que a proposta de normatização é viável e atende as expectativas. Esse estudo obteve bons resultados e colaborou significativamente para o crescimento da empresa levando a conquista de um cliente importante. De modo geral, a aplicação do projeto mudou a visão de todos, pois a qualidade estava somente no produto e agora encontra-se em toda atividade dentro da empresa fazendo de um requisito mínimo do cliente, um resultado de satisfação com qualidade e rastreabilidade garantida do início ao fim.

Palavras-chave: Qualidade. Estratégia. Normatização. Norma.

ABSTRACT

The strategy of producers and service providers was aimed at maximizing profit. Currently the quality is essential for any company that wants to remain competitive in the market. The concern with the continuous improvement of the processes and the quality of products and services gave rise to quality programs to assist in their productive activities. The present work aims to propose the process of Normatization of the quality management system, Based on ISO 9001: 2015 in a coffee filter industry, focused on the total control of all the activities of the organization in a standardized and updated way according to the need of each existing process. The theme was chosen because of the importance of quality for companies, Especially for organizations seeking a significant market share such as the Supremo court. The development of the project prioritized the optimization of the processes counting on the involvement of all of the company, disseminating and fulfilling this propost simple and objective way. The results achieved include establishing work standards by creating procedures and instructions, identifying failures with monitoring and measurement, preparation of important quality indicators required by the Standard for the achievement of company objectives and process performance, identification of improvement opportunities by reducing setup and inventory. The conclusion based on the feasibility study shows that the standardization propost is feasible and meets expectations, obtained good results and contributed significantly to the growth of the company leading to the conquest of an important client. Changed the vision of everyone, where quality was only in the product and now is in every activity within the company making a minimum requirement of the customer, a satisfaction result with quality and traceability guaranteed from start to finish.

Keywords: Quality. Strategy. Normatization. Standard.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Análise da Estratégia.....	34
Quadro 02 – Plano de Ação.....	35
Quadro 03 – Demonstrativo de Resultados.....	58
Quadro 04 – Fornecedores Supremo.....	59
Quadro 05 – T.I.R.....	61
Quadro 06 – Análise Payback.....	61
Quadro 07 – Viabilidade financeira do projeto.....	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Descritivo de função.....	21
Figura 2 – Mapa de localização Empresa Supremo.....	26
Figura 3 – Mapa de abrangência.....	27
Figura 4 – Organograma geral empresa Supremo.....	30
Figura 5 – Matriz FOFA.....	32
Figura 6 – Macro fluxo de processo.....	39
Figura 7 – Planilha de lançamento dos dados coletados no processo (OEE).....	44
Figura 8 – Estratificação dos resultados.....	45
Figura 9 – Gráfico gerado na planilha OEE.....	45
Figura 10 – Gráficos dos defeitos encontrados.....	46
Figura 11 – Gráfico de quantidades de defeitos encontrados.....	46
Figura 12 – Formulário de pesquisa de satisfação do cliente.....	47
Figura 13 – Planilha de pesquisa de satisfação do cliente.....	48
Figura 14 – Gráficos gerados na planilha de satisfação do cliente.....	49
Figura 15 – Exemplo de indicador de perdas de filtros por máquina.....	50
Figura 16 – Exemplo de indicador de rendimento TNT.....	51
Figura 17 – Exemplo de indicador de produtividade.....	52
Figura 18 – Mapeamento do processo atual – Fábrica.....	53
Figura 19 – Mapeamento do processo atual – Comercial.....	54
Figura 20 – Novo mapeamento processo – Fábrica.....	56
Figura 21 – Novo mapeamento processo – Comercial.....	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Especificação do problema	12
1.2 Objetivos	13
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	13
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	13
1.3 Justificativa	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Conceitos de ambiente organizacional	15
2.2 Conceito e importância de um programa de qualidade	17
3 METODOLOGIA	20
3.1 Caracterização da pesquisa	20
3.2 Técnicas de coletas de dados	20
3.3 Forma e análise dos dados	22
4 RESULTADO	23
4.1 Estudo do segmento	23
4.1.1 <i>Área de abrangência geográfica do segmento</i>	23
4.1.2 <i>Histórico do segmento</i>	23
4.1.3 <i>Vantagens das organizações (segmento estudado) decorrentes da implantação de programas de qualidade</i>	24
4.2 Estudos da organização	25
4.2.1 <i>Caracterização</i>	25
4.2.2 <i>Nome</i>	25
4.2.3 <i>Histórico</i>	25
4.2.4 <i>Endereço</i>	26
4.2.5 <i>Abrangência geográfica de atuação</i>	26
4.2.6 <i>Produtos</i>	28
4.2.7 <i>Porte e quantidade de funcionários</i>	28
4.2.8 <i>Missão, visão e valores</i>	28
4.2.8.1 <i>Missão</i>	28
4.2.8.2 <i>Visão</i>	29
4.2.8.3 <i>Valores</i>	29
4.2.9 <i>Organograma</i>	30
4.2.10 <i>Diagnóstico Interno</i>	31
4.2.10.1 <i>Pontos fortes e pontos fracos da organização (visando a implantação de um programa da qualidade)</i>	33
4.2.10.2 <i>Estratégias, normas e políticas da qualidade</i>	33
4.2.10.3 <i>Modelagem de processos</i>	37
4.3 Estudo do processo	52

4.3.1 Nome do Processo.....	52
4.3.2 Mapeamento do fluxo do processo.....	52
4.3.3 Identificação dos pontos críticos com justificativa	54
4.3.4 Mapeamento do processo com um novo fluxo de trabalho.....	55
4.3.5 Vantagens da melhoria proposta	57
4.4 Análise da viabilidade	59
4.4.1 Levantamento dos fornecedores e insumos.	59
4.4.2 Levantamento do investimento inicial.....	60
4.4.3 Levantamento dos custos fixos e variáveis.....	60
4.4.4 Avaliação da Viabilidade Econômica Financeira.....	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS	64
APÊNDICES	66

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho é sobre uma proposta de Normatização na empresa de filtros de café Supremo, especificamente a padronização das atividades de todo o processo da organização, com base na Norma ISO 9001:2015, visando a melhoria contínua na empresa e a implementação dos requisitos exigidos por essa Norma certificadora.

Está organizado em etapas distintas e sequenciais como diagnóstico interno para o levantamento de dados, o mapeamento do processo, a priorização dos processos críticos e o desenvolvimento geral da normatização, contribuindo também para a estratégia da empresa. Assim alcançando o resultado esperado, ou seja, preparar a empresa para receber auditorias de caráter externo implementando um Sistema de Gestão da Qualidade baseada na Norma NBR ISO 9001:2015.

A metodologia utilizada foi à pesquisa bibliográfica enriquecida com o conhecimento adquirido ao longo do Curso de Gestão da Qualidade, agindo também de maneira objetiva e colocando em prática a utilização de algumas ferramentas da qualidade para um bom desenvolvimento da proposta de normatização.

1.1 Especificação do problema

A falta de procedimentos adequados para o processo produtivo e a falta de métodos padronizados para a realização das atividades pode provocar a insuficiência de uma empresa, pois ela falha em pontos importantes, mas simples de controlar. É preciso monitorar e melhorar continuamente para que os resultados da sua eficiência sejam visíveis e incontestáveis.

Com isso é questionável se a falta de Normatização no processo produtivo e comercial da Empresa Supremo está atrapalhando o seu desempenho, dificultando a otimização dos seus processos, dificultando sua competitividade e crescimento estratégico no mercado.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um modelo de sistema de gestão da qualidade para a empresa de filtros para café Supremo atendendo aos requisitos exigidos pela norma de certificação ISO 9001:2015.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar os processos atuais, através de coletas dados e informação documentada;
- Fazer um diagnóstico interno para a análise da estratégia da empresa;
- Mapear o processo identificando os pontos críticos de alguns processos;
- Apontar melhorias com base na proposta de normatização, como a elaboração de indicadores de objetivo e desempenho para monitorar os processos;
- Propor adequações nos processos de acordo com a norma NBR ISO 9001:2015, sensibilizando todos os envolvidos quanto à importância da normalização;
- Fazer análise de viabilidade para implantação da ISO 9001:2015.

1.3 Justificativa

Toda empresa que pretende se tornar excelente no ramo de atividade em que compete, deve estar sempre atenta a qualquer oportunidade para manter-se um passo a frente dos seus concorrentes. As partes interessadas estão conscientes sobre questões regulamentares que envolvem selos ambientais e sociais, ou seja, uma certificação. A organização precisa se preparar, acompanhar e se encaixar nesse mercado exigente.

Com isso, a Qualidade voltada para o processo produtivo, a qual impacta diretamente na satisfação dos clientes está sendo muito utilizada. Apesar do seu resultado ser visivelmente imediato e positivo é necessário um processo de Normatização bem implantado e sistematizado, proporcionando um controle total de

todas as atividades da organização de forma padronizada e atualizada de acordo com a necessidade de cada processo existente.

A empresa Supremo já é um diferencial no mercado, pois é detentora da patente no Brasil e em outros países, de um produto inovador e sustentável, o filtro para café em TNT, e agora também o início da produção dos já conhecidos filtros para café de papel. A Supremo pretende se tornar cada vez mais competitiva na produção de filtros em ambos os modelos com o auxílio dos Programas de Qualidade, em especial da implementação de uma Normatização no seu processo produtivo.

Assim toda empresa que tem como estratégia de mercado investir no Sistema da Qualidade consegue atender aos requisitos mínimos do cliente, do produto e da prestação de seus serviços. Por essas razões, este projeto busca preparar a organização para uma futura certificação, beneficiando toda a empresa, refletindo na qualidade do produto e na satisfação do cliente, o qual pode ter a confiança e a garantia de rastreabilidade e padrões durante todo o processo, tendo como base a norma NBR ISO 9001:2015.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O desenvolvimento a seguir trata de uma visão ampla e atualizada da interação do ambiente organizacional e dos programas de qualidade nas empresas. Aborda vários conceitos de autores conhecidos nesse meio, com isso trás um entendimento claro e objetivo sobre essas questões.

2.1 Conceitos de ambiente organizacional

Hall (2004) define o ambiente como o conjunto de todos os fenômenos externos à população de organizações em análise que a influenciam de forma real e/ou potencial.

Para se entender melhor o que é o ambiente organizacional, Gama (2013), nos fala que deve-se compreender que todos os fatores externos poder ter um grau de influência sobre a organização. O ambiente, enquanto elemento dinâmico encontra-se em transformação contínua e essas mudanças exercem reações no ambiente organizacional, podendo trazer mudanças críticas no fator ambiental. É importante considerar que assim como o ambiente é afetado pela estrutura e pelas estratégias de gestão o mesmo pode ocorrer inversamente, em que o ambiente influencia as organizações. Logo, por meio da interação entre meio externo e interno o ambiente organizacional sofre influências no seu desenvolvimento.

Existem alguns fatores que influenciam no ambiente organizacional:

- Ambiente externo;
- Ambiente interno;
- Cultura Organizacional

O ambiente externo envolve clientes, fornecedores, leis, comunidade, mercado, governo, economia, etc. Esse ambiente se caracteriza por seguir normas regulamentares, acompanhar o mercado e a economia, estar atento aos clientes ter bons fornecedores e cuidar do seu reflexo na sociedade. Hall (2004) nos lembra de outras questões a serem consideradas; trata-se dos seus limites, que por vezes podem ser bem delimitados e outras incapazes de delimitar-se. Portanto, é interessante que todo gestor cuide das influências do meio externo para saber como lidar com as oportunidades e as ameaças que o mercado do segmento em que está inserido pode oferecer.

As mudanças externas ocorrem com as alterações ambientais e seu impacto sobre a empresa, por exemplo, mudanças no perfil do mercado, modificações das necessidades dos consumidores, alterações de estratégia dos concorrentes, inovações tecnológicas etc. (CHIAVENATO, 2005, p. 50).

Já no ambiente interno concentram-se os trabalhadores, os administradores, a tecnologia, a estrutura física, os equipamentos, os processos, e outros elementos. Tudo que vai estar ligado diretamente com o produto ou serviço prestado. A empresa tem que trabalhar bem com as pessoas, tanto na parte operacional como na tática, agindo de forma estratégica para motivar e preparar as pessoas para atingir os melhores resultados, sabendo lidar com as forças e as fraquezas que são os problemas do ambiente interno. Chiavenato (2005) relata que existem alguns tipos de climas organizacionais que podem influenciar o meio interno. Algumas empresas são atraentes e dinâmicas outras já são neutras e apáticas, o que acaba influenciando na motivação e no desempenho humano, criando expectativas e gerando frustrações com base a sua própria percepção de clima organizacional.

“As mudanças internas ocorrem com as alterações na estrutura organizacional, na cultura empresarial, na linha de produtos ou serviços e nas tecnologias utilizadas pela empresa (CHIAVENATO, 2005, p.50).”

Já a cultura organizacional é onde estão contidas a identidade da empresa, costumes, tipo de comunicação, exposição, preferências, normas e diretrizes. Chiavenato (2005) explica que cultura organizacional são as normas não escritas que definem nosso comportamento no dia-a-dia e que direcionam nossas ações para os objetivos. Cada organização tem seu estilo, hábitos e crenças que é o que define pelo que as empresas são caracterizadas. A cultura é o que define a forma como cada empresa vai lidar com seu meio.

Existem três níveis de apresentação para cultura:

Artefatos: é a parte superficial e visível, tratam-se dos compostos dos produtos, serviços e o comportamento dos membros da organização. Tudo que envolve a forma como os membros se vestem, falam e se comportam. Basicamente, todas as coisas que definem a personalidade da organização.

Valores compartilhados: constituem o segundo nível, são os valores relevantes para os membros, definindo o porquê fazem o que fazem.

Pressuposições básicas: constitui o terceiro nível. É o que os membros da organização creem inconscientemente, a forma como devem agir corretamente.

Trata-se das fontes mais íntimas e profundas de sentimentos, valores e ações.

Diante de tantas variáveis externas e internas é vital a definição clara e transparente dos objetivos empresariais, a fim de que todas as pessoas possam estar certas de trabalharem na mesma direção e em um esforço integrado, mas permitindo algum espaço para a liberdade individual. (CHIAVENATO, 2005, p. 53).

2.2 Conceito e importância de um programa de qualidade

Após a Segunda Guerra Mundial, segundo Paladini (2006), novos elementos surgiram para apoiar a Gestão da Qualidade. Onde muitos pontos como o controle estatístico e operacional dos processos, a relação com o cliente, a realização do produto ou do serviço, a participação do trabalhador, entre outros fatores. Motivaram as empresas pela busca das Normas Certificadoras detentoras desses requisitos e que garantem a satisfação e procura dos clientes.

A partir disso foi necessário que as atividades propostas pela empresa utilizassem métodos de forma padronizada para a adequação, o monitoramento, a abordagem, os registros e conformidades nos processos. Utilizando-se das diversas ferramentas da qualidade no auxílio para que os Programas da Qualidade consigam os melhores resultados possíveis.

Com o aumento da competitividade as empresas devem mudar sua cultura com relação ao Sistema de Gestão da Qualidade. Garantido assim sua competência, seu desenvolvimento e sua permanência nesse mercado mundial cheio de requisitos a serem cumpridos. “O processo cultural é uma forma de atribuição de valor à qualidade ou, mais em geral é a atenção que se dedica à questão. (PALADINI, 2012, p. 12).”

Para ajudar nessa questão as empresas podem contar com Programas da Qualidade. Para Campos,

A implantação de um programa de qualidade é um processo de aprendizado e, portanto, não deve ter regras muito rígidas, mas estar adaptada às necessidades, usos e costumes da empresa. Um programa de qualidade deve ser visto como o aperfeiçoamento do gerenciamento já existente. (CAMPOS, 2014, p. 177).

Esses programas têm como objetivo nortear a empresa para o caminho mais seguro e confiável no planejamento estratégico da Qualidade, pois ele padroniza e mantém registros de todos os processos de entrada, transformação e de saída, garantindo. A melhoria contínua e o cumprimento dos requisitos regulamentares,

estatutários e na entrega dos seus produtos/serviços com suas especificações atendidas. De acordo com Seleme (2013), quando as normas são aplicadas de forma integrada e eficaz, forma-se uma blindagem de qualidade nos produtos e nos processos da organização.

Ao implantar um Programa da Qualidade devemos ficar atentos quanto à reação dos envolvidos e à viabilidade em cada processo da empresa, pois um resultado de sucesso depende de pontos como:

- Envolvimento da alta direção;
- Todos abraçarem a nova ideia;
- Entendimento dessa nova visão;
- Comprometimento de todos;
- Se existe infraestrutura suficiente;
- Pessoas qualificadas e preparadas;
- Investimentos;
- Controle e informação documentada;

A normatização deixa evidente que o processo de controle fica mais eficaz identificando desperdícios, uniformizando as atividades, preparando os envolvidos, garantindo o resultado final, proporcionando facilidades para mudanças. Além de uma conquista maior de mercado, pois o cliente exige essa garantia de controle resultante de um sistema de Certificação que, por sua vez, tem um comprometimento social e ambiental.

O gerenciamento por sistemas é a própria prática do controle da qualidade, e a padronização tem uma importância fundamental no **controle**. Como o gerenciamento pelas diretrizes depende de se ter a rotina bem estabelecida, decorre que a padronização é fundamental para o gerenciamento empresarial, tanto nas ações de rotina quanto do gerenciamento Interfuncional. (CAMPOS, 2014, p. 30).

A empresa que tem um Programa de Qualidade busca a excelência dos produtos e serviços que presta ou fabrica, tornando-os altamente competitivos. Com essa visão estratégica na implantação do programa apropriado fica evidente a busca pelas necessidades do cliente e a sobrevivência da organização, com isso agindo nos problemas reais, realizando ações preventivas/corretivas e analisando criticamente o ambiente externo, interno e seus processos.

O consumidor seleciona um produto ou um serviço pelas características que eles têm, mas a seleção de quais dessas características (ou de outras) estarão presentes nesse produto ou serviço é uma decisão da empresa. Dessa decisão dependerá a venda. E vender, como se sabe, é o componente estratégico fundamental - é disso que depende a sobrevivência da empresa. (PALADINI, 2012, p. 52).

Baseando-se na estratégia sobre a qualidade nos processos, a empresa deve destacar que essa é uma atividade gerencial, diferente da qualidade do produto que é considerada uma atividade operacional, por isso o diferencial é gerenciar com uma visão no todo e saber administrar todos os benefícios já mencionados, que o processo de normatização proporciona.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

Pesquisa é um procedimento intelectual, em que o “pesquisador adquire conhecimentos por meio de investigação de uma realidade e da busca por verdades sobre um problema” (FACHIN, 2005, p.139).

A necessidade da pesquisa surge quando temos consciência de um problema e nos sentimos pressionados e encontrar soluções. O que nos induz a buscar solução para um problema constitui a pesquisa propriamente dita. (FACHIN, 2005, p.139).

Buscando descrever e analisar as atividades da empresa de forma complexa, esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, pois a documentação do sistema de qualidade será baseada em informações obtidas no processo, arquivos disponibilizados pela empresa e entrevistas com os gestores, e com os demais envolvidos em todo o processo. A tradução das informações obtidas será revertida em Instruções de Trabalho e Procedimentos, que levarão a ações de melhoria do processo.

A “pesquisa documental corresponde a toda informação coletada seja de forma escrita, oral, escrita ou visualizada, consiste na coleta, classificação de toda espécie de informação que facilitam sua busca e identificação” (FACHIN, 2005, p.146).

3.2 Técnicas de coletas de dados

A coleta de informações foi feita através de visitas na empresa e conversas com os principais envolvidos nos processos estudados. Essas conversas foram registradas nas folhas de descrição de atividades, estruturadas para o trabalho essa empresa, sendo preenchidas pelas operadoras e auxiliares do processo produtivo. Com os dados coletados do fluxo da empresa, estão sendo realizadas análises e identificações para a representação das informações, normatizando em instruções de trabalhos, procedimentos e Manual da Qualidade conforme a Norma ISO 9001:2015.

“A coleta de dados deve ser efetuada diretamente na fonte de informações, com o objeto de estudo, seja em uma universidade, estabelecimento comercial,

residência, fábrica, hospital, etc.” (FACHIN, 2005, p.155).

A folha de descritivo de função, (Figura 1), será utilizada o alcance de um dos objetivos da proposta de normatização, e auxiliará na implementação do requisito 4.4.2, da Norma NBR ISO 9001-2015, que se refere a procedimentos, instruções e qualquer outra informação documentada.

Figura 1 – Descritivo de Função



Descritivo de Função

Descreva aqui passo a passo de como você desempenha sua função.

3.3 Forma e análise dos dados

Para implantar a normatização é preciso interpretar a norma ISO 9001:2015, mapear os processos, implantar procedimentos, aperfeiçoar as instruções de trabalho. Os treinamentos e a conscientização dos colaboradores deverão ser realizados e comprovados por meio de um registro de treinamento. O controle e auditoria de todo o processo produtivo, por meio do Manual da Qualidade que está sendo confeccionado para a realidade da empresa, comprovará a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

Foram feitas visitas *in loco* para analisar o sistema atual da empresa, para a construção de um plano de normatização que atenda as suas necessidades.

Também, a observação de todos os processos e a identificação das falhas, promoverá possíveis melhorias e serão sugeridos indicadores de monitoramento para cada um de acordo com as exigências da Norma.

A análise dos dados foi feita com a interpretação das informações que cada funcionário colocou no Descritivo de Função, para a elaboração de instruções de trabalho e procedimentos. Dessa forma, a análise dos dados se configura como descritiva e qualitativa.

4 RESULTADO

4.1 Estudo do segmento

Trata-se da inovação de um produto já existente no mercado: filtros para café, porém com matéria prima diferente, conhecida como TNT (tecido não tecido) polipropileno. O diferencial deste produto se dá por dois motivos: reutilizável (até 5 vezes) e reciclável, impactando positivamente no meio ambiente.

4.1.1 Área de abrangência geográfica do segmento

O mercado de filtros para café é formado por um pequeno número de empresas que atuam em todo o território nacional e com a participação das principais competidoras no mercado relevante de filtros para café. A empresa líder no segmento de mercado de papel de filtro para café possui mais que o dobro da participação do mercado que as concorrentes, caracterizando na concentração de uma única empresa. Especificamente para a venda do produto papel filtro, mostra que a força da marca é uma importante barreira à entrada de outros concorrentes. A empresa Melitta introduziu o produto no país e por essa razão, os filtros de papel para café são conhecidos, por muitos consumidores, como “Papel Melitta”. Esta pode ser uma das explicações para a elevada concentração deste mercado, em que ela detém a maior parte do mercado neste segmento.

4.1.2 Histórico do segmento

Na Alemanha, em 1908, a dona de casa Melitta Bentz não se adaptava aos coadores de pano. Buscou, então, coar o seu café em uma caneca de latão, com o fundo perfurado e recoberto por um pedaço de papel utilizado para reter tinta (mata-borrão). O processo deu tão certo que seu invento foi patenteado e, num pequeno quarto, ergueu sua empresa. Na feira de amostras da cidade de Leipzig, Melitta vendeu mais de mil porta-filtros, dando início à expansão do negócio. Os coadores de papel logo se tornaram sucesso e em 1929 o invento já era exportado. A empresa, batizada como Melitta, ampliou sua atuação e chegou ao Brasil em 1968.

Em 2006 essa ideia chegou até a cidade de Caçador - Santa Catarina, quando o Sr. Sidney Lenz resolveu, além de produzir tal produto, agregar a ele uma nova tecnologia.

4.1.3 Vantagens das organizações (segmento estudado) decorrentes da implantação de programas de qualidade

No mercado nacional e ou internacional, existe uma variedade imensurável de produtos, serviços, para atender as mais variadas necessidades de pessoas, de empresas, para todos os segmentos. A qualidade exerce forte influência sobre o bom desempenho da produção e aumento dos lucros. A marca é o principal ativo da empresa, é o nome dela e a sua imagem dentro da cabeça do consumidor. Transmite por si só um padrão de informações que atuam de forma a auxiliar os consumidores em suas tomadas de decisões de compra. Manter um padrão e programas de qualidade hoje é indispensável para sobrevivência e crescimento das organizações em um mercado extremamente competitivo e de clientes exigentes.

Pode-se destacar como vantagens da implantação de programas da qualidade: a melhoria contínua, a redução de estoques, a padronização nos processos, à lucratividade, o atendimento as necessidades e expectativas das partes interessadas.

Os filtros para café Supremo estão sendo produzidos sempre com a preocupação e a busca constante da qualidade. Para que a empresa Supremo como resultados não tenha reclamações, devoluções e que os clientes estejam sempre satisfeitos, para cada vez mais perpetuar sua marca.

4.2 Estudos da organização

4.2.1 Caracterização

CNAE – Indústria e Comercio – Fabricação de outras máquinas e equipamentos de uso geral, peças em geral, transporte rodoviário de cargas.

4.2.2 Nome

Supremo Industrial de Plásticos Eireli.

4.2.3 Histórico

O Filtro para café na modalidade papel surgiu em 1908 através de uma ideia brilhante na Alemanha. Em 1968, ela foi trazida para o Brasil.

Em 2006, chegou até a cidade de Caçador - Santa Catarina, através do Sr. Sidney Lenz, porém com nova tecnologia.

Os Filtros para Café Supremo, em formatos tradicionais aos demais filtros nos modelos 102 e 103, trazem vantagens inigualáveis. Este novo produto proporciona um café com mais aroma e sabor a qualquer hora do dia, pois, filtra mais rápido, uma vez que é produzido com a tecnologia TNT (Tecido Não Tecido), podendo ser laváveis e reutilizados por até 5 X (cinco vezes), sem perder a qualidade do filtro e sem alteração no sabor do café, gerando assim muito mais economia para sua casa.

Importante: esses, por serem recicláveis não se utilizam de florestas para serem produzidos.

Isso também se deve a preocupação contínua com a melhoria dos seus produtos, onde a Supremo desenvolve seus próprios equipamentos e está em constante evolução no parque fabril, capacitando sempre seus colaboradores para poder fabricar o melhor filtro para café do Brasil e do mundo, e bem atender sempre o seu cliente. A empresa trabalha com a marca SUPREMO e mais de 120 marcas próprias, dos mais renomados nomes de torrefações e distribuidores o que faz com que o produto ganhe mercado com rapidez e excelência.

O carro chefe da Supremo continua sendo os filtros para café em TNT, porém no ano de 2016 foi lançado na marca, os filtros em papel para melhor atender os clientes, o qual se utiliza das duas modalidades e preencher um nicho de mercado que é a fabricação de filtros de papel sem alteração de maquinário,

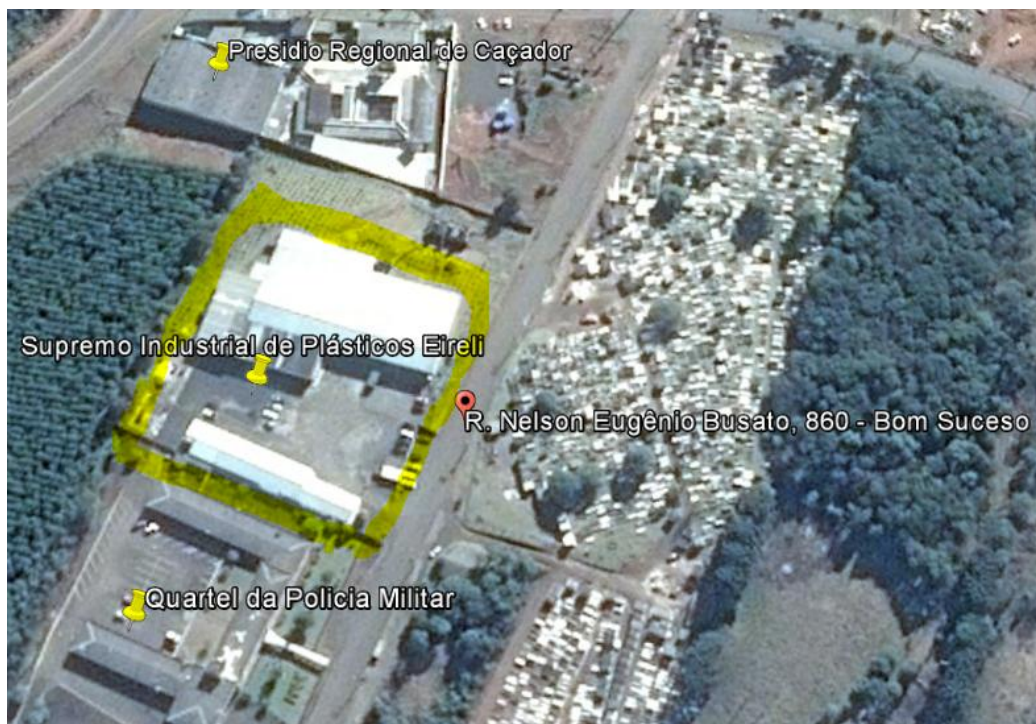
abrangendo assim no segmento. Também a partir deste ano a Supremo está com atendimento em distribuidores, grandes redes e atacados de todo país.

Essas informações foram coletadas no site da empresa.

4.2.4 Endereço

A Supremo Industrial de Plásticos Eireli está localizada na Rua Nelson Eugenio Busatto nº 860, bairro Bom Sucesso II no município de Caçador, no estado de Santa Catarina. Com incentivo da Prefeitura Municipal de Caçador, e sob nova denominação, a Supremo Industrial de Plásticos Eireli tem seu parque fabril em um terreno de 10.000 m², com mais de 3.000 m² de área construída.

Figura 2 – Localização empresa Supremo



Fonte: Google Earth (2017).

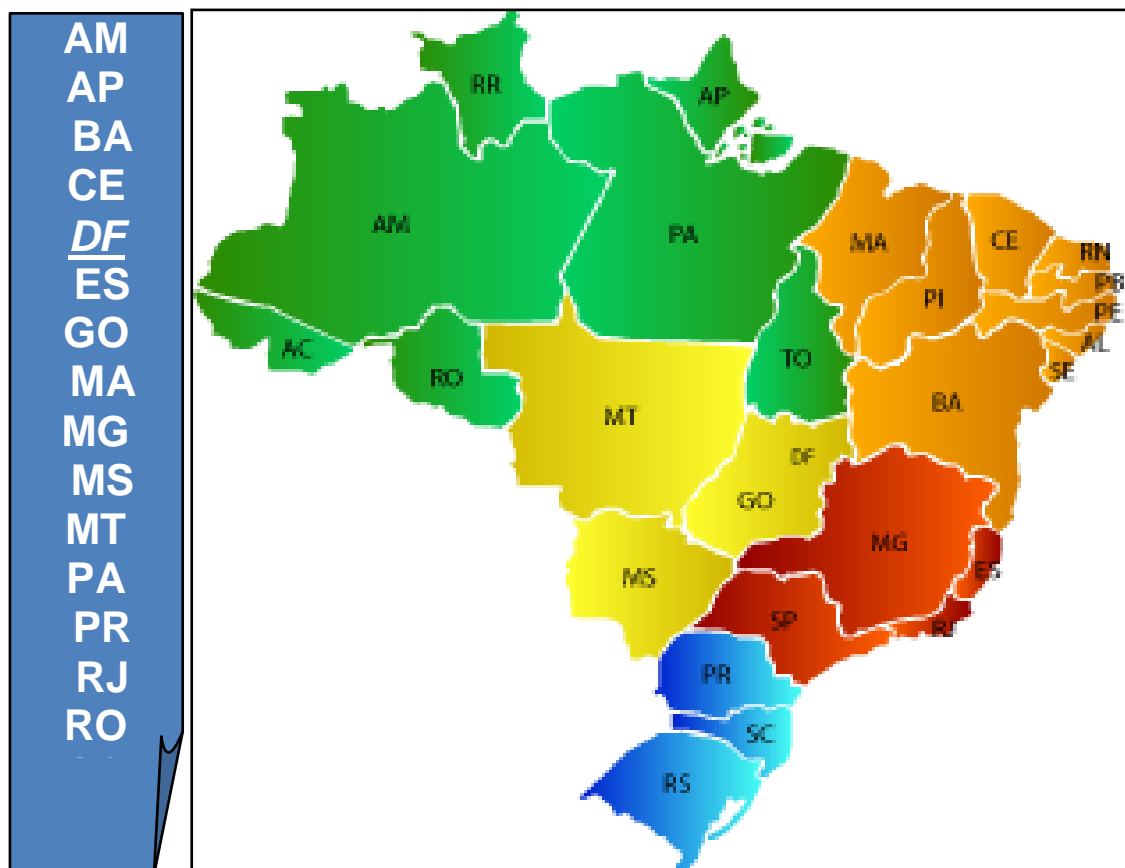
4.2.5 Abrangência geográfica de atuação

O lançamento de um novo produto no mercado requer a identificação de oportunidades e a criação de valor agregado ao consumidor para tornar o negócio lucrativo para a empresa. A estratégia do desenvolvimento de produtos novos para o mercado requer planejamento e estratégias para ampliar novos horizontes da

empresa.

Por isso, o resultado do compromisso constante com a qualidade tornou a marca presente em praticamente todos os estados do Brasil, com patentes no Brasil, Uruguai, Argentina, Chile, Colômbia, México, USA, Canadá e a União Europeia (composta por 27 países). Isso também se deve a preocupação contínua com a melhoria dos seus produtos, onde a Supremo desenvolve seus próprios equipamentos e está em constante evolução no parque fabril, capacitando sempre seus colaboradores para poder fabricar o melhor filtro para café do Brasil e do mundo, e bem atender sempre o seu cliente. Trabalhamos com a marca SUPREMO e mais de 120 marcas próprias, dos mais renomados nomes de torrefações e distribuidores o que faz com que nosso produto ganhe mercado com rapidez e excelência.

Figura 3 – Mapa de abrangência Supremo



Fonte: Supremo (2017).

4.2.6 Produtos

A linha de produtos da Supremo esta composta por quatro modelos de filtros para café:

- Filtro 102 em TNT
- Filtro 103 em TNT
- Filtro 102 em papel
- Filtro 103 em papel

Os filtros em TNT (tecido não tecido) são laváveis e reutilizáveis, podendo o consumidor utilizar o mesmo filtro em até 5 vezes, sem perder a qualidade do filtro e sem alteração no sabor do café.

4.2.7 Porte e quantidade de funcionários

A empresa Supremo possui 68 funcionários em seu quadro. Através de seu faturamento a Supremo fica classificada como empresa de médio porte.

4.2.8 Missão, visão e valores.

4.2.8.1 Missão

Missão é a razão de ser da empresa, é neste ponto qual se determina qual será o negócio e atividades da empresa. Para desenvolver a missão a empresa deve responder a seguintes perguntas:

- Aonde querem chegar?
- Que necessidades e expectativas de mercado irão atender?

“Missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa.” (OLIVEIRA, 2009, p.107).

A empresa Supremo levou em consideração todas essas informações para desenvolver a sua missão, qual ficou da seguinte forma:

Atender as necessidades e expectativas de nossos clientes e consumidores, oferecendo produtos acessíveis, através de uma relação ética com seus fornecedores, empregados e comunidade, contribuindo para a melhoria de vida das

peessoas.

4.2.8.2 Visão

“A visão da empresa pode ser conceituada como clara e permanente demonstrando para a comunidade, a natureza e a essência da empresa em termos de seus propósitos.” (OLIVEIRA, 2009, p. 65).

A empresa Supremo viu a necessidade entre o que se propôs a fazer e o que realmente faz, e conceituou a sua visão da seguinte forma:

Ser reconhecida como uma das melhores empresas do Brasil na produção de filtros para café, diferenciados pelo alto padrão de qualidade e serviços de pós-vendas, superando as expectativas dos nossos clientes e consumidores.

4.2.8.3 Valores

Pode-se afirmar que os valores se tornam tão mais importantes para a empresa quanto a alta administração, e principalmente os acionistas, se envolvem profissional e motivacional com as questões do modelo de gestão.

Os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa. É, se estes valores forem definitivamente verdadeiros, servem, também, de sustentação da vantagem competitiva da empresa. A principal interação e influencia dos valores ocorre sobre as macropolíticas e políticas da empresa. (OLIVEIRA, 2009, p.67)

Para a empresa Supremo, os valores são um ponto de elevada importância para a melhoria contínua dos processos, impactando diretamente nos resultados do planejamento estratégico. O que a Supremo vê e fica definido como valores:

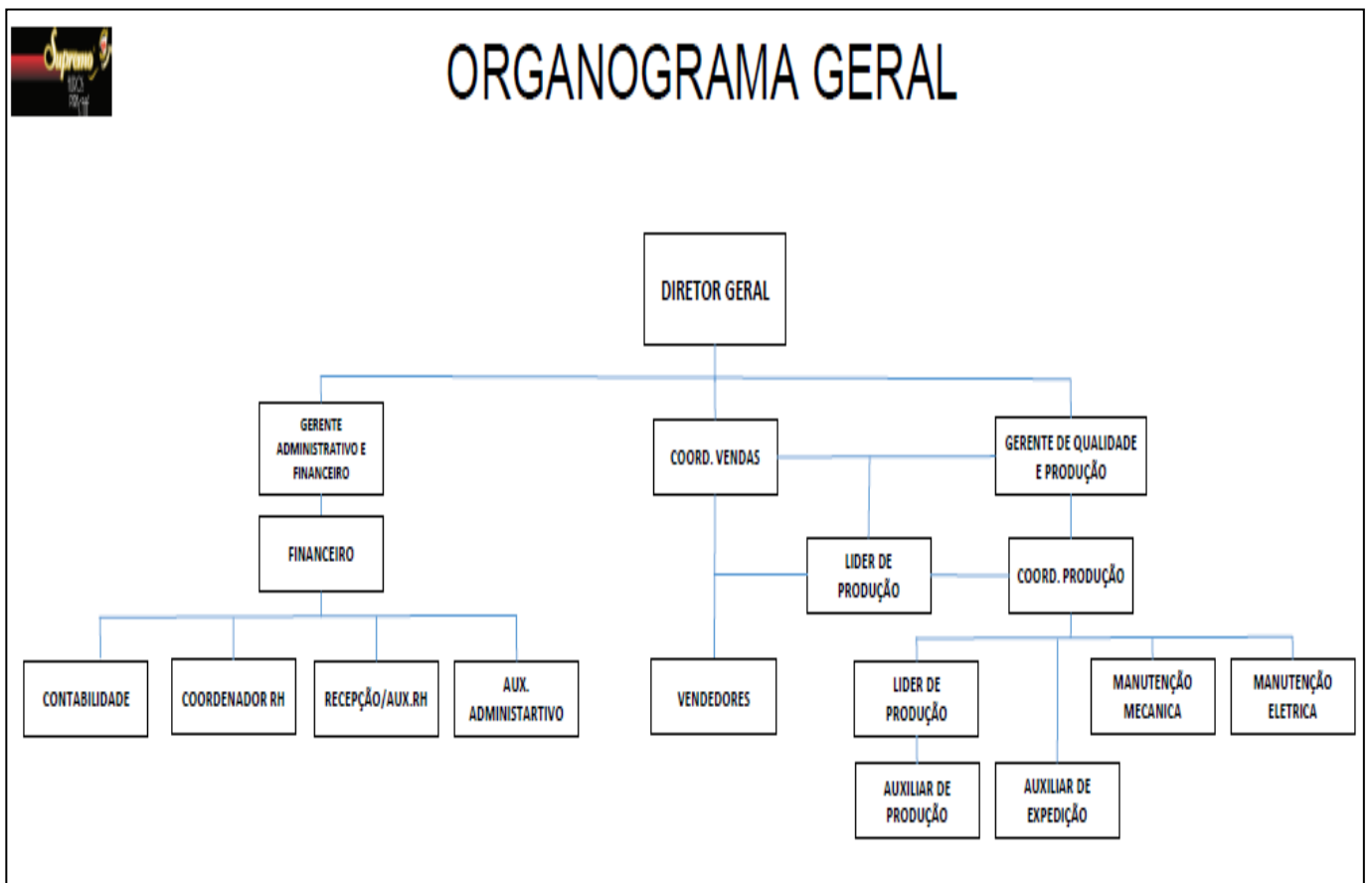
- *Pessoas (colaboradores, fornecedores, consumidores e clientes).*
- *Qualidade.*
- *Excelência.*
- *Confiança.*
- *Rentabilidade.*
- *Responsabilidade com a sociedade.*
- *Responsabilidade com o meio ambiente.*

4.2.9 Organograma

O organograma é um instrumento de trabalho utilizado pelo administrador para representar de forma gráfica a estrutura organizacional da empresa. (CARREIRA, 2009, p.271)

A empresa Supremo definiu seu organograma visando sua estrutura, a amplitude de autoridade de seus gestores, os limites de comando, e a importância de cada cargo. Assim podendo ser identificado visualmente a estrutura organizacional. O organograma da Supremo ficou definido da como mostra a Figura

Figura 4 – Organograma Geral empresa Supremo



Fonte: Supremo (2017).

4.2.10 Diagnóstico Interno

Nenhuma empresa pode ser considerada imune às ameaças do ambiente em que está inserida, como a obsolescência de produtos, mão de obra desqualificadas, processos inadequados, ou mesmo um mercado saturado. O diagnóstico deve ser interno e externo que corresponde a uma análise estratégica, para se fazer um bom diagnóstico a Supremo levou em consideração o conhecimento de seus pontos fracos e pontos fortes, o ambiente e suas variáveis, além das oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas.

“O diagnóstico estratégico deve ser enfoque no momento atual, bem como no próximo momento, no próximo desafio, a fim de construir a dimensão crítica para o sucesso permanente.” (OLIVEIRA, 2009, p. 64).

Existem diversas maneiras e diferentes ferramentas para a realização do Diagnóstico Interno nas organizações. Na empresa Supremo foram utilizadas o *Brainstorming* e a Matriz SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities Theats*) para o levantamento de informações pertinentes e relevantes para o processo, enfoque e desenvolvimento das estratégias.

O *Brainstorming* foi realizado com pessoas diretamente ligadas com o desenvolvimento dos processos e planejamento da gestão da empresa. A dinâmica teve como assunto questões internas e externas pontuando como positivas e negativas. E possíveis resoluções ou novas ideias para melhorar o desempenho da empresa para essas pontualidades.

Brainstorming é uma palavra inglesa que significa tempestade de ideias, seu objetivo é gerar ideias criativas para resolver problemas específicos, e se divide em três fases, a primeira é onde as ideias são geradas, a segunda é a realização dos esclarecimentos referentes ao processo, a terceira é a fase da avaliação das ideias propostas.

Após o levantamento das informações foram listados e passados para a Matriz SWOT seis itens de cada fator que a mesma exige, para o diagnóstico organizacional.

“A análise SWOT é uma ferramenta para o planejamento estratégico, sua função é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada a partir de uma avaliação crítica, em termos de forças e fraquezas, dos ambientes externos e internos (SHIMIZU 2010, p.409).”

Figura 5 – Matriz FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças.

AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA - MATRIZ FOFA														
- DATA:														
PROJETO: SENAC														
	OPORTUNIDADES						AMEAÇAS							
	Nichos de mercado	pontualidade	Produto novo	Sustentabilidade	politica reversa	Tecnologia propria	Fortes Concorrentes	Fornecedores	Logística	Mercado Economico	Marketing	relacionamento interno		
FORÇAS	A Força... vai alavancar a Oportunidade... ?						A Força... vai contribuir para a neutralização da Ameaça... ?							
Lay Out	2	2	2	1	2	0	2	0	2	0	0	0	13	Q1 - FORÇAS X OPORTUNIDADES 137 100% 49 36%
Liderança	2	2	2	0	0	1	1	2	2	0	1	2	15	
Qualidade	2	2	2	2	1	2	2	2	2	0	2	2	21	
Lead Time	2	2	2	0	0	2	2	2	2	0	0	0	14	
Baixo Índice de Acidentes	0	1	0	0	0	1	2	0	1	0	0	2	7	Q2 - FORÇAS X AMEAÇAS 137 100% 40 29%
Controle de Processo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	1	19	
FRAQUEZAS	A Fraqueza... vai impedir de usar a Oportunidade... ?						A Fraqueza... vai possibilitar o avanço da Ameaça... ?							
Transporte	2	2	2	0	2	0	2	2	2	2	0	0	16	Q3 - FRAQUEZAS X OPORTUNIDADES 137 100% 21 15%
Assiduidade	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	3	
Estoque	2	2	2	0	0	0	2	2	2	2	0	0	14	
Comunicação	0	2	2	0	0	0	2	2	1	0	2	2	13	Q4 - FRAQUEZAS X AMEAÇAS 137 100% 27 20%
Climatização	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	
Ociosidade	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	4	
	14	17	17	5	7	8	18	14	16	4	6	9		

Fonte: Valdir Guidini (2017).

Para melhor interpretação da matriz podemos elencar da seguinte maneira:

- Havendo mais pontos fracos do que fortes e mais ameaças, a situação da empresa é de sobrevivência.
- Havendo mais pontos fortes e mais ameaças o cenário é de manutenção.
- Havendo mais pontos fracos e oportunidades significa crescimento.
- Havendo mais pontos fortes e mais oportunidades a empresa aponta o desenvolvimento.

Analisando a Matriz SWOT do cenário da empresa Supremo, o quadrante que se destaca é o Q1 – Forças x Oportunidades apontando para o desenvolvimento. Demonstrando veracidade desse apontamento segue a linha de desenvolver novos produtos, mercado, sua capacidade, atingir uma estabilidade comercial/financeira, necessidades que toda empresa deve suprir para sua permanência no mercado com uma competitividade proporcional a do concorrente.

4.2.10.1 Pontos fortes e pontos fracos da organização (visando a implantação de um programa da qualidade)

Fatores controláveis são variáveis internas: Pontos fortes (que podem ser chamados de potencialidades) e pontos fracos (que podem ser conhecidos como vulnerabilidades). Ao analisar o ambiente da empresa levando em consideração os fatores bem pontuados na Matriz, podemos destacar como elementos para enfoque de estudo e melhoria:

- Força: Qualidade do produto
- Fraqueza: Estoque

Com base nesses dois fatores confirma-se a importância de um programa de qualidade como a Normatização, abrangendo a qualidade dos produtos para a qualidade nos processos, melhorando layout e adequando o estoque da empresa Supremo.

4.2.10.2 Estratégias, normas e políticas da qualidade.

Fatores incontroláveis são aspectos que independem das ações da empresa, mas provocam impacto significativo internamente, além de alterações substanciais no mercado. Como evidência destacam-se dois pontos de acordo com a matriz estudada:

- Oportunidade: Pontualidade
- Ameaça: Forte Concorrente

Com esses fatores externos, mais os estudos das características internas que a empresa elabora sua política da qualidade, levando em consideração a estratégia, ou seja, processo de seleção dos objetivos da empresa para atingir os resultados desejados.

a) Apresentação das estratégias e da política da qualidade

Através dos resultados da matriz *SWOT* passada para a empresa, ficou definido como estratégia principal; implantar um sistema de gestão da qualidade para aumentar significativamente sua força a *qualidade do produto* com isso otimiza-se, padroniza-se e garante-se a rastreabilidade nos processos. Conseqüentemente, agindo na sua fraqueza *estoque*. Garantindo sua oportunidade *pontualidade*, e assim chegando mais próximo possível da sua ameaça *forte concorrente*. Conforme

demonstrado no Quadro 01 – Análise da Estratégia e Quadro 02 – Plano de Ação.

A normatização da qualidade é a melhoria do sistema de gestão da qualidade, que resultará na melhoria dos processos de trabalho, dentro da Supremo implica em uma ação que associa a Direção e a equipe para definir uma política e normas que sejam aceitas por todos.

A aplicação da estratégia da qualidade irá começar pelo desenvolvimento de um documento assinado pela direção permitindo perpetuar os sistemas de gestão, e o desenvolvimento de um manual da qualidade específico para a empresa Supremo, normatizando todos os processos existentes.

O Manual da Qualidade da empresa Supremo, conforme Apêndice A, é o documento que descreverá todo o sistema de gestão da qualidade, incluindo escopo, detalhes e justificativas.

A Política da Qualidade é uma declaração de intenções da organização, expressa pela alta direção, que tem o objetivo de direcionar o sistema da qualidade. Na política são abordados aspectos relacionados ao atendimento dos requisitos dos clientes e gestão da qualidade da organização e, dessa forma, deixa claro às partes interessadas quais são os valores e princípios prezados pela organização, a filosofia que a mesma pretende adotar (CARPINETTI, 2011).

A política da qualidade da empresa Supremo está definida da seguinte forma:

“Produzir filtros de café, seguros e com qualidade que superem as expectativas dos nossos clientes e consumidores, por meio da capacitação das pessoas e continua melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade”. (Manual da Qualidade Supremo, 2017, p. 07).

Quadro 01 – Análise da Estratégia

Estratégia Principal	Análise SWOT
Implementar a Normatização	<i>Pontos Fortes:</i> 1- Qualidade Produto 2- Lead Time 3- Controle de Processo
	<i>Pontos Fracos:</i> 1- Estoque 2- Sensibilização 3- Falta de Procedimentos
	<i>Oportunidades:</i> 1- Novos Mercados 2- Pontualidade 3- Garantia de Qualidade do Produto
	<i>Ameaças:</i> 1- Fortes Concorrentes 2- Fornecedores 3- Leis/Regulamentações

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Quadro 02 – Plano de Ação

		PLANO DE AÇÃO					Nº. 001
ESTRATÉGIA: <u>IMPLEMENTAR A NORMATIZAÇÃO</u>							
ITEM	AÇÕES - ETAPAS	RESPONSÁVEL	DATA DE ABERTURA DA AÇÃO	PRAZO DE EXECUÇÃO	INVESTIMENTO	RESULTADO	
01	Gap Analysis Análise da infraestrutura (layout, instalações, manutenções, ambiente de trabalho). Análise documental (controles e registros existentes a considerar). Análise dos processos (comercial, produtivo, de entrega).	Consultores	09/02/2017	15/03/2107	R\$ 4.000,00 (Fluxo de caixa)	Avaliar situação da empresa	
02	<u>Feedback</u> para gerência (situação atual e proposta de implementação).	Consultores	20/03/2017	20/03/2017	-	Relatar real situação e como será após <u>implementação</u>	
03	Elaboração de procedimentos (política, manuais, instruções, tabelas, formulários).	Consultores	21/03/2017	25/08/2017	R\$ 2.000,00 (Fluxo de caixa)	Padronizar informações documentadas	
04	Elaborar indicadores.	Consultores	22/03/2017	25/08/2017	R\$ 600,00 (Fluxo de caixa)	Medir os processos	
05	Processo de Sensibilização (ISO, <u>RNC's</u> , Padronização, controle de qualidade).	Consultores	25/08/2017	27/10/2017	R\$ 4.000,00 (Fluxo de caixa)	Sensibilizar envolvidos	
06	Calibração dos equipamentos	Organismo de	12/07/2017	10/09/2017	R\$ 780,00	Controlar a	

		Calibrações			(Fluxo de caixa)	rastreabilidade das medições
07	Treinamentos.	Consultores	03/11/2017	10/11/2017	R\$ 7.920,00 (Fluxo de caixa)	Treinar competências
08	Treinamento externos ISO 9001:2015 Coordenador de Qualidade	Instituto de Treinamentos	11/2017	01/2018	R\$ 2.900,00 (Fluxo de caixa)	Capacitar
09	Auditoria Interna.	Consultores	17/11/2017	24/11/2017	R\$ 3.000,00 (Fluxo de caixa)	Monitorar
10	Avaliação de Eficácia.	Consultores	11/12/2017	15/12/2017	-	Medir
11	TI	Analista	-	-	R\$ 1.100,00	Reorganizar sistema
12	Inspeção de NQA – Laudo	Inspetora	-	-	-	Inspeção final
13	Coordenação da qualidade - SGQ	Coordenador	-	-	-	Gerenciar, monitorar e promover melhorias
14	Relatório de considerações para a gerência.	Consultores	15/12/2017	15/12/2017	R\$ 160,00 (Fluxo de caixa)	Feedback
15	Auditoria Externa	Organismo Certificador	02/2018	04/2018	R\$ 14.000,00 (Fluxo de caixa)	Aprovação final da implantação da normatização.
TOTAL					R\$40.460,00	

AVALIAÇÃO DO PLANO:

INDICADOR META RESULTADO:

APROVAÇÃO FINAL:

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

4.2.10.3 Modelagem de processos

De acordo com Maranhão (2014), a modelagem de processos pode ser compreendida como o conjunto de atividades necessárias para redesenhar os processos de trabalhos anteriormente mapeados.

Os processos de trabalho, em todas as áreas, são naturalmente complexos. Mesmo atividades aparentemente simples podem guardar tantos detalhes significativos que serão compreendidos a partir de um modelo. Então quando construímos um desenho que representa um processo de trabalho (uma realidade), estamos de fato modelando processos. (Campos 2014, p.137)

Podemos afirmar que modelagem de processo é o conjunto de atividades a serem seguidas, seu objetivo é a criação de modelos para a representação, comunicação, análise, síntese, desenho, controle e tomada de decisão.

a) Relacione os processos da organização, classificando-os por tipo de processo.

Os processos organizacionais podem ser classificados de diferentes maneiras. Isso pode ser feito a partir da perspectiva do domínio de aplicação, da relação com o negócio (tático, estratégico, operacional), e outros. (CAMPOS, 2014, p.06).

Existe também a abordagem da classificação pela relação com a função organizacional. Segundo Maranhão (2014) os processos classificam-se em:

- Processos de clientes (de negócio): são aqueles que se relacionam diretamente com o cliente da organização, ou seja, são os processos que entregam ao cliente o valor criado pela organização.
- Processos de suporte (organizacional): trabalham para os processos de negócio, eles não têm relação com o cliente externo da organização, mas sim com o cliente interno.
- Processos gerenciais: trabalham para garantir a eficácia e a eficiência dos processos de negócio e de suportes. Também monitoram e gerenciam os demais.

PROCESSOS DE CLIENTES	PROCESSOS DE SUPORTE	PROCESSOS GERENCIAIS
Atividade de formatação do filtro.	Comercial, RH, manutenção, transporte.	Direção, gestão da qualidade.

b) Definição de um processo crítico para modelagem

A norma ISO 9001:2015 promove a adoção da abordagem de processo no desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade, para aumentar a satisfação no atendimento aos requisitos do cliente.

A abordagem do processo envolve a definição e a gestão sistemática de processo e suas interações para alcançar os resultados pretendidos de acordo com a política da qualidade com o direcionamento estratégico da organização.

Durante a implementação da normatização em uma organização, um processo que se torna crítico é a *elaboração dos indicadores e metas*, que é abordada no item 9 da norma ISO 9001:2015. Esse item fala sobre a Avaliação de desempenho, em que a “organização deve avaliar o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade, e reter informação documentada apropriada como evidência dos resultados.” (ABNT NBR ISO 9001:2015, p. 19).

c) Mapeamento do processo selecionado

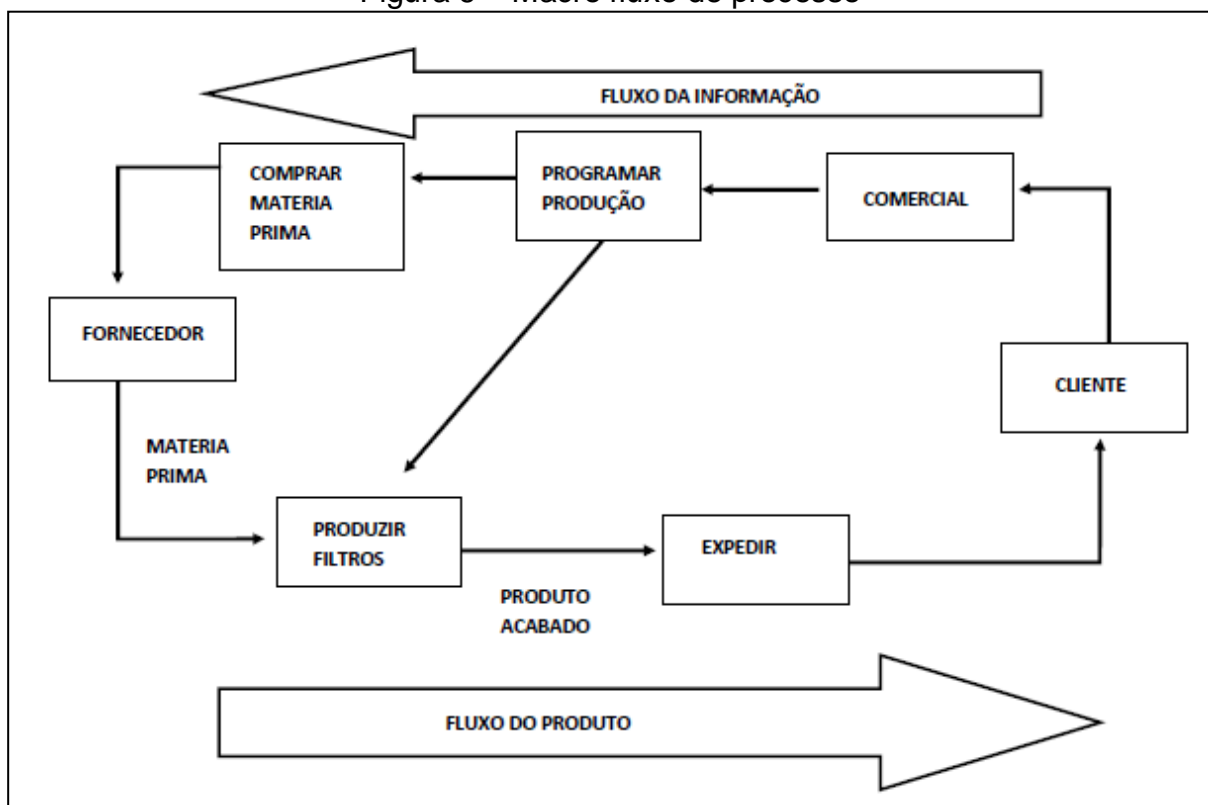
O mapeamento de processos é o conhecimento e análise dos processos e seu relacionamento com os dados, até um nível que permita a compreensão e obtenção dos produtos, objetivos e resultados do processo. (Maranhão 2014)

O sistema da qualidade de uma empresa é formado por políticas, objetivos, procedimentos, instruções e registros que precisam ser documentados para implementação e consolidação do sistema. A partir desse momento, o sistema passa a ser revisto constantemente para se adequar às mudanças da organização e para ser aprimorado (CARPINETTI, 2011).

Indicadores de Objetivo e Desempenho de acordo com a Norma, são fatores extremamente importantes para uma gestão bem sucedida, pois eles garantem uma tomada de decisão rápida, esses processos principais estão em constante monitoramento, medição, análise e avaliação pelos seus responsáveis.

Os processos e atividades necessárias para a gestão da qualidade na empresa Supremo, bem como a sequência e interação entre eles, são determinadas por meio do seguinte macro fluxo:

Figura 6 – Macro fluxo de processo



Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

d) Definição dos Objetivos do processo

O principal objetivo é garantir a satisfação do cliente que será medido e monitorado através dos Indicadores elaborados para esse propósito. Os meios para se chegar ao cumprimento das metas estipuladas serão através da padronização e melhoria contínua de seus processos, entregando produtos que atendam às necessidades dos clientes. Melhorar a documentação dos processos e gestão dos trabalhos tendo menos desperdícios e retrabalhos.

e) Identificação dos clientes do processo

Os clientes do processo selecionado no ambiente interno, são todos os setores da empresa, para o ambiente externo são torrefações de café, atacadistas, distribuidores, redes de supermercados.

f) Definição da legislação relacionada ao processo

Para a fabricação de filtros para café a empresa tem o BPF (Manual de Boas Práticas de Fabricação) que abrange um conjunto de medidas que devem ser adotadas pelas indústrias de alimentos a fim de garantir a qualidade sanitária e a conformidade dos produtos alimentícios com os regulamentos técnicos. A legislação sanitária federal e a ANVISA regulamentam essas medidas em caráter geral, aplicáveis a todo o tipo de indústria de alimentos e específico, voltadas às indústrias que processam determinadas categorias de alimentos, ou produtos que tenham contatos diretos com alimentos, no caso dos filtros para café tem contato direto com alimento.

A norma ISO 9001:2015 estipula que as empresas que pretendem se certificar atendam apenas as normas, leis e regulamentos do setor em que atua, o básico exigido pela legislação brasileira vigente, por exemplo, PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional), são estabelecidos pela portaria 24/94 do Ministério do Trabalho e Emprego.

g) Definição dos formulários do processo

Para controlar a produção e a qualidade do processo, a empresa já utiliza alguns tipos de formulários, o Formulário **QUA-FR/006 – Inspeção do Processo de Formatação de Filtros 102 e 103** para o controle de qualidade no processo, Apêndice B, e o Formulário **PRO-FR/001 – Controle de Produção de Filtros 102 e 103** para a produção por máquina, conforme Apêndice C.

Além desses formulários que a empresa já possui, foram desenvolvidos mais 24 formulários conforme orienta a Norma ISO 9001:2015:

- **FM 01 – Análise de Riscos**, Apêndice D, os métodos para a avaliação dos riscos variam, mas sempre deve incluir um meio de identificar o risco em análise.
- **FM 02 – Auditoria Interna**, Apêndice E, formulário para condução da auditoria interna.

- **FM 03 – Controle de ações corretivas do fornecedor**, Apêndice F, formulário para controle e acompanhamento das RNC's enviadas aos fornecedores.
- **FM 04 – Controle de ações corretivas**, Apêndice G, formulário para controle e acompanhamento das RNC's abertas internamente dentro da empresa.
- **FM 05 – Controle de equipamentos**, Apêndice H, formulário usado para fazer anotações mensais para acompanhamento das manutenções preventivas.
- **FM 06 – Descrição de cargo**, Apêndice I.
- **FM 07 – Estudo do impacto fora da tolerância**, Apêndice J, formulário utilizado para avaliação de condições das ferramentas que possam alterar a qualidade do produto.
- **FM 08 – Formulário de avaliação do fornecedor**, Apêndice K, o departamento de compras utiliza avaliar novos fornecedores, e têm a responsabilidade e autoridade para aprovar e reprovar fornecedores.
- **FM 09 – Lista de fornecedores aprovados**, Apêndice L, formulário onde o departamento de Compras manterá uma lista aprovada de Fornecedores e o seu status de aprovação.
- **FM 10 – Matriz de treinamento**, Apêndice M, a matriz de treinamento é elaborada por cada setor, sendo atualizada periodicamente.
- **FM 11 – Oportunidades**, Apêndice N, formulário para acompanhar e controlar as oportunidades apontadas na utilização das ferramentas *FMEA* e *SWOT*.
- **FM 12 – Pedido de compras**, Apêndice O, formulário pelo qual será feito a descrição do pedido de compras.
- **FM 13 – Pesquisa de opinião dos colaboradores**, Apêndice P, formulário pelo qual os colaboradores irão relatar suas opiniões, este formulário é controlado pelo setor de RH.
- **FM 15 – Registro de avaliação do colaborador**, Apêndice Q, formulário para avaliação de cada funcionário com objetivo de demonstrar o desempenho do funcionário referente as competências, habilidades e atitudes diante das exigências do cargo ocupado.

- **FM 16 – Registro de treinamento**, Apêndice R, formulário que será utilizado pelo departamento de RH para registros de presenças em treinamentos efetuados.
- **FM 17 – Relatório de ação corretiva e preventiva - RACP**, Apêndice S, será utilizado para apontamento e controle de não conformidades, ou até mesmo melhorias no processo.
- **FM 18 – Relatório de auditoria interna**, Apêndice T, relatório que conduz os passos de uma auditoria interna, podendo o auditor fazer as anotações cabíveis durante a auditoria.
- **FM 19 – Relatório de não conformidade – produto**, Apêndice U, relatório será utilizado sempre que for encontrada uma não conformidade no produto, para tomada de ações corretivas.
- **FM 20 – Relatório de não conformidade – serviço**, Apêndice V, relatório será utilizado sempre que for encontrada uma não conformidade em serviços, para tomada de ações corretivas.
- **FM – 21 Análise crítica**, Apêndice X, será utilizado este relatório como uma ata nas reuniões de análises críticas.
- **FM 22 – Solicitação de ação corretiva para fornecedor**, Apêndice Y, será utilizado sempre que uma não conformidade de fornecedor for encontrada, este relatório é enviado juntamente com o relatório de não conformidade.
- **FM 23 – Partes interessadas**, Apêndice Z, serão utilizadas para preenchimento dos *stakeholders* que recebem produtos da empresa, que pode ser afetado por eles, ou as partes que de outra forma têm um interesse significativo na empresa.

h) Definição dos requisitos do processo do ponto de vista do cliente

A norma ISO 9001:2015 determina que os requisitos do cliente e os requisitos estatutários e regulamentares sejam determinados, entendidos e atendidos consistentemente, e também que os riscos e oportunidades que possam afetar a conformidade de produtos e a capacidade de aumentar a satisfação do cliente sejam atendidos consistentemente. Os requisitos definidos, levando em consideração o ponto de vista do cliente, prazo de entrega, filtros formatados corretamente com

qualidade percebida, sem problemas de soldagem e corte errado e na quantidade correta.

i) Definição dos indicadores de desempenho do processo

“Indicadores possibilitam o desdobramento das metas na estrutura organizacional, assegurando que as melhorias obtidas em cada unidade contribuirão para os propósitos globais da organização.” (Takashina 1996, p. 26).

Para medir e monitorar os processos a empresa Supremo já possuía alguns indicadores, entretanto serão elaborados outros para atender as necessidades do processo e também a Norma, os quais serão discutidos em futuras reuniões de análises críticas, como orienta a ISO 9001:2015, estes indicadores estão listados abaixo:

1. Coeficiente Financeiro de produção, indicadores de disponibilidade, eficiência, qualidade do OEE, os indicadores financeiros, reclamação de cliente.

- Disponibilidade = $(\text{tempo de produção} / \text{tempo planejado}) \times 100\%$.
- Eficiência = $(\text{peças produzidas} / \text{peças planejadas}) \times 100\%$.
- Qualidade = $[(\text{peças produzidas} - \text{peças não conformes}) / \text{peças produzidas}] \times 100\%$.
- OEE real = Disponibilidade X Eficiência X Qualidade.
- Lucro Máximo = Tempo planejado X Peças planejadas X Lucro Unitário.
- Lucro Real = Tempo produzido X Peças conformes produzidas X Lucro Unitário.
- Perda Monetária = Lucro Máximo – Lucro real.
- Reclamação de Cliente.
- Satisfação do cliente.

O desdobramento dos indicadores e metas pode ser realizado para qualquer tipo de indicador, sendo mais evidente para os indicadores voltados para a produção. Abaixo temos os modelos de planilhas e gráficos para controle de indicador.

Abaixo temos uma planilha onde são lançadas todas as informações referentes a qualidade do produto.

Figura 7 – Planilha de lançamento dos dados coletados no processo (OEE)

Ano	Mês	Semana	Data	Maquina	Caixas Produzidos	Caixas Inspec	% Inspec.	% de defeito	Soldagem das Faces	Quantidade abaixo de 30	Quantidades acima de 30	Aspecto da Embalagem	Aparencia filtros na caixa	Corte Boca	Corte das Bordas	total de defeitos
2017	1	1	02/01/17	3	66742	3100	4,64%	0,19%		2	2				2	6
2017	2	6	07/02/17	5	3850	35	0,91%	40,00%		4	10					14
2017	2	6	08/02/17	5	3850	35	0,91%	11,43%		0	4					4
2017	2	6	10/02/17	5	4200	20	0,48%	40,00%		4	4					8
2017	2	7	13/02/17	5	3850	20	0,52%	50,00%		4	5			1		10
2017	2	7	14/02/17	5	2100	20	0,95%	60,00%		2	8			2		12
2017	2	7	15/02/17	5	1050	30	2,86%	10,00%		1	2					3
2017	2	7	17/02/17	5	4200	30	0,71%	20,00%		1	5					6
2017	2	8	20/02/17	5	700	35	5,00%	25,71%		3	6					9
2017	2	8	22/02/17	5	2800	20	0,71%	45,00%		2	7					9
2017	2	8	23/02/17	5	3500	20	0,57%	20,00%		2	2					4
2017	2	8	24/02/17	5	3150	35	1,11%	11,43%		3	1					4
2017	2	9	27/02/17	5	1050	30	2,86%	13,33%		3	1					4
2017	2	5	01/02/17	6	91000	30	0,03%	30,00%		1	8					9
2017	2	5	02/02/17	6	52500	15	0,03%	13,33%		0	2					2
2017	2	5	03/02/17	6	105000	35	0,03%	11,43%		0	4					4
2017	2	6	06/02/17	6	42000	10	0,02%	10,00%		0	1					1
2017	2	6	07/02/17	6	3850	35	0,91%	11,43%		1	3					4
2017	2	6	08/02/17	6	3850	35	0,91%	20,00%		1	6					7
2017	2	6	10/02/17	6	4200	30	0,71%	46,67%		8	5				1	14
2017	2	7	13/02/17	6	3850	45	1,17%	11,11%		1	4					5

Fonte: Supremo (2017).

Depois dos dados lançados os mesmos devem ser estratificados, para futuras análises, como mostra a figura abaixo

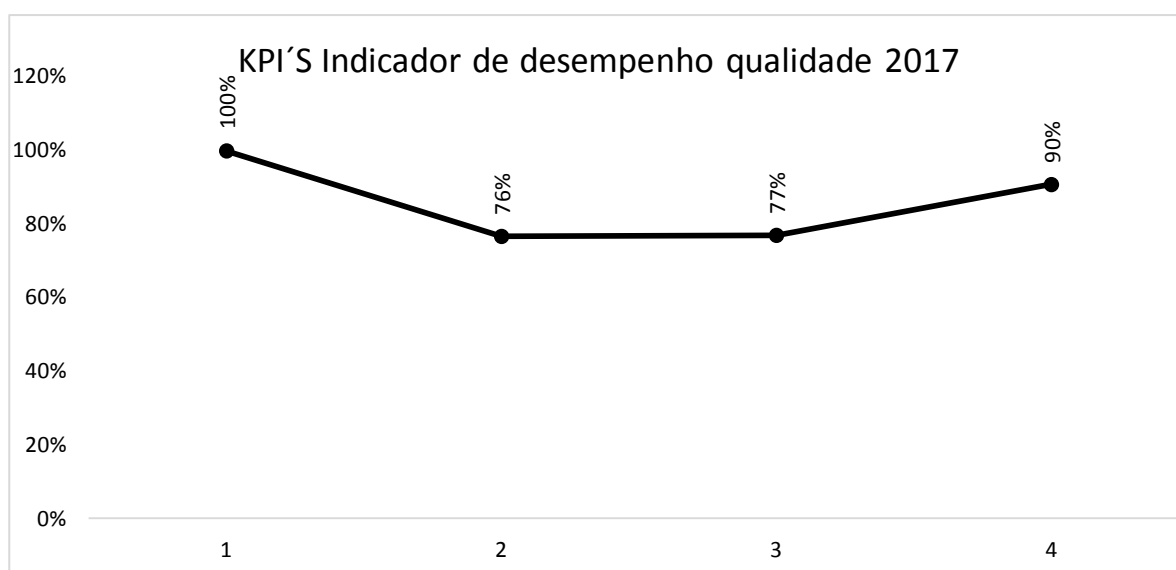
Figura 8 – Estratificação dos resultados - OEE

Rótulos Linha	Soma de caixas Produzidas	Soma de caixas Inspec	Soma de Quantidades acima de 30	Soma de Quantidade abaixo de 30	Soma de Soldagem das Faces	Soma de Aspecto da Embalagem	Soma de Aparência filtros na caixa	Soma de Corte Boca	Soma de Corte das Bordas	Soma de total de defeitos	KPI'S	%Inspeccionado	% defeitos	Peças conformes produzidas	% eficiência	% disponibilidade	% qualidade	OEE Real	Lucro Maximo	Lucro Real	Perda Monetária
2017	1758191	19690	1196	976	85	0	0	57	104	2418	88%	1,12%	12,28%	1755773	879%	95%	88%	731%	R\$ 1.044.000.000	R\$ 8.691.076.350	R\$ (7.647.076.350)
1	69892	3470	8	3	0	0	0	0	4	15	100%	4,96%	0,43%	69877	35%	95%	100%	33%	R\$ 345.891.150	R\$ (345.891.150)	
2	555600	2500	339	216	12			12	11	590	76%	0,45%	23,60%	555010	278%	95%	76%	201%	R\$ 2.747.299.500	R\$ (2.747.299.500)	
3	493000	3650	403	357	33			36	22	851	77%	0,74%	23,32%	492149	247%	95%	77%	179%	R\$ 2.436.137.550	R\$ (2.436.137.550)	
4	639699	10070	446	400	40			9	67	962	90%	1,57%	9,55%	638737	320%	95%	90%	274%	R\$ 3.161.748.150	R\$ (3.161.748.150)	

Fonte: Supremo (2017).

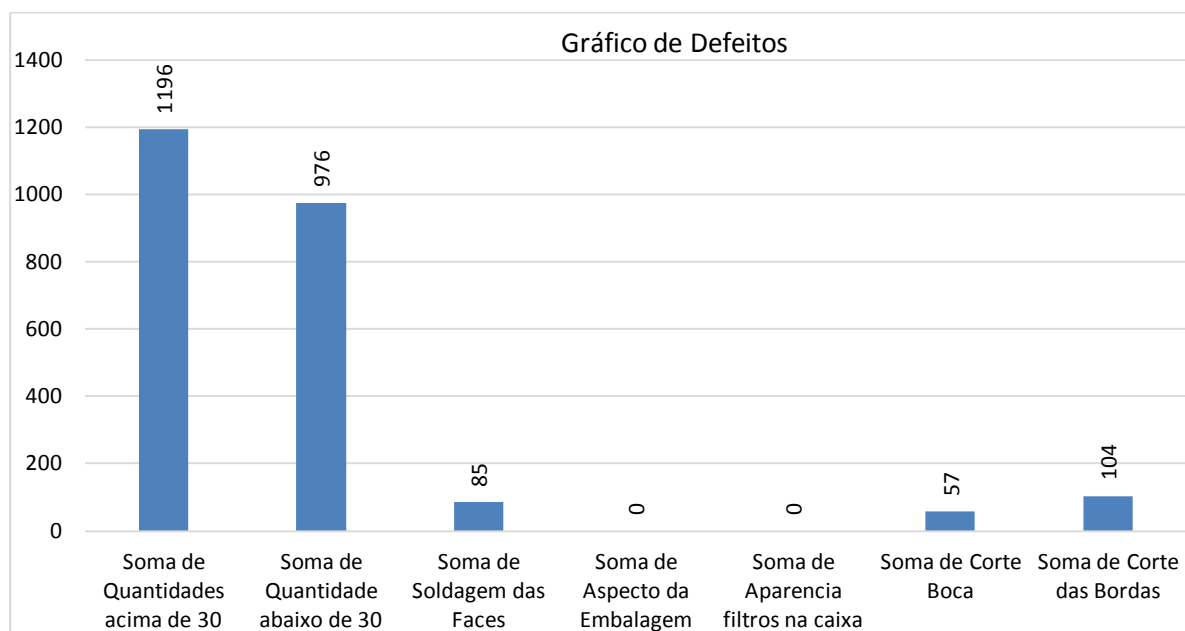
Após a estratificação, a análise pode ser feita através de gráficos de indicadores de desempenho, mostrando pontos vulneráveis para tomada de ações, como mostras as figuras 9, 10 e 11.

Figura 9 – Gráfico gerado na planilha OEE, apontando o KPI de qualidade do processo.



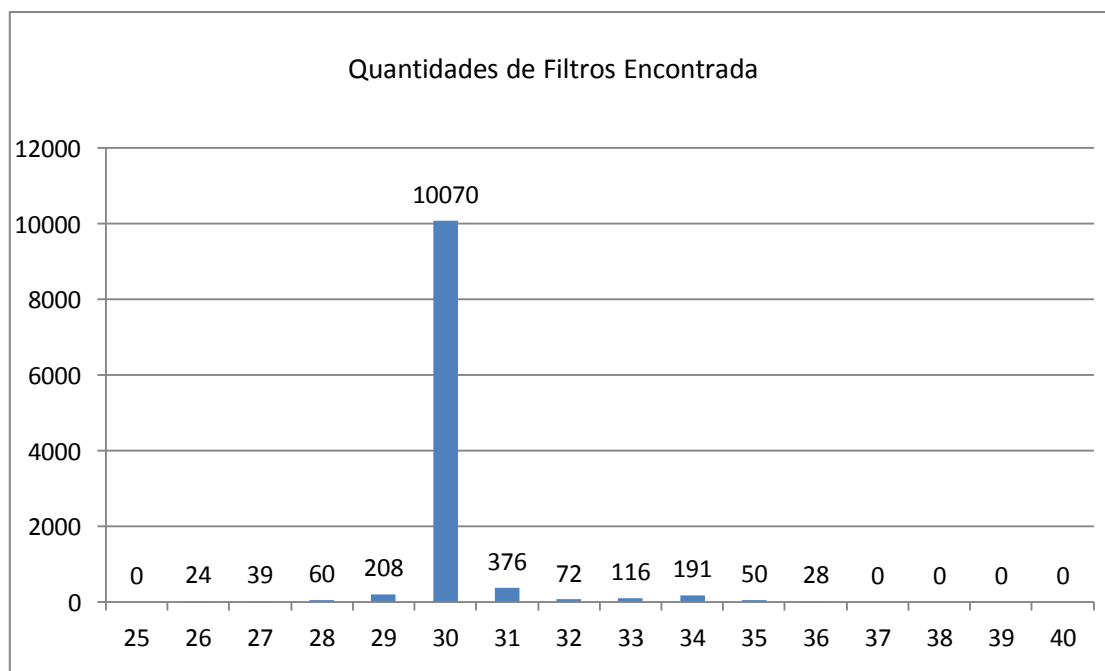
Fonte: Supremo (2017).

Figura 10 – Gráfico dos defeitos encontrados no processo.



Fonte: Supremo (2017).

Figura 11 – Gráfico da quantidade de filtros encontrado no processo



Fonte: Supremo (2017)


2. Indicador de Satisfação do Cliente: índice obtido a partir de questionamentos efetuados junto aos clientes, esse índice retratará o nível de conformidade dos produtos fornecidos pela Supremo na visão do cliente. Os resultados obtidos serão tabulados e apresentados a Direção e Gerência Industrial da empresa em conjunto com a Gerência Comercial, planejar ações de melhoria necessária, tratando os quesitos com média: “ruim” ou “regular”, através do RACP (Relatório de Ação Corretiva e Preventiva).

Figura 12 – Formulário de Pesquisa da satisfação do Cliente

 PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE					
Nome do Cliente:		Fone: ()			
Para os itens abaixo favor assinar de maneira criteriosa					
1 - DEPARTAMENTO COMERCIAL		Pontuação			
		1 Ruim	2 Satisf	3 Bom	4 Ótimo
1. Frequência de visitas pela área comercial					
2. Rapidez e retorno de informações					
3. Preços de tarifas de frete					
4. Confiabilidade nos compromissos firmados					
5. Confiabilidade nas cotações de frete					
2 - SAC - SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE		1 Ruim	2 Satisf	3 Bom	4 Ótimo
6. Rapidez e retorno de informações					
7. Clareza e confiabilidade nas informações transmitidas					
8. Educação no atendimento por parte do setor					
10. Agilidade nas indenizações ou reposições de avarias e/ou faltas					
3 - OPERACIONAL: ENTREGAS		1 Ruim	2 Satisf	3 Bom	4 Ótimo
11. Rapidez e retorno de informações					
12. Condições das mercadorias entregues					
14. Entregas					
3.1 - APRESENTAÇÃO DOS COLABORADORES		1 Ruim	2 Satisf	3 Bom	4 Ótimo
15. Higiene					
16. Identificação					
17. Educação					
18. Atendimento					
4 - TELEFONISTAS / RECEPÇÃO		1 Ruim	2 Satisf	3 Bom	4 Ótimo
19. Rapidez no atendimento					
20. Educação					
21. Retorno de informações					
22. Repasse dos recados deixados					
5 - PRODUTO		1 Ruim	2 Satisf	3 Bom	4 Ótimo
23. Qualidade geral do produto					
Total de pontos:					
Média geral:		Índice de satisfação:			
Comentários gerais:					
Responsável pelas informações		Função:			
Local		Data :			
<p>Na busca da melhoria contínua de nossos processos, para melhor atendê-lo, solicitamos que esta seja preenchida e devolvida no prazo máximo de 5 dias.</p>					

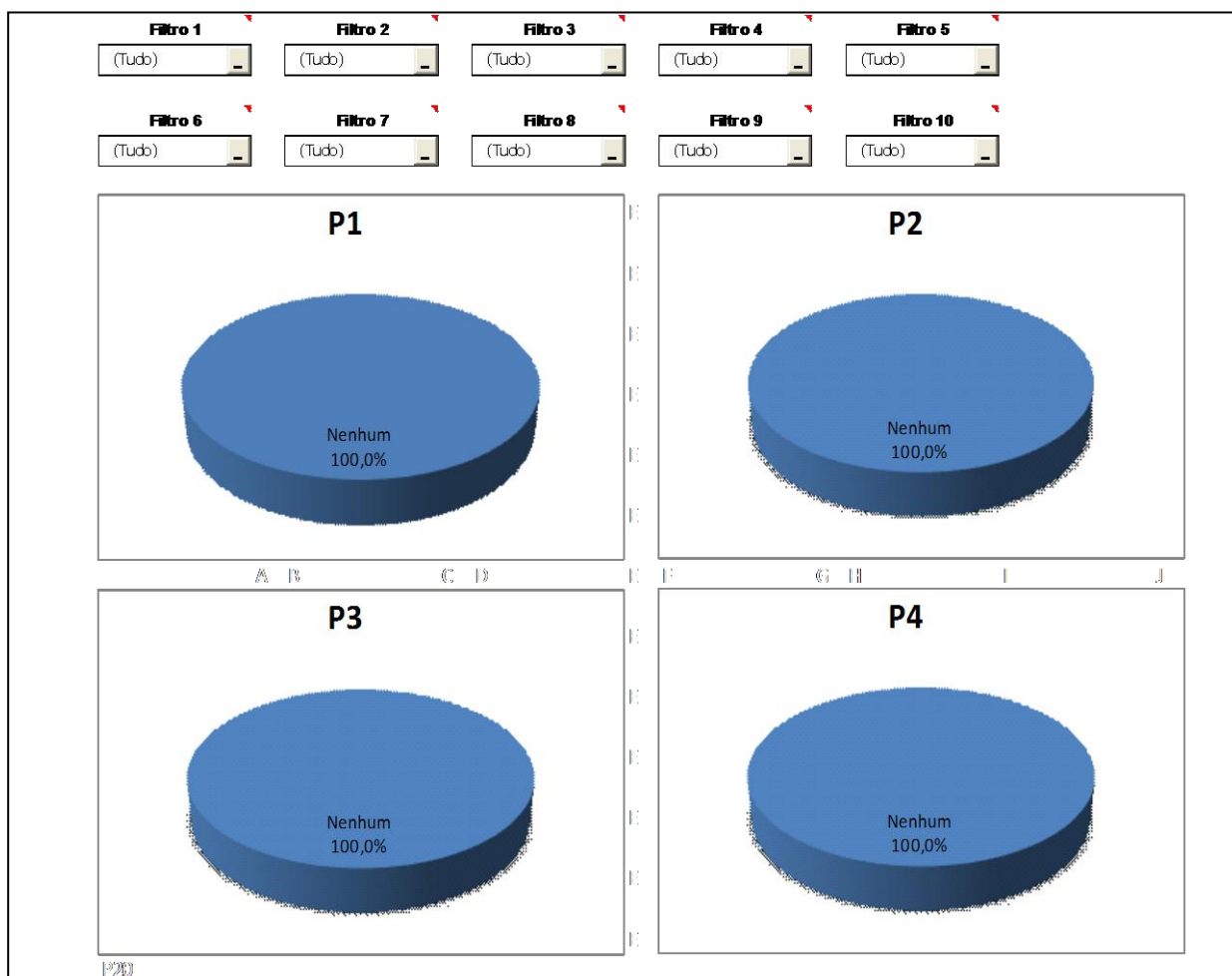
Fonte: Supremo (2017).

Figura 13 – Planilha de pesquisa de satisfação de clientes

		Avaliação do Cliente		Número 005 / 01							
Cliente:	LUIZ DA SILVA										
Avaliador:	CALLCENTER 001			Data:	26 / 05 / 17						
<i>Suas respostas são muito importantes para trabalharmos cada vez melhor</i>											
Tempo de atendimento											
<input type="radio"/> Ruim		<input type="radio"/> Regular		<input checked="" type="radio"/> Bom		<input type="radio"/> Muito Bom		<input type="radio"/> Ótimo		Pontuação 60	
<input type="radio"/> Botão						Educação do vendedor					
<input type="radio"/> Ruim		<input type="radio"/> Regular		<input type="radio"/> Bom		<input type="radio"/> Muito Bom		<input checked="" type="radio"/> Ótimo		Pontuação 100	
Clareza das informações prestadas											
<input type="radio"/> Ruim		<input type="radio"/> Regular		<input type="radio"/> Bom		<input checked="" type="radio"/> Muito Bom		<input type="radio"/> Ótimo		Pontuação 80	
Instruções claras e corretas sobre a entrega											
<input type="radio"/> Ruim		<input type="radio"/> Regular		<input checked="" type="radio"/> Bom		<input type="radio"/> Muito Bom		<input type="radio"/> Ótimo		Pontuação 60	
Instruções claras e corretas sobre a montagem											
<input type="radio"/> Ruim		<input type="radio"/> Regular		<input type="radio"/> Bom		<input checked="" type="radio"/> Muito Bom		<input type="radio"/> Ótimo		Pontuação 80	
Atendimento do entregador											
<input type="radio"/> Ruim		<input type="radio"/> Regular		<input type="radio"/> Bom		<input checked="" type="radio"/> Muito Bom		<input type="radio"/> Ótimo		Pontuação 80	
Conformidade da entrega											
<input type="radio"/> Ruim		<input checked="" type="radio"/> Regular		<input type="radio"/> Bom		<input type="radio"/> Muito Bom		<input type="radio"/> Ótimo		Pontuação 40	
Atendimento do entregador											
<input type="radio"/> Ruim		<input type="radio"/> Regular		<input type="radio"/> Bom		<input checked="" type="radio"/> Muito Bom		<input type="radio"/> Ótimo		Pontuação 80	
Comentários											
Sugestão de Melhoramento											
<p><i>Nota: A Empresa agradece as respostas preenchidas acima, pois, baseados nestas informações a empresa tende a melhorar continuamente o relacionamento entre as empresas e a qualidade dos seus serviços.</i></p>											

Fonte: Supremo (2017).

Figura 14 – Gráficos gerados na planilha de satisfação dos clientes



Fonte: Supremo (2017).

3. Indicador de perdas de filtros, para controlar a quantidade de filtros em Kg, que é descartado por máquina.

Figura 15 – Exemplo de Indicador de Perdas de filtros das máquinas em Kg

Relatório Geral - Perdas de Filtros Formatados - Abril 2017															
	1	2	3	4	5	19	20	21	23	24	26	27	28	29	30
Máquina 1															
Máquina 2															
Máquina 3															
Máquina 4															
Máquina 5															
Máquina 6															
Máquina 7															
Máquina 8															
Máquina 9															
Total (kg)															
Bobinas (kg)															
% perda	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> sem informação Dias não trabalhados ou máquina parada </div> <div style="text-align: right; margin-top: 20px; border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> Média das perdas #DIV/0! </div> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> Dinheiro 0 </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> TNT Utilizado 0 </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> Perda refili #DIV/0! </div>															

Fonte: Supremo (2017).

5. Indicador de produtividade: este indicador vai controlar o desempenho individual por funcionário e máquinas, apontando a meta e objetivos.

Figura 17 – Exemplo de Indicador de Produtividade

DATA	QUANT. CAIXINHAS PRODUZIDAS	PRODUTO	LOTE	AUXILIAR	LIDER	META PRODUÇÃO DE CAIXINHAS	% PRODUTIVIDADE DE CAIXINHAS (meta)	OBS
03/04/2017	0	Manaus 102	3583	Lorene	Juliana	2250	0%	TNT Sulbrasil (50g) - 14h as 18h
04/04/2017	0	Jandaia 103	3564	Lorene	Juliana	2250	0%	TNT Sulbrasil (50g) - 14h as 18h
07/04/2017	0	Moinho Fino 103	3609	Lorene	Juliana	2250	0%	TNT Sulbrasil (50g) - 14h as 18h
18/04/2017	0	Estrela Dalva 103	3620	Lorene	Juliana	2250	0%	TNT Sulbrasil (50g) - 14h as 18h
							0%	

Fonte – Supremo 2017

4.3 Estudo do processo

4.3.1 Nome do Processo

No item 4.2.10.3 Modelagem de processo, aponta que processo envolve a definição e a gestão sistemática de processo e suas interações para alcançar os resultados pretendidos de acordo com a política da qualidade com o direcionamento estratégico da organização, levando em consideração que a normatização da norma ISO 9001:2015 terá impacto em toda a organização, serão mapeados os processos da fábrica, e o departamento comercial.

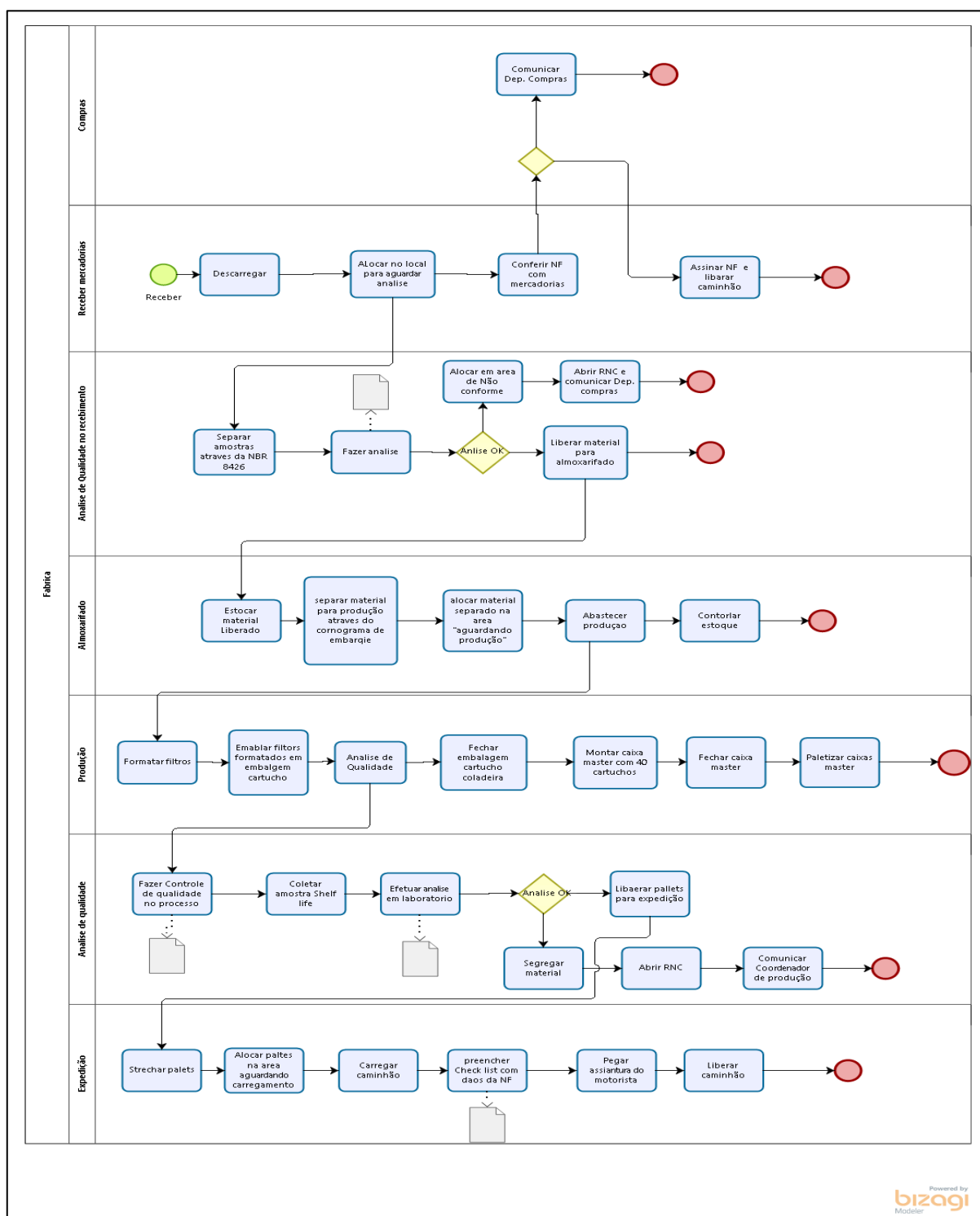
4.3.2 Mapeamento do fluxo do processo

O mapeamento de processo é uma ferramenta para visualização completa e compreensão das atividades executadas, assim como da inter-relação entre elas. Através do processo de mapeamento torna-se mais simples determinar onde e como melhorar o processo.

Em um mapa de processos consideram-se atividades, informações e restrições de interface de forma simultânea. A representação refere-se ao processos como uma única unidade modular, que será expandida em diversas outras unidades mais detalhadas que, conectadas por setas e linhas, serão decompostas em maiores detalhes de forma sucessiva (Villela 2002 apud. Hunt, 1996).

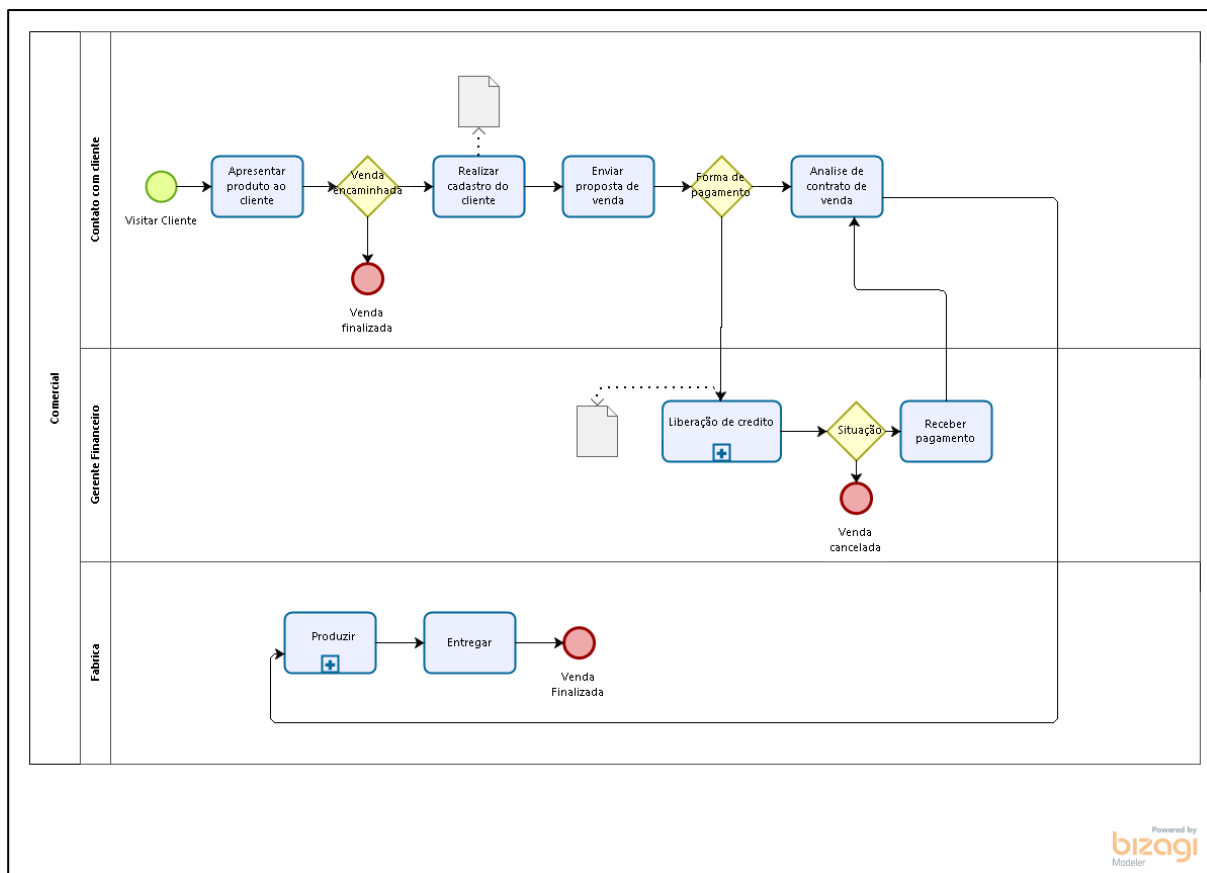
O processo de fabricação e comercial está mapeado atualmente como mostra as figuras 18 e 19.

Figura 18 – Mapeamento do processo atual - Fábrica



Fonte – Elaborada pelos autores (2017).

Figura 19 – Mapeamento do processo atual - Comercial



Fonte – Elaborada pelos autores (2017).

4.3.3 Identificação dos pontos críticos com justificativa

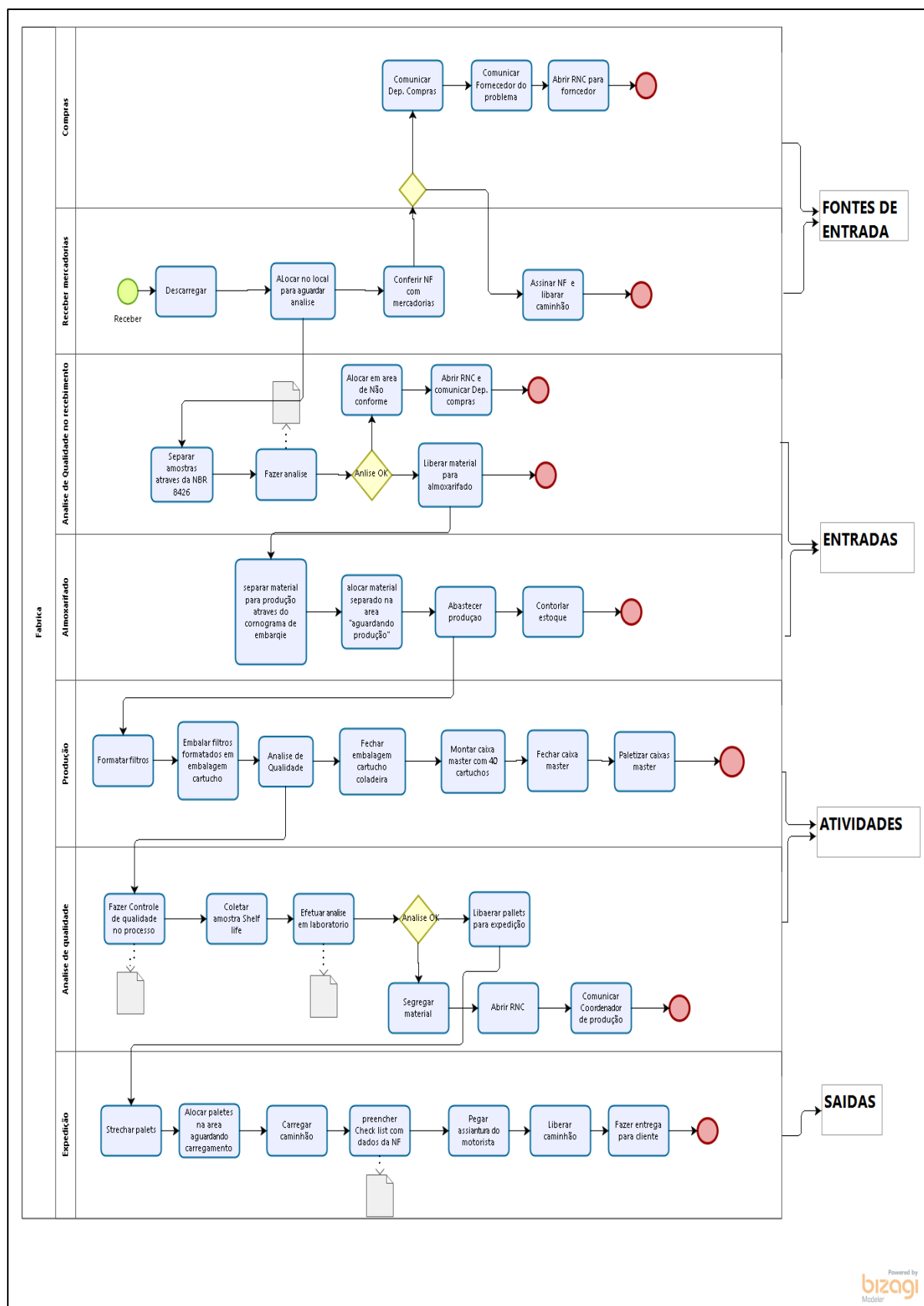
Os pontos críticos do processo foram identificados como sendo:

- Indicador, que segundo Takashina (1946), viabilizam a busca da melhoria contínua da qualidade dos produtos e da produtividade da organização aumentando a satisfação dos clientes. Os indicadores devem ser especificados, de forma a proporcionar dados e resultados confiáveis.
- Meta, para poder estabelecer metas reais, é preciso fazer um acompanhamento do processo, de nada adianta controlar indicadores se não definirmos um valor planejado para eles. Sendo assim, a definição de metas para cada um dos indicadores é fundamental, podemos assim definir uma meta real após acompanhamento de três meses em todo o processo.

4.3.4 Mapeamento do processo com um novo fluxo de trabalho

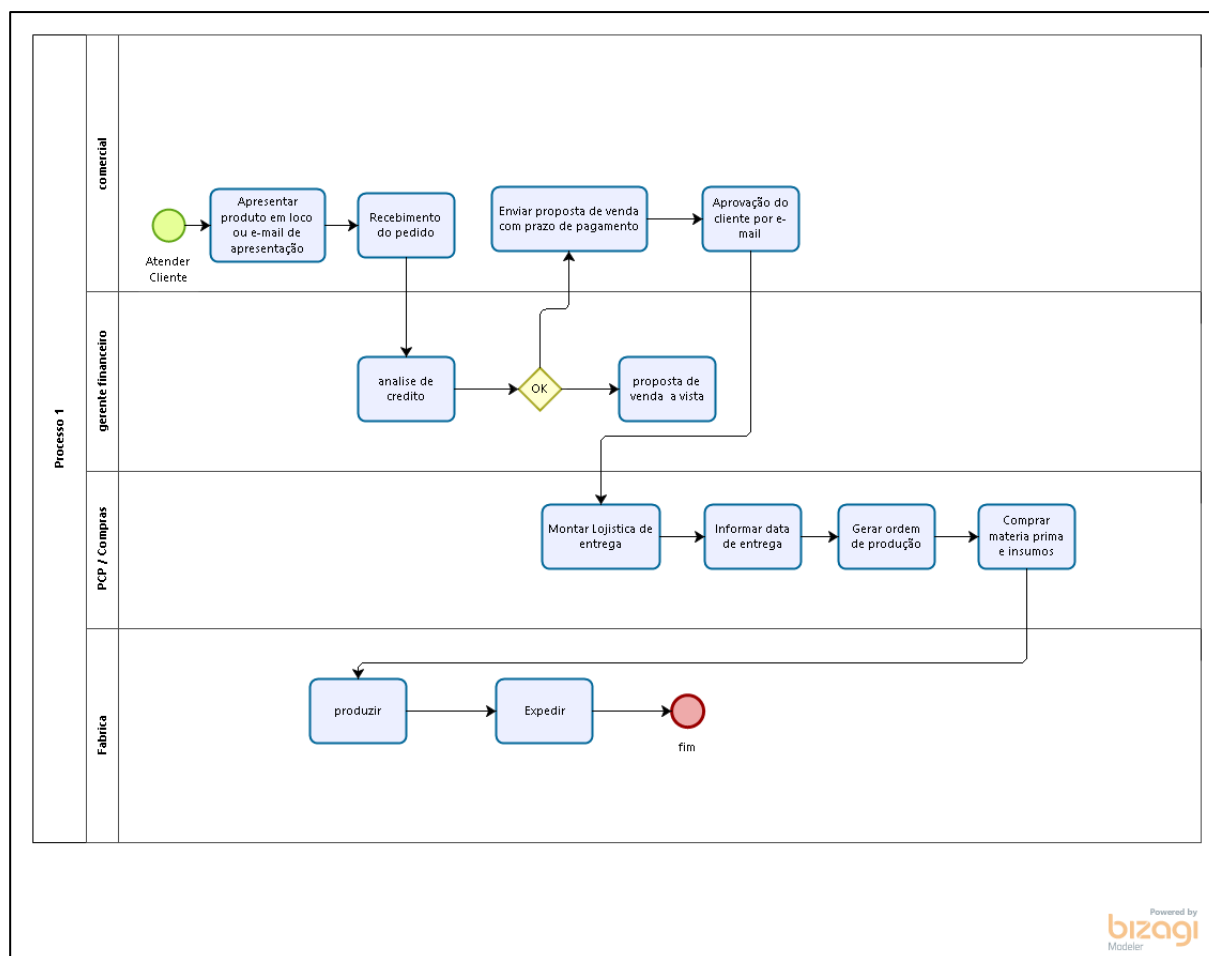
Segundo a norma ISO 9001:2015, entender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização em atingir seus resultados pretendidos, habilitando a organização a controlar inter-relações entre processos do sistema de modo que o desempenho da organização possa ser elevado. A seguir, nas Figuras 20 e 21, apresentamos o novo fluxo do mapeamento da empresa Supremo, que foi elaborado conforme norma ISO 9001:2015, com fontes de entradas, indicando processos antecedentes; entradas, matéria primas e informações; atividades, no caso da Supremo, formatação do filtro; saídas, filtro acabado e embalado; recebedores da saída, cliente.

Figura 20 – Novo Mapeamento do processo - Fábrica



Fonte – Elaborada pelos autores (2017).

Figura 21 – Novo Mapeamento do processo - Comercial



Fonte – Elaborada pelos autores (2017).

4.3.5 Vantagens da melhoria proposta

Melhoria é a evolução discreta do nível de desempenho ou de saída de um sistema, expressa um ganho perceptível ou mensurável no processo. Podemos apontar como vantagens na melhoria do processo:

- **Redução tempo de setup:** redução do tempo de setup de 8min. para 3min;
- **Redução de número de reclamações de Clientes:** redução de 5 para 1 reclamação por mês;
- **Aumento no número de caixas vendidas:** cliente com contrato contínuo, através da melhoria do processo, a empresa atingiu um índice 92,4% de aceitação em uma auditoria de cliente, aumentando 1800 caixas na produção, conforme Quadro 03, abaixo;

Quadro 03 – Demonstrativos de Resultados

Demonstrativo de retorno (cenário atual)		
		%
Faturamento	R\$ 834.710,50	100%
(-) (Imposto) + (Devoluções de Vendas)	R\$ 64.394,92	
= Receita Operacional	R\$ 770.315,58	
(-) Custo variável	R\$ 476.998,72	
Matéria Prima	R\$ 341.327,86	
Embalagem	R\$ 135.670,85	
= Resultado Operacional Bruto	R\$ 293.316,86	
(-) Custo Fixo	R\$ 84.134,46	
Custos Mão de Obra	R\$ 72.943,96	
Custos diversos	R\$ 11.190,50	
	R\$ 209.182,41	
(-) (Despesas) + (Despesas administrativo)	R\$ 135.143,53	
+ Outras Receitas / Despesas	R\$ 3.163,78	
= Resultado Operacional Líquido	R\$ 70.875,09	
(-) IRPJ / CSLL	R\$ 21.597,53	
= Lucro Líquido	R\$ 49.277,56	5,90%
Demonstrativo de retorno (com novo cliente)		
		%
Faturamento	R\$ 940.710,50	100%
(-) (Imposto) + (Devoluções de Vendas)	R\$ 72.528,78	
= Receita Operacional	R\$ 868.181,73	
(-) Custo variável	R\$ 537.898,12	
Matéria Prima	R\$ 371.498,12	
Embalagem	R\$ 166.400,00	
= Resultado Operacional Bruto	R\$ 330.283,60	
(-) Custo Fixo	R\$ 84.134,46	
Custos Mão de Obra	R\$ 72.943,96	
Custos diversos	R\$ 11.190,50	
	R\$ 246.149,15	
(-) (Despesas) + (Despesas administrativo)	R\$ 135.143,53	
+ Outras Receitas / Despesas	R\$ 3.163,78	
= Resultado Operacional Líquido	R\$ 107.841,83	
(-) IRPJ / CSLL	R\$ 33.504,13	
= Lucro Líquido	R\$ 74.337,71	7,90%
Diferença	R\$ 25.060,14	
Disponibilizar p/ CAPITAL DE GIRO		40,36%
	R\$ 10.115,00	

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

- **Refugo:** diminuir o índice de refugo em até 20%, de 3846 para 3000 peças por dia;

- **Não Conformidades:** redução em 30% de não conformidades no mês, em números seria diminuir de 7 para 4 RNC's/mês.

4.4 Análise da viabilidade

A análise da viabilidade consiste no estudo da situação financeira para definir as possibilidades de um investimento.

“A análise da viabilidade visa obter indicadores que recomendem ou não o investimento no objeto da análise.” (CECCONELLO, 2008, p. 248).

4.4.1 Levantamento dos fornecedores e insumos.

Fornecedor é qualquer entidade, pessoa ou setor que fornece insumos ao processo em questão, e ainda pode ser externo ou interno.

Insumos ou “entradas” é todo e qualquer elemento utilizado como matéria-prima de um produto, serviço, tecnologia ou informação em um determinado processo.

Feito um levantamento de todos os fornecedores de insumos e matéria-prima da Supremo, como: TNT, papel, embalagens, caixas de papelão, display 102/103, cartuchos 102/103, paletes, cola, fita, cantoneiras papelão, stretch. Abaixo no Quadro 04, os fornecedores desses materiais:

Quadro 04 – Fornecedores da Supremo

	Cidade	Estado	Fornecedores	CNPJ	FRETE
1	Gravatá	Rio Grande do Sul	Fitesa Fiberweb Não tecidos	93.211.084/0002-74	CIF/FOB
2	Caçador	Santa Catarina	Sul Brasil Ind. e Comer. Aces. Plast. S/A	83.011.460/0001-42	CIF/FOB
3	Caieiras	São Paulo	MD Papeis Ltda	72.907.595/0004-17	FOB
4	Sorocaba	São Paulo	Metafilm Embalagens Plasticas Ltda	55.834.337/0001-96	FOB
5	Caçador	Santa Catarina	Megaplast Ind. Com. De Plasticos Ltda	00.641.887/0001-05	CIF
6	Diadema	São Paulo	Krones do Brasil Ltda	05.364.486/0001-60	FOB
7	São Paulo	São Paulo	Furnapack Ind. Com. Material de Bem. Ltda	08.236.807/0001-30	FOB
8	São Paulo	São Paulo	Plastitape Imp. E Exp. De Produtos de Bem.	07.023.231/0001-60	CIF
9	São Paulo	São Paulo	Aleplast Embalagens Plásticas Ltda	01.737.383/0001-48	CIF
10	Rio Negrinho	Santa Catarina	Embalasul Embalagens Ltda	08.380.570/0001-66	FOB
11	Caçador	Santa Catarina	EJL Ind. E Com. De Madeiras	11.104.906/0001-72	CIF
12	Herval D' Oeste	Santa Catarina	Grafica Dalla Rosa Ltda - Compra 60,1%	83.604.447/0001-07	CIF
13	Curitiba	Paraná	Kingraf Ind. Grafica Ltda - Compra 37%	76.542.729/0001-51	CIF
14	Santa Rosa	Rio Grande do Sul	Maria Cristina Schossler ME - Compra 2,9%	15.805.155/0001-74	CIF
15	Herval D' Oeste	Santa Catarina	Grafica Dalla Rosa Ltda	83.604.447/0001-05	CIF
16	Caçador	Santa Catarina	Adami S/A Madeiras	83.054.478/0001-51	CIF
17	Rio das Antas	Santa Catarina	Rotta e Miozzo Embalagens Ltda	08.389.534/0001-63	CIF
18	Curitiba	Paraná	Atual Card	05.692.814/0001-58	FOB
19	Xanxere	Santa Catarina	Color Sul Impressoras e Suprimentos Ltda	07.806.780/0001-00	CIF

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

4.4.2 Levantamento do investimento inicial

O investimento inicial é a primeira necessidade para começar as operações dentro da organização. Para Hoji (2014) os investimentos são de curto, médio ou longo prazo, dependendo da necessidade de investimento utilizada pela empresa.

O investimento inicial para projeto de normatização é de R\$ 40.460,00, disponibilizados do fluxo de caixa da empresa, conforme Quadro 02 – Plano de Ação das páginas 35 e 36.

4.4.3 Levantamento dos custos fixos e variáveis

Custo é todo gasto relativo à aquisição de materiais ou efetuado na prestação de serviço. Existem custos fixos e variáveis:

- Fixos: os custos fixos não sofrem variações, independente da quantidade produzida quanto da vendida. São custos fixos: aluguel, limpeza, salários administrativos, etc.
- Variáveis: são os custos que sofrem variações dependendo do nível de produzido ou volume de vendas. São custos variáveis: matéria-prima, publicidade, impostos, comissão de vendas, etc.

Os custos fixos e variáveis no projeto apontam-se apenas os custos dos auditores internos e externos, pois os softwares, calibrações e outros controles de qualidade do produto a empresa já possuía, devido ter uma norma de Boas Práticas de Fabricação (BPF), não se pode considerar esses custos como adicional ao projeto. Os custos para a monitoração, controle e medição do processo realizado por meio dos auditores internos e externos, giram em torno de R\$ 3.750,00 ao trimestre.

4.4.4 Avaliação da Viabilidade Econômica Financeira

Para a avaliação da viabilidade econômica do projeto na empresa Supremo utilizou-se os seguintes indicadores:

- Taxa Interna de Retorno (T.I.R).

Para Camloffski, a T.I.R é a taxa de juros que torna o valor presente das entradas de caixa igual ao valor do investimento inicial. “Ou seja, a rentabilidade projetada do investimento, de acordo com o orçamento de caixa definido.” (CAMLOFFSKI, 2014, p. 82). A T.I.R desse projeto ficou com 43%, e está

demonstrada no Quadro 05, abaixo:

Quadro 05 – T.I.R

TAXA INTERNA DE RETORNO			
	T.I.R.	43%	

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

- **PAYBACK.**

Para Camloffski (2014), O cálculo do payback é feito para definir em quanto tempo se tem o retorno do investimento. Conforme demonstra o Quadro 06 abaixo, o retorno do projeto de normatização na empresa Supremo seria no terceiro mês, pois a partir do quarto mês, já tem um saldo acumulado positivo.

Quadro 06 - Análise Payback

Payback			
		Fluxo de caixa	Acumulado
Investimento	0	-R\$40.460,00	-R\$40.460,00
	1	R\$14.945,14	-R\$25.514,86
	2	R\$14.945,14	-R\$10.569,72
	3	R\$11.195,14	R\$625,42
	4	R\$25.060,14	R\$25.685,56
	5	R\$25.060,14	R\$50.745,70
	6	R\$21.310,14	R\$72.055,84
	7	R\$25.060,14	R\$97.115,98
	8	R\$25.060,14	R\$122.176,12
	9	R\$21.310,14	R\$143.486,26
	10	R\$25.060,14	R\$168.546,40
	11	R\$25.060,14	R\$193.606,54
	12	R\$25.060,14	R\$218.666,68
	13	R\$21.310,14	R\$239.976,82

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Quadro 06 – Viabilidade Financeira do Projeto

Demonstrativo Fluxo de caixa							
	m/0	m/01	m/02	m/03	m/04	m/05	m/06
(+) Resultado obtido com o novo Client	R\$ 0,00	R\$ 25.060,14	R\$ 25.060,14	R\$ 25.060,14	R\$ 25.060,14	R\$ 25.060,14	R\$ 25.060,14
(-) Investimento inicial	-R\$ 40.460,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(-) Auditor Interno	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	-R\$ 1.500,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	-R\$ 1.500,00
(-) Auditor Externo	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	-R\$ 2.250,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	-R\$ 2.250,00
(-) Capital de giro	R\$ 0,00	-R\$ 10.115,00	-R\$ 10.115,00	-R\$ 10.115,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Saldo mensal	-R\$ 40.460,00	R\$ 14.945,14	R\$ 14.945,14	R\$ 11.195,14	R\$ 25.060,14	R\$ 25.060,14	R\$ 21.310,14
Saldo acumulado	-R\$ 40.460,00	-R\$ 25.514,86	-R\$ 10.569,72	R\$ 625,42	R\$ 25.685,56	R\$ 50.745,70	R\$ 72.055,84

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Através do estudo da viabilidade econômica financeira levantada, demonstra que o projeto é viável, pois o retorno do investimento acontece logo nos primeiros meses após sua implantação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente trabalho possibilitou uma experiência significativa de como é o processo de normatização, a implementação de uma Norma, do início ao fim em uma organização. Além disso, também permitiu o acompanhamento de todas as etapas, das dificuldades, dos pontos relevantes e como é benéfico para uma empresa quando sua cultura está voltada a melhoria contínua, os resultados vão surgindo de maneira simples e contribuem para o crescimento dela.

Todos os objetivos específicos foram alcançados no decorrer do trabalho, analisaram-se dados iniciais da empresa através do diagnóstico interno e do seu mapeamento, para estudar a possibilidade de cumprir a proposta de normatização, adequando à realidade da empresa de acordo com as exigências da Norma NBR ISO 9001:2015, analisando e elaborando a estratégia e os indicadores da empresa voltados para a Gestão da Qualidade.

Ao fazer a análise da viabilidade ficou evidente que o projeto tem um investimento inicial considerado médio, porém durante a manutenção do projeto ele tem um custo baixo, pois o retorno é visível e impacta diretamente na redução de desperdícios, reclamações de clientes e erros no processo, fazendo com que a empresa note uma diferença positiva em poucos meses após sua implantação.

De um modo geral, entre os resultados obtidos destacam-se a padronização nas atividades, redução de *setup*, acompanhamento detalhado de não conformidades, interação evidente com os clientes desde a solicitação do pedido até sua entrega, elaboração de indicadores para medição, monitoramento e análise dos processos da empresa.

Conclui-se que o projeto atendeu as expectativas e firmou a proposta com resultados tangíveis. Bem como já conquistou novos clientes, pois por meio de auditoria externa ficou comprovada a rastreabilidade dos produtos e o compromisso com cada pedido, aumentando a confiança e a credibilidade da empresa perante as partes interessadas.

Vale ressaltar que o Sistema de Gestão da Qualidade está em constante melhoria e que seu monitoramento e a competência das pessoas envolvidas estão diretamente ligados aos resultados e a eficiência dos processos.

REFERÊNCIAS

- CAMLOFFSKI, Rodrigo. **Análise de investimentos e viabilidade financeira das empresas**. 1. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2014.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas**. 2. ed. Nova Lima: Ed. Falconi Editora, 2014.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. 3 ed. Belo Horizonte: Ed. DG, 2002.
- CAMPOS, André L.N. **Modelagem de processos com BPMN**. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. Brasport, 2014.
- CARPINETTI, L. C. R.; MIGUEL, A. C.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos**. 1.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2011.
- CARREIRA, Dorival. **Organização, Sistemas e Métodos**. 2. ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2009.
- CECCONELLO, Antonio Renato; AJEZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócio**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro. Ed. Elsevier, 2005.
- FACHIN, Odilia. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. [rev.] São Paulo: Ed. Saraiva, 2005.
- GAMA, Claudio Márcio Araújo da. **Estratégia: o ambiente organizacional**. 2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estrategia-o-ambiente-organizacional/70336/> . Acesso em: 08 mar. 2017.
- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2004.
- HOJI, Masakasu. **Administração financeira na prática: guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal**. 5. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2014.
- MARANHÃO, Mauriti. **O processo nosso de cada dia – modelagem de processos no trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark 2014.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Portaria 24/94 de 29 de Janeiro de 1994.
- NORMA BRASILEIRA, **ABNT NBR ISO 9001**, versão 9001:2015.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebou. **Planejamento Estratégico**. 26 ed. São Paulo:

Ed. Atlas S.A., 2009.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: Teoria e casos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2006.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: Teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas S.A, 2012.

SELEME, Robson. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais: abordagem gerencial**. 1. ed. Curitiba. Ed. Intersaberes, 2013.

SHIMIZU, Tamaio. **Decisão nas Organizações**. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

SITE SUPERSUPREMO – Caçador, SC. Disponível em:
<http://www.supersupremo.com.br/>. Acesso em: 03 mar. 2017.

TAKASHINA, Newton Tadachi. **Indicadores da qualidade e do desempenho**. 1.ed. Rio de Janeiro. Ed. Qualitymark, 1996.

VILLELA, C. S. S., **Mapeamento de Processo como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. Dissertação de Mestrado pelo Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.


XI SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 08 a 10 de novembro de 2004. Disponível em:
<http://www.supersupremo.com.br/pt/empresa>. Acesso em: 06 mar. 2017.

APÊNDICES

APÊNDICE A – MANUAL DA QUALIDADE SUPREMO




MANUAL DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE


	Manual da Qualidade	MQ 001
Manual do Sistema de Gestão da Qualidade		Página: 2/25

Sumário

0.0 Histórico e Atividades da Empresa.....	4
0.1 Determinar a Direção Estratégica	4
1.0 Escopo do Sistema de Gestão	5
1.1 Declaração do escopo.....	5
1.2 Instalações dentro do Escopo	5
O Sistema de Qualidade aplica-se a todos os processos, atividades e funcionários das seguintes localizações:	5
1.3 Exclusões	5
2.0 Escopo do MQ 001 – Manual do Sistema de Gestão da Qualidade.....	6
3.0 Política da Qualidade.....	7
4.0 Estrutura do Sistema de Gestão da Qualidade.....	8
4.1 Abordagem do Processo.....	8
4.1.1 Identificação do Processo.....	8
4.1.2 Controle de Processos e Objetivos	9
4.1.3 Processos Terceirizados	9
4.2 Documentação e Registros	9
4.2.1 Geral.....	9
4.2.2 Controle de Documentos.....	10
4.2.3 Controle de Registros.....	10
4.3 Gestão de Mudanças.....	10
4.4 Riscos e Oportunidades	10
5.0 Liderança	12
5.1 Liderança e Comprometimento	12
5.2 Foco no Cliente.....	12
5.3 Política da Qualidade.....	13
5.4 Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais.....	13
5.5 Comunicação Interna.....	13
5.6 Análise Crítica.....	14
6.0 Recursos.....	15
6.1 Provisão de Recursos.....	15
6.2 Recursos Humanos	15
6.3 Infraestrutura	15
6.4 Ambiente de Trabalho	16
6.5 Conhecimento Organizacional.....	16
7.0 Operação	17
7.1 Planejamento e Controle Operacional.....	17
7.2 Atividades Relacionadas com Clientes	17
7.2.1 Requisitos dos Clientes.....	17
7.2.2 Avaliação dos Requisitos do Cliente	17
7.2.3 Comunicação com o Cliente	17
7.3 Projeto e Desenvolvimento.....	18
7.4 Aquisição	18
7.5 Produção e Provisão de Serviços	19
7.5.1 Controle de produção e de provisão de serviço.....	19
7.5.2 Identificação e Rastreabilidade	19
7.5.3 Propriedades pertencentes a clientes ou provedores externos	19
7.5.4 Preservação.....	19
7.5.5 Atividades pós-entrega.....	20
7.5.6 Controle de Mudanças	20

	Manual da Qualidade	MQ 001
Manual do Sistema de Gestão da Qualidade		Página: 3/25

7.5.7 Liberação de produtos e serviços	20
7.5.8 Controle de saídas não conformes.....	20
8.0 Melhoria	21
8.1 Generalidades	21
8.2 Satisfação dos clientes	21
8.3 Auditoria interna.....	21
8.4 Ações corretivas e preventivas.....	22
Anexo A: Sequencia e interação dos processos.....	23
Anexo B: ISO 9001:2015 Referência cruzada	24
APROVAÇÃO	25

	Manual da Qualidade	MQ 001
Manual do Sistema de Gestão da Qualidade		Página: 4/25

0.0 Histórico e Atividades da Empresa

0.1 Determinar a Direção Estratégica

A Supremo tem revisto e analisado seus principais aspectos e de suas partes interessadas para determinar a direção estratégica da empresa. Isso envolve:

- Compreender nossos principais produtos e serviços, e o escopo do sistema de Gestão da Qualidade.
- Identificação das "partes interessadas" (stakeholders) que recebem nossos produtos, ou que podem ser afetados por eles, ou as partes que de outra forma têm um interesse significativo em nossa empresa. São identificados no documento **PQ 06 - Contexto da Organização**.
- Entender as questões internas e externas que são motivo de preocupação para nossos clientes e as suas partes interessadas; também identificado no documento **PQ 06 - Contexto da Organização**. Muitos desses problemas são identificados através de uma análise dos riscos. Tais questões são monitoradas e atualizadas conforme o caso, e discutido como comentários no sistema de gestão.


Esta informação é então utilizada pela administração para determinar a direção estratégica da empresa. Isto é definido nas reuniões de análise crítica, e periodicamente atualizado.

À Supremo, empresa de capital nacional, fundada em junho de 2006 com o objetivo de atuar no segmento de Filtros para café reutilizáveis em TNT (tecido não tecido). Atualmente, implantou em sua planta o filtro de papel.

Perseguindo nossas convicções e metas, não temos poupado esforços e investimentos em recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento em novas tecnologias ferramentais e materiais, de forma a auferir confiabilidade aos nossos produtos, bem como longevidade à nossa empresa.

A garantia da qualidade e o pleno atendimento às necessidades de nossos clientes têm sido alvo de nossas realizações técnicas, tendo por referência primordial o Sistema de Gestão da Qualidade, cuja manutenção permanece como forte e constante objetivo de nossa empresa.

Assim, a Supremo espera estar cumprindo com a parcela que nos cabe, a qual viabiliza o equilíbrio social em nosso país, lutando por cumprir nossos compromissos, de ordem técnica, moral e social.

	Manual da Qualidade	MQ 001
Manual do Sistema de Gestão da Qualidade		Página: 5/25

1.0 Escopo do Sistema de Gestão

1.1 Declaração do escopo

Com base na análise das questões problemáticas supracitadas, os interesses das partes interessadas, e tendo em consideração os seus produtos, a Supremo determinou o âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade da seguinte forma:

“PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE FILTROS PARA CAFÉ EM TNT E PAPEL”

1.2 Instalações dentro do Escopo

O Sistema de Qualidade aplica-se a todos os processos, atividades e funcionários das seguintes localizações:

Fábrica

Rua Nelson Eugenio Busatto, 860 – Bom Sucesso II

Caçador – Santa Catarina – CEP: 89500-000

49 – 3567 5757

www.supersupremo.com.br


Depósito

Quadra Q QNN 17 Conjunto A Lote 11 sala 301 – Bairro Ceilândia Norte

Brasília – Distrito Federal – CEP: 72225-171

1.3 Exclusões

A empresa alega que não há exclusões nos itens da ISO 9001.

	Manual da Qualidade	MQ 001
Manual do Sistema de Gestão da Qualidade		Página: 6/25

2.0 Escopo do MQ 001 – Manual do Sistema de Gestão da Qualidade

Este manual foi preparado para efeitos de definição e interpretações da ISO 9001: 2015, bem como para demonstrar como estamos em conformidade com essa norma. Este manual não segue rigorosamente a estrutura de numeração da ISO 9001.


A Supremo desenvolveu e implementou um Sistema de Gestão da Qualidade, visando melhorar continuamente a satisfação de seus clientes, desempenho da empresa e o desenvolvimento de seus empregados.

O propósito deste Manual é descrever o Sistema da Qualidade da Supremo, discriminando as autoridades e responsabilidades da equipe relacionada ao sistema, bem como definir os procedimentos gerais.

Os objetivos para qualidade da Supremo são controlados através de indicadores, de forma a demonstrar o comprometimento da empresa com a qualidade, fornecendo produtos conforme.

"Notas" são usados para definir como a Supremo adaptou seu sistema de gestão para atender às suas finalidades. Estes destinam-se a esclarecer abordagens na implementação e interpretações de conceitos que não estão claramente definidos na norma ISO 9001: 2015. *As notas aparecem em itálico, com fundo cinza.*

A documentação de apoio referenciada neste manual estão sinalizados em **negrito e itálico**.

	Manual da Qualidade	MQ 001
Manual do Sistema de Gestão da Qualidade		Página: 7/25

3.0 Política da Qualidade

A Política da Qualidade da Supremo está definida da seguinte forma:

“Produzir filtros de café, seguros e com qualidade que superem as expectativas dos nossos clientes e consumidores, por meio da capacitação das pessoas e continua melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade”.

MISSÃO

“Atender as necessidades e expectativas dos nossos clientes e consumidores oferecendo produtos acessíveis, através de uma relação ética com seus fornecedores, empregados e comunidade, contribuindo para a melhoria de vida das pessoas.”

VISÃO


Ser reconhecida como uma das melhores empresas do Brasil na produção de filtros para café diferenciados pelo alto padrão de qualidade e serviços de pós-vendas, superando as expectativas de nossos e clientes e consumidores.

PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

Objetivos:

1. Atender as expectativas dos nossos clientes e consumidores.
2. Buscar metodologias e tecnologia para obter a melhoria contínua dos processos e produtos.
3. Estabelecer relacionamento ético com nossos fornecedores.
4. Instruir nossos empregados nas diretrizes do Sistema da Qualidade, visando o comprometimento participativo.
5. Otimizar a performance de resultados através de indicadores do Sistema da Qualidade.
6. Garantir a segurança dos nossos produtos através da utilização de matérias-primas e processos de fabricação que minimizem ou não apresente riscos potenciais aos empregados, clientes e consumidores.

Diretor Geral

	Manual da Qualidade	MQ 001
Manual do Sistema de Gestão da Qualidade		Página: 8/25

4.0 Estrutura do Sistema de Gestão da Qualidade

4.1 Abordagem do Processo

4.1.1 Identificação do Processo

A Supremo adotou uma abordagem em tempo real de processo para o seu sistema de gestão. Ao identificar os processos de alto nível dentro da empresa, e, em seguida, gerenciar cada um deles de forma sintética, o que reduz o potencial de não conformidade dos filtros para café em TNT e Papel..

Nota: nem todas as atividades são consideradas "processos" - o termo "processo", neste contexto, indica que a atividade foi elevada a um nível de controle e supervisão da gestão. Os controles aqui indicados são aplicáveis apenas aos processos de alto nível identificado.

Os seguintes processos de alto nível foram identificados para Supremo:

- IT – PRO – Operação Máquina Filtro TNT
- IT – CQ – Inspeção de Qualidade


Cada processo pode ser apoiado por outras atividades, tais como tarefas ou sub-processos, identificados abaixo:

Cada processo considerado de alto nível tem um documento [PQ 19 - Definição de Processo](#) que define:

- entradas e saídas aplicáveis
- dono do processo (s)
- as responsabilidades e autoridades aplicáveis
- riscos e oportunidades aplicáveis
- recursos críticos e de apoio
- critérios e métodos utilizados para assegurar a eficácia do processo
- objetivos de qualidade relacionados a esse processo

A sequência de interação destes processos é ilustrada no Apêndice A.

Nota: Apêndice A representa a sequência típica de processos, e pode ser alterada dependendo dos requisitos regulamentares no nível de emprego ou contrato do cliente ou, conforme necessário.

	Manual da Qualidade	MQ 001
Manual do Sistema de Gestão da Qualidade		Página: 9/25

4.1.2 Controle de Processos e Objetivos

Cada processo tem, pelo menos, um objetivo estabelecido; esta é uma declaração da intenção do processo. Cada objetivo é, então, apoiado por pelo menos um indicador de desempenho "métrica" ou (KPI) que é então medido para determinar a capacidade processo "para cumprir o objetivo de qualidade".

Nota: alguns processos têm vários objetivos e várias métricas. Isto é determinado pela natureza do processo, o seu impacto nos filtros de café em TNT, e os riscos associados.

Mensalmente, os KPIs são medidos, a fim de apresentar os dados para a Alta Administração. Os dados são então analisados pelo Gerente de Qualidade, a fim de que a Alta Administração possa fazer os ajustes necessários para melhoria contínua.

Os objetivos de qualidade específicos para cada processo são definidos no aplicável no [PQ 19 - Definição de Processo](#).

Quando um processo não cumprir um objetivo, como por exemplo, uma quebra de equipamento, falta de empregados. Falta de matéria-prima, entre outros. Um plano de ação preventivo ou corretivo é implementado para resolver a não-conformidade. Além disso, as oportunidades de melhoria são implementadas.

4.1.3 Processos Terceirizados

Qualquer processo realizado por um terceiro é considerado um "processo terceirizado" e tem que ser controlado, bem como. Processos terceirizados da empresa, e os métodos de controle aplicados para cada, são definidas no documento [PQ 21 - Processos Terceirizados](#).

O tipo e extensão do controle a ser aplicado ao processo terceirizado deve levar em consideração:

- a) o impacto potencial do processo terceirizado sobre a capacidade da empresa de fornecer produto em conformidade com os requisitos,
- b) o grau a que o controle para o processo é compartilhada,
- c) a capacidade de atingir o controle necessário por meio dos requisitos do contrato de compra.

4.2 Documentação e Registros


4.2.1 Geral

A documentação do sistema de gestão inclui documentos e registros.

Nota: a ISO 9001:2015 usa o termo "informação documentada"; A Supremo não usa este termo, mas conta com os termos "documento" e "registros" para evitar confusão. Neste contexto, os termos são definidos pela Supremo como:

- Documento - informação escrita usado para descrever como uma atividade é feita.

A versão atualizada deste documento está disponível na Qualidade. Qualquer cópia terá caráter informativo.

	Manual da Qualidade	MQ 001
Manual do Sistema de Gestão da Qualidade		Página: 10/25

- Registro – resultado de uma atividade realizada.

Os documentos e registros passam por diferentes controles como aqui definido.

A extensão da documentação do sistema de gestão foi desenvolvida com base no seguinte:

- a) O tamanho da Supremo
- b) A complexidade e a interação dos processos
- c) Riscos e oportunidades
- d) Competência do pessoal

4.2.2 Controle de Documentos

Documentos necessários para o sistema de gestão de acordo com procedimento [PQ 07 - Controle de Documentos](#). A finalidade do controle de documentos é garantir que os funcionários tenham acesso às mais recentes, informações aprovadas, e para restringir o uso de informações obsoletas.

Todos os procedimentos documentados são estabelecidos, documentados, implementados e mantidos.

4.2.3 Controle de Registros

Um procedimento documentado [PQ 10 - Controle de Registros](#) foi estabelecido para definir os controles necessários para a identificação, armazenamento, recuperação, proteção, tempo de retenção e descarte dos registros da qualidade. Este procedimento também define os métodos para controlar os registros que são criados por e / ou retidos pelos fornecedores.

Esses controles são aplicáveis a esses registros que forneçam evidências de conformidade com os requisitos; este pode ser exigências contratuais, requisitos processuais, ou de conformidade legal / regulamentar. Além disso, registros de qualidade incluem todos os registros que fornecem evidências da eficácia de funcionamento do sistema de gestão.

4.3 Gestão de Mudanças


Quando a Supremo determina a necessidade de mudanças no sistema de gestão ou de seus processos, essas mudanças devem ser planejadas, implantadas e, em seguida verificada a eficácia; ver o documento [PQ 14 - Gestão de Mudanças](#).

Os documentos são alterados de acordo com o procedimento [PQ 07 - Controle de Documentos](#).


4.4 Riscos e Oportunidades

A Supremo considera riscos e oportunidades, quando ações são tomadas dentro do sistema de gestão, bem como ao implementar ou melhorar o sistema de gestão; Da mesma forma, estes são considerados em relação aos produtos e serviços. Riscos e oportunidades são identificados como parte do "Contexto da Organização" definido no documento [PQ 06 - Contexto da Organização](#), bem como em todas as outras atividades do SGQ.

A versão atualizada deste documento está disponível na Qualidade. Qualquer cópia terá caráter informativo.

	Manual da Qualidade	MQ 001
Manual do Sistema de Gestão da Qualidade		Página: 11/25

Riscos e oportunidades são geridos de acordo com o documento [PQ 15 - Gestão de Riscos](#). Este procedimento define a forma como os riscos são gerenciados de modo a minimizar a sua probabilidade e impacto.

	Manual da Qualidade	MQ 001
Manual do Sistema de Gestão da Qualidade		Página: 12/25

5.0 Liderança

5.1 Liderança e Comprometimento

A Gerencia da Supremo fornece provas da sua liderança e compromisso com o desenvolvimento e implementação do sistema de gestão e melhoria contínua de sua eficácia, sempre que:


- a) assumir a responsabilidade da eficácia do sistema de gestão;
- b) assegurar que a política da qualidade e objetivos da qualidade são estabelecidos e são compatíveis com a direção estratégica e o contexto da organização;
- c) assegurar que a política de qualidade é comunicada, entendida e aplicada dentro da organização;
- d) assegurar a integração dos requisitos do sistema de gestão em outros processos de negócio da organização, conforme apropriado;
- e) promover a consciência da abordagem de processo;
- f) assegurar que os recursos necessários para o sistema de gestão estão disponíveis;
- g) comunicar a importância de uma gestão eficaz da qualidade e da conformidade com os requisitos do sistema de gestão;
- h) Garantir que o sistema de gestão atinja os seus resultados pretendidos;
- i) coordenar e apoiar as pessoas que contribuem para a eficácia do sistema de gestão;
- j) promover a melhoria contínua;
- k) apoiar a outras funções de gestão relevantes para demonstrar a sua liderança como se aplica a suas áreas de responsabilidade.

5.2 Foco no Cliente

A Supremo adota uma abordagem com o cliente em primeiro lugar, que garante que suas necessidades e expectativas foram determinadas, convertidas em requisitos e são atendidas com o propósito de aumentar a satisfação do cliente.

Isto é conseguido por assegurar:

- a) os requisitos regulamentares e estatutárias aplicáveis são determinadas, compreendidos e atingidos de forma consistente;
- b) os riscos e oportunidades que podem afetar a conformidade de produtos e serviços e a capacidade de aumentar a satisfação do cliente são determinados e tratadas;
- c) o foco em melhorar a satisfação do cliente é mantido.

	Manual da Qualidade	MQ 001
Manual do Sistema de Gestão da Qualidade		Página: 13/25

5.3 Política da Qualidade

Alta Administração desenvolveu a **Política de Qualidade**, definida no ponto 3.0 acima, que rege as operações do dia-a-dia para garantir a qualidade.

A **política de qualidade** é um documento autônomo, e é comunicada e implementado em toda a organização.

5.4 Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais

A Alta Administração atribuiu responsabilidades e autoridades para todas as funções relevantes na empresa. Estes são comunicadas através da combinação do Organograma e [FM 06 - Descrição de Cargo](#).


A Alta Administração atribui responsabilidade e autoridade para:

- a) assegurar que o sistema de gestão de conformidade com as normas aplicáveis;
- b) assegurar que os processos estão entregando seus resultados pretendidos;
- c) elaboração de relatórios sobre o desempenho do sistema de gestão;
- d) a possibilidade de melhoria para o sistema de gestão;
- e) assegurar a promoção da orientação para o cliente em toda a organização;
- f) garantir que a integridade do sistema de gestão é mantida quando mudanças são planejadas e implementadas.

5.5 Comunicação Interna

A Alta Direção da Supremo garante a comunicação interna e os métodos de comunicação interna incluem:

- a) uso de processos de ações corretivas e preventivas para relatar não-conformidades ou sugestões para melhorias
- b) utilização dos resultados de análise de dados
- c) reuniões (periódicas, regulares e / ou não programadas) para discutir aspectos do SGQ
- d) utilização dos resultados do processo de auditoria interna
- e) reuniões regulares da empresa com todos os funcionários
- f) e-mails internos
- g) memorandos a empregados
- h) política de "porta aberta", que permite que qualquer acesso de funcionários a Alta Direção para discussões sobre a melhoria do sistema de qualidade.


	Manual da Qualidade	MQ 001
Manual do Sistema de Gestão da Qualidade		Página: 14/25

5.6 Análise Crítica

A Alta Direção analisa o sistema de gestão, a intervalos planejados, para assegurar sua contínua suficiência, adequação e eficácia. A revisão inclui a avaliação de oportunidades de melhoria e a necessidade de mudanças no sistema de gestão, incluindo a política da qualidade e objetivos da qualidade.

Frequência de reuniões, agenda (entradas), saídas, os membros necessários, ações tomadas e outros requisitos de revisão são definidos no procedimento documentado [PQ 02 - Análise Crítica](#).

Registros das análises pela direção são mantidos.

	Manual da Qualidade	MQ 001
Manual do Sistema de Gestão da Qualidade		Página: 15/25

6.0 Recursos

6.1 Provisão de Recursos

A Supremo determina e fornece os recursos necessários:

- a) para implementar e manter o sistema de gestão e melhorar continuamente a sua eficácia
- b) aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos requisitos do cliente

A alocação de recursos é feita com a consideração da capacidade e limitações de recursos internos existentes.

Recursos e alocação de recursos são avaliados durante as revisões de gestão.

6.2 Recursos Humanos

A Alta Direção fornece recursos humanos suficientes para o funcionamento eficaz do sistema de gestão, bem seus processos identificados.

O pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade do produto é competente com base em educação, treinamento, habilidades e experiência. O procedimento documentado [PQ 23 - Treinamento](#) define essas atividades em detalhe.

Formação e a subsequente comunicação garante que os funcionários estejam conscientes, quanto:


- a) a política de qualidade;
- b) objetivos de qualidade;
- c) a sua contribuição para a eficácia do sistema de gestão, incluindo os benefícios de um melhor desempenho;
- d) as implicações de não conformidade com os requisitos do sistema de gestão.

Nota: o sistema de gestão não inclui outros aspectos da gestão de Recursos Humanos, tais como folha de pagamento, benefícios, seguros, relações trabalhistas ou ações disciplinares.

6.3 Infraestrutura

A Supremo determina, fornece e mantém a infraestrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos do produto. Infraestrutura inclui, quando aplicável:

- a) edifícios, espaço de trabalho e associados, instalações;
- b) equipamentos de processo, hardware e software;
- c) serviços como o transporte de apoio;

	Manual da Qualidade	MQ 001
Manual do Sistema de Gestão da Qualidade		Página: 16/25

d) informação e tecnologia de comunicação.

Equipamento é validado conforme o procedimento [PQ 24 - Validação de Equipamentos](#) e mantido pelo procedimento [PQ 17 - Manutenção Preventiva](#).

Se o equipamento for usado para atividades de medição, como a inspeção e testes, estes devem ser sujeitos a controle, calibração ou verificação; conforme o procedimento [PQ 05 - Calibração](#).

Nota: Calibração e rastreabilidade da medição não é utilizado para todos os dispositivos de medição. Em vez disso, a Supremo determina que os dispositivos estarão sujeitos a calibração com base em seus processos, produtos e serviços, ou a fim de cumprir com as especificações ou exigências. Estas decisões são baseadas também sobre a importância de uma medição, e considerações de risco.

6.4 Ambiente de Trabalho

A Supremo fornece um ambiente de trabalho limpo, seguro e bem iluminada. O Alta Direção da Supremo estabelece o ambiente de trabalho necessário para alcançar a conformidade com os requisitos do produto e as exigências ambientais específicas para os produtos são determinados durante o planejamento da qualidade e estão documentadas em procedimentos ou instruções de trabalho.

Fatores humanos são consideradas na medida em que eles têm um impacto direto sobre a qualidade dos produtos.


Nota: social, aspectos psicológicos e de segurança do ambiente de trabalho são gerenciados por meio de atividades fora do âmbito do sistema de gestão. Apenas os aspectos do ambiente de trabalho que podem afetar diretamente a eficiência do processo ou qualidade de produtos e serviços são geridos através do sistema de gestão.

6.5 Conhecimento Organizacional

A Supremo também determina o conhecimento necessário para a operação de seus processos e para alcançar a conformidade de produtos. Isso pode incluir o conhecimento e a informação obtida a partir de:

- a) fontes internas, tais como as lições aprendidas, comentários de especialistas no assunto, e / ou propriedade intelectual;
- b) fontes externas, tais como normas, conferências e / ou informações recolhidas a partir de clientes ou fornecedores.

Este conhecimento deve ser mantido, e disponibilizado na medida do necessário.

	Manual da Qualidade	MQ 001
Manual do Sistema de Gestão da Qualidade		Página: 17/25

7.0 Operação

7.1 Planejamento e Controle Operacional

A Supremo planeja e desenvolve os processos necessários para a realização do produto. O planejamento da realização do produto é consistente com os requisitos de outros processos do sistema de gestão. Tal planejamento considera a informação relacionada com o contexto da organização, os recursos e as capacidades atuais, bem como os requisitos de produtos e serviços.

Mudanças nos processos operacionais são realizadas de acordo com o documento [PQ 14 - Gestão de Mudanças](#).

7.2 Atividades Relacionadas com Clientes

7.2.1 Requisitos dos Clientes

Durante a entrada de novos negócios, Supremo captura:

- a) os requisitos especificados pelo cliente, incluindo os requisitos para atividades de entrega e pós-entrega;
- b) os requisitos não declarados pelo cliente, mas necessários para o uso especificado ou intencional, onde conhecido
- c) requisitos estatutários e regulamentares relacionados ao produto;
- d) qualquer requisito adicional determinado pela Supremo.

Estas atividades são definidas em maior detalhe no procedimento [PQ 12 – Cotações](#).

7.2.2 Avaliação dos Requisitos do Cliente

A Supremo revê os requisitos antes de seu compromisso em de fornecer, garantindo que:


- a) os requisitos do produto estão definidos,
- b) contrato ou ordem de produção estão resolvidos, caso hajam algum problema,
- c) a organização tem a capacidade de atender aos requisitos definidos
- d) os riscos foram identificados e tratados.

Estas atividades são definidas em maior detalhe no procedimento [PQ 12 – Cotações](#)

7.2.3 Comunicação com o Cliente

A Supremo implementou uma comunicação eficaz com os clientes em relação a:

- a) fornecer informações relativas a produtos;

	Manual da Qualidade	MQ 001
Manual do Sistema de Gestão da Qualidade		Página: 18/25

- b) consultas, contratos ou pedidos, incluindo alterações;
- c) a obtenção de feedback do cliente relacionada com os produtos e serviços, incluindo reclamações de clientes;
- d) o tratamento ou controle de propriedade do cliente;
- e) o estabelecimento de requisitos específicos para ações de contingência, quando relevante.

7.3 Projeto e Desenvolvimento

Para novos projetos e para alterações significativas de projetos, a Supremo garante a tradução das necessidades e exigências dos clientes em saídas de projeto detalhado. Estes, confiabilidade, facilidade de manutenção, capacidade de teste, e questões de segurança desempenho, bem como os requisitos regulamentares e estatutários.

Esse processo garante:

- a) planejamento do projeto
- b) as entradas de projeto (requisitos)
- c) as saídas de projeto são realizadas sob condições controladas
- d) comentários sobre verificação e validação são realizadas
- e) alterações do projeto são realizadas de maneira controlada.

Estas atividades são também definidas no documento [PQ 13 - Projeto e Desenvolvimento](#).


7.4 Aquisição

A Supremo garante que adquiriu [Produto ou Serviço] conforme com os requisitos especificados de aquisição. O tipo e extensão do controle aplicado ao fornecedor e ao produto adquirido é dependente do efeito sobre a realização do produto posterior ou o produto final.

A Supremo avalia e seleciona fornecedores com base na sua capacidade em fornecer produtos e serviços de acordo com os requisitos da organização. Critérios para seleção, avaliação e reavaliação são estabelecidos.

As compras são feitas através do lançamento de ordens formais de compra e / ou contratos que descrevem claramente o que está sendo comprado. Recebidos [Produtos ou Serviços], são, verificadas em relação aos requisitos para garantir a satisfação dos requisitos. Fornecedores que não estão em conformidade [Produtos ou Serviços] pode ser solicitada para realizar uma ação corretiva formal.

Estas atividades são definidas nos documentos [PQ 03 – Aquisição](#) e [PQ 22 - Recebimento](#).

	Manual da Qualidade	MQ 001
Manual do Sistema de Gestão da Qualidade		Página: 19/25

7.5 Produção e Provisão de Serviços

7.5.1 Controle de produção e de provisão de serviço

Para controlar a sua produção e prestação de serviços, a Supremo considera:

- a) a disponibilidade de documentos ou registros que definem as características do bem como os resultados a serem alcançados;
- b) a disponibilidade e uso de monitoramento e recursos de medição adequados;
- c) a implementação das atividades de monitoramento e medição;
- d) o uso de infraestrutura e ambiente adequado;
- e) a nomeação de pessoas competentes, incluindo as qualificações exigidas;
- f) a implementação de ações para evitar o erro humano;
- g) a implementação da liberação, entrega e atividades pós-entrega.

7.5.2 Identificação e Rastreabilidade

Se necessário, a Supremo identifica o seu produto ou outras saídas críticas de processo por meios adequados. Essa identificação inclui o estado do produto no que diz respeito aos requisitos de monitoramento e de medição. A menos que seja indicado como não conforme, inspeção pendente ou alguma outra identificação, todos os produtos serão considerados conformes e adequados para uso.

Se a rastreabilidade for exigida pelo contrato ou de outro requisito estabelecido, a Supremo controla e registra a identificação conforme estabelecido.

O procedimento documentado [PQ 16 - Identificação e Rastreabilidade](#) define esses métodos em detalhes.

7.5.3 Propriedades pertencentes a clientes ou provedores externos


A Supremo exerce o cuidado com as propriedades do cliente ou fornecedor enquanto estiver sob o controle da organização ou sendo usada pela organização. Após a recepção, tal propriedade é identificada, verificada, protegidas e salvaguardadas. Se qualquer propriedade for perdida, danificada ou considerada inadequada para uso, isso é informado ao cliente ou fornecedor e os registros são mantidos.

Para a propriedade intelectual do cliente, incluindo os dados dos clientes equipamentos utilizados para a concepção, produção e / ou de inspeção, este é identificado pelo cliente e são mantidos e preservados para evitar a perda acidental, danos ou uso inadequado.

Esta atividade é definida em mais pormenor no documento [PQ 09 - Controle de Propriedades de Terceiros](#).

7.5.4 Preservação

A Supremo preserva a conformidade do produto ou outras saídas do processo durante o processo

	Manual da Qualidade	MQ 001
Manual do Sistema de Gestão da Qualidade		Página: 20/25

interno e entrega. Esta preservação inclui identificação, manuseio, embalagem, armazenamento e proteção. Preservação também se aplica às partes constituintes de um produto.

O processo documentado [PQ 18 – Preservação](#) define os métodos para preservação do produto.

7.5.5 Atividades pós-entrega

Conforme o caso, a Supremo realiza as seguintes atividades que são consideradas "atividades pós-entrega":

- Pesquisa de Satisfação do Cliente
- SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor

Atividades pós-entrega são realizadas em conformidade com o sistema de gestão definido aqui.

7.5.6 Controle de Mudanças

A Supremo análise criticamente e controle as mudanças planejadas e não planejadas para produção ou provisão de serviços na extensão necessária para assegurar a conformidade contínua com todos os requisitos.

O processo de gestão da mudança é definido no documento [PQ 14 - Gestão de Mudanças](#).

7.5.7 Liberação de produtos e serviços


Critérios de aceitação estão definidos na documentação apropriada. Revisões, inspeções e testes são realizados em estágios apropriados para verificar se os requisitos de produtos e serviços foram atendidos. Isso é feito antes, os produtos são liberados ou serviços são entregues.

Cada processo utiliza métodos diferentes para medir e liberar os produtos ou serviços. Estes métodos são definidos em [PQ 19 - Definição de Processo](#).

7.5.8 Controle de saídas não conformes

A Supremo garante que os produtos ou outras saídas do processo que não estão em conformidade com as suas exigências sejam identificados e controlados para evitar seu uso ou entrega não intencional.

Os controles para tais não conformidades são definidos em [PQ 08 - Controle de Produto Não Conforme](#) e [PQ 11 - Controle de Serviço Não Conforme](#).

	Manual da Qualidade	MQ 001
Manual do Sistema de Gestão da Qualidade		Página: 21/25

8.0 Melhoria

8.1 Generalidades

A Supremo utiliza o sistema de gestão para melhorar seus processos, produtos e serviços. Tais melhorias tem como objetivo abordar as necessidades e expectativas dos clientes, bem como outras partes interessadas, na medida do possível.

Os resultados da análise podem ser utilizados para avaliar:

- a) a conformidade dos produtos e serviços;
- b) o grau de satisfação do cliente;
- c) o desempenho e a eficácia do sistema de gestão;
- d) a eficácia do planejamento;
- e) a eficácia das medidas tomadas para corrigir riscos e oportunidades;
- f) o desempenho dos prestadores externos;
- g) outras melhorias para o sistema de gestão.

8.2 Satisfação dos clientes

Como uma das medições do desempenho do sistema de gestão, a Supremo monitora informações relativas à percepção e atendimento aos requisitos do cliente. Os métodos para obtenção e uso dessas informações incluem:


- reclamações de clientes
- rejeições de produtos ou devoluções
- ordens para o produto
- volume de encomendas de produtos
- tendências da entrega do tempo
- pesquisas de satisfação do cliente

O sistema de ação corretiva e preventiva deve ser utilizado para desenvolver e implementar planos de melhoria de satisfação do cliente que abordam as deficiências identificadas por estas avaliações, e avaliar a eficácia dos resultados.

8.3 Auditoria interna

A Supremo realiza auditorias internas a intervalos planejados para determinar se o sistema de gestão está em conformidade com os requisitos contratuais e regulamentares, com os requisitos da ISO 9001, e requisitos do sistema de gestão. Auditorias também procuram garantir que o sistema de gestão foi efetivamente implementado e é mantido.

A versão atualizada deste documento está disponível na Qualidade. Qualquer cópia terá caráter informativo.


	Manual da Qualidade	MQ 001
Manual do Sistema de Gestão da Qualidade		Página: 22/25

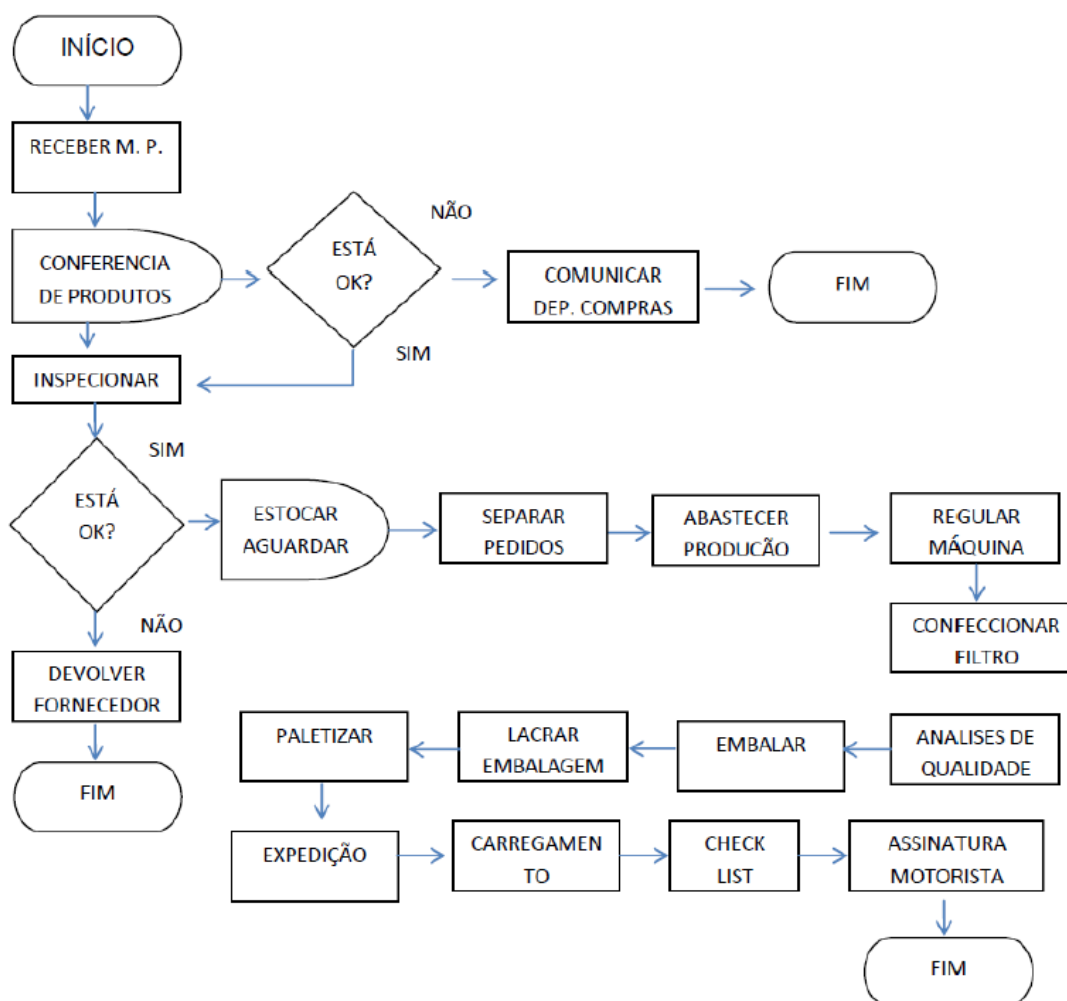
Estas atividades são definidas no documento [PQ 04 - Auditorias Internas](#).


8.4 Ações corretivas e preventivas

A Supremo toma medidas corretivas para eliminar as causas de não-conformidades, a fim de prevenir a sua reincidência. Da mesma forma, a empresa toma medidas preventivas para eliminar as causas de não-conformidades potenciais, a fim de prevenir a sua ocorrência.

Estas atividades são realizadas através da utilização do sistema formal de Ação Corretiva, e são definidas no documento [PQ 01 - Ação Corretiva e Preventiva](#).


	Manual da Qualidade	MQ 001
Manual do Sistema de Gestão da Qualidade		Página: 23/25

Anexo A: Sequencia e interação dos processos


	Manual da Qualidade	MQ 001
Manual do Sistema de Gestão da Qualidade		Página: 24/25

Anexo B: ISO 9001:2015 Referência cruzada

Código	Procedimentos
PQ 01	Ação Corretiva e Preventiva
PQ 02	Análise Crítica
PQ 03	Aquisição
PQ 04	Auditorias Internas
PQ 05	Calibração
PQ 06	Contexto da Organização
PQ 07	Controle de Documentos
PQ 08	Controle de Produto Não Conforme
PQ 09	Controle de Propriedades de Terceiros
PQ 10	Controle de Registro
PQ 11	Controle de Serviço Não Conforme
PQ 12	Cotações
PQ 13	Projeto e Desenvolvimento
PQ 14	Gestão de Mudanças
PQ 15	Gestão de Riscos
PQ 16	Identificação e Rastreabilidade
PQ 17	Manutenção Preventiva
PQ 18	Preservação
PQ 19	Definição de Processo
PQ 20	Processos Especiais
PQ 21	Processos terceirizados
PQ 22	Recebimento
PQ 23	Treinamento
PQ 24	Validação de Equipamentos

	Manual da Qualidade	MQ 001
Manual do Sistema de Gestão da Qualidade		Página: 25/25

ALTERAÇÕES

REVISÃO	DATA	ALTERAÇÃO

APROVAÇÃO

	NOME	DATA APROVAÇÃO	VISTO
APROVADOR			
APROVADOR			
APROVADOR			

APÊNDICE B - Formulário de Inspeção do Processo de Produção / Acondicionamento dos Filtros 102 e 103

	Formulário INSPEÇÃO DO PROCESSO DE PRODUÇÃO – FORMATAÇÃO DOS FILTROS 102 E 103	Código: QUA – FR/006 Data de início: 25/04/17 Revisão: 000 Data: Página 1 de 1
---	--	---

Máquina		Operador:				Data:			
Horário									
Aparência Filtro									
Soldagem das Faces									
Quantidade de Filtros									
Corte das Bordas									
Corte na Boca									
Avaliador									


Máquina		Operador:				Data:			
Horário									
Aparência Filtro									
Soldagem das Faces									
Quantidade de Filtros									
Corte das Bordas									
Corte na Boca									
Avaliador									

Máquina		Operador:				Data:			
Horário									
Aparência Filtro									
Soldagem das Faces									
Quantidade de Filtros									
Corte das Bordas									
Corte na Boca									
Avaliador									


OBSERVAÇÃO:

*A consulta da lista mestra – validade das revisões dos documentos – é obrigatória antes da
utilização deste documento*

APÊNDICE E – Formulário Análise de Riscos

 <h1>Auditoria Interna</h1> <p>Rev. 0</p>				ISO 9001 Clause →	Contexto da Organização	Partes Interessadas	Escopo do sistema de gestão da qualidade	Sistema de gestão da qualidade e seus processos	Generalidades	Foco no Cliente
#	PROCESSO AUDITADO	Data Planejado	Data Realizado		4,1	4,2	4,3	4,4	5.1.1	5.1.2
RAI-001				NC →						
				OFI →						
RAI-002				NC →						
				OFI →						
RAI-003				NC →						
				OFI →						

APÊNDICE F – Formulário Ações corretivas para fornecedores

 Controle de Ações Corretivas para Fornecedores Rev 01					
Hoje é segunda-feira, 22 de maio de 2017					
Data	Fornecedor	OP # ou Referência #	Enviado por	Part / Material #	Descrição do Material
27-Feb-17		RNC 03	André Luiz	Bobina	TNT 40 g/m ²
27-Feb-17		RNC04	André Luiz	Bobina	TNT 50 g/m ²
15-May-17		RNC 05	André Luiz	Caixas	Caixas Master Dia%

APÊNDICE H– Controles de equipamentos



Registro de Equipamentos

Use um registro para cada mês.

Equipamento: Fabricante: Serial Number:	MÊS:
	ANO:

MANUTENÇÃO

OPERAÇÃO DE MANUTENÇÃO	DIARIO	QUANDO NECESSÁRIO	ANTES DE USAR

MANUTENÇÃO SEMANAL

	FINAL DA SEMANA	INICIAL

MANUTENÇÃO MENSAL

	DATA DA CONCLUSÃO	INICIAL

OUTRAS MANUTENÇÕES

OPERAÇÃO DA MANUTENÇÃO	FREQUENCIA	CONCLUSÃO	INICIAIS

OBSERVAÇÕES:

APÊNDICE I – Descrição de cargos



[TÍTULO DA DESCRIÇÃO DE CARGO] Rev. 0

Título:
Localidade:
Tipo de trabalho: [Período integral, meio período, contrato, etc.]

Descrição Geral:

[Aqui]

Reportar a: aqui.

Responsabilidades:

- Item
- Item
- Item
- Item
- Item
- Item

Qualificação mínima:

- Item
- Item
- Item
- Item

Experiência:

- Item
- Item
- Item
- Item

Treinamento:

- Item
- Item
- Item
- Item

Outras habilidades:

- Item
- Item
- Item
- Item

APÊNDICE J – Estudo de impacto fora da tolerância



Estudo de Impacto

Rev. 0

Data: _____

Ferramenta: _____

Ferramenta.: _____

Resumir a condição das ferramentas

--

Definir o estudo de impacto; incluir descrição do produto estimado afetado, e ações a serem tomadas para notificar as partes interessadas, ou a justificativa de por que nenhuma ação será tomada.

--

Aprivação

QUALIDADE	DATA

APÊNDICE K – Avaliação do fornecedor



Registro de Avaliação do Fornecedor

Rev. 0

Fornecedor ID: _____

Fornecedor: _____ Data: _____

Local: _____ Fone: _____

Avaliado por: _____

Se os critérios Parte I for cumprida, os critérios Parte II é opcional.

Parte I

- Customer required Supplier
- Única Fonte

Parte II

Avaliador: marque as caixas abaixo para cada critério de ter avaliado. Anexar prova onde indicado. **Pelo menos três critérios devem ser verificados.**

- Qualidade parece adequada
- Disponibilidade de entrega e as condições são adequadas
- Referências verificadas
- Certificação do sistema de gestão da qualidade para ISO 9001 ou equivalente.
Anexar uma cópia do certificado.
- Preço e valores
- Receptividade
- Resultado da análise das peças de amostra ou materiais
- Fornecedor é capaz de satisfazer as considerações regulatórias
- Resultado da pesquisa *Anexar a pesquisa realizada.*
- Resultado da auditoria no local *Anexar relatório da auditoria realizada.*
- Outros: _____

NOTAS:

APÊNDICE O – Pedido de compras



Pedido de Compra

Rev. 0

Data: _____ Solicitante: _____ Dept.: _____

FORNECEDOR / INFORMAÇÕES DO FORNECEDOR

Fornecedor:		
Endereço:		
Fone:	Fax:	Email:
Contato:		Fone de Contato.:
Termos de Pagamento:	Entrega Antecipada? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Durante noite <input type="checkbox"/> 2-dias <input type="checkbox"/> Outros	
Método de Pagamento: <input type="checkbox"/> Ordem de Compra <input type="checkbox"/> Cartão de Crédito <input type="checkbox"/> Outros – indicar aqui:		
Método de envio: <input type="checkbox"/> Correios <input type="checkbox"/> Fed Ex <input type="checkbox"/> UPS <input type="checkbox"/> Aéreo <input type="checkbox"/> Outros		
Notes / Special Requirements / Comments:		

PRODUCTS / ITEMS / SERVICES REQUESTED

Qtde	# Peça	Descrição	Preço Unitário	Total	Data de Entrega	Notas
TOTAL GERAL						

APROVAÇÃO

Veja o procedimento **PQ 03 - Aquisição** para níveis de autoridade de aprovação e aprovações necessárias.

NOME	DATA	NOME	DATA

APÊNDICE P – Pesquisa de opinião dos colaboradores



Pesquisa de Opinião dos Colaboradores

Rev. 0

Por favor, preencha a pesquisa abaixo e enviar ao RH. Você está convidado a enviá-lo anonimamente.

Nome do Colaborador (opcional): _____ Data: _____

Por favor, use as classificações abaixo:

1= Concordo
Planamente

2= Concordo

3= Neutro

4= Não
Concordo

5= Não Concordo
Planamente

- ___ As informações que recebo de gerenciamento são simples e honesto.
- ___ Eu tenho a informação que eu preciso fazer bem o meu trabalho.
- ___ A gestão escuta e responde às minhas preocupações.
- ___ Estou envolvido na tomada de decisões que afetam o meu trabalho.
- ___ Eu tenho uma compreensão clara de visão, missão e valores da empresa.
- ___ Eu tenho a oportunidade de fornecer feedback e sugestões para decisões fundamentais.
- ___ Comunicação dentro do meu departamento é bom.
- ___ Eu recebo o reconhecimento adequado para um bom trabalho.
- ___ Eu sinto que meus esforços são apreciados.
- ___ Eu entendo como os meus esforços contribuem para a missão [Nome da Empresa].
- ___ Eu confio nos meus colegas de trabalho.
- ___ Eu confio na gestão.
- ___ Pessoas estão preocupadas com o que é bom para toda a organização, em vez de o que é bom para eles.
- ___ [Nome da Empresa] responsabiliza as pessoas pelos resultados.
- ___ Eu tenho as ferramentas e recursos necessários para fazer o meu trabalho de forma eficaz.
- ___ Tenho orgulho de trabalhar em [Nome da Empresa].
- ___ As pessoas têm um forte senso de responsabilidade pessoal para o desempenho de seu departamento e do desempenho de [Nome da Empresa].
- ___ [Nome da Empresa] se preocupa comigo.

Comentários / sugestões para melhoria:

APÊNDICE Q – Registro de avaliação dos colaboradores



Registro de Avaliação dos Colaborares

Rev. 0

Colaborador:		Data da Avaliação:	
Cargo:		Avaliação realizada por:	
<input type="checkbox"/> O funcionário atende ou excede os requisitos atuais para a posição <input type="checkbox"/> O funcionário requer melhorias de acordo com o Plano de Melhoria Pessoal abaixo			
Pontos fortes do empregado:			
Plano de Melhoria Pessoal: (indicar quaisquer problemas ou áreas que necessitam de melhorias, e desenvolver um plano, para incluir a formação e posterior re-avaliação, a fim de melhorar o desempenho.)			
Objetivos Futuros:			
Estatuto de metas passadas:			
Comentários			
Salário ou Modificações de Benefício:			

Employee Signature

Data

Assinatura do Avaliador

Data

APÊNDICE R – Registro de treinamento




Registro de Treinamento

Rev. 0

Nome Colaborador:	
Cargo:	
Data início treinamento:	Organização resp. Treinamento:
Subject of Training:	
Descrição detalhada do treinamento (opcional):	
<input type="checkbox"/> Individual <input type="checkbox"/> Grupo <input type="checkbox"/> Instituição ou Organização <input type="checkbox"/> Chão de fábrica Tipo: <input type="checkbox"/> Outro:	
Data do término:	
Resultado do Treinamento: <input type="checkbox"/> Satisfatório <input type="checkbox"/> Certificação Obtida (indicar abaixo) <input type="checkbox"/> Resultado insatisfatório ou Presença incompleto	
Certificados / credenciais obtidas (se aplicável):	
Se o resultado não foi satisfatório ou atendimento incompleto, indique um plano de correção: <input type="checkbox"/> Empregado deve retomar o treinamento <input type="checkbox"/> Empregado deve receber treinamento alternativo <input type="checkbox"/> Outras ações:	
Observações:	

APÊNDICE S – Relatório de ação corretiva e preventiva

	RELATÓRIO DE AÇÃO CORRETIVA / PREVENTIVA (RACP)
PREENCHIMENTO PELO EMISSOR	
EMISSOR: Qualidade	<input type="checkbox"/> PRODUTO <input type="checkbox"/> PROCESSO <input type="checkbox"/> SISTEMA
ÁREA DE APLICAÇÃO: Filtros	<input type="checkbox"/> AÇÃO PREVENTIVA DATA: <input type="checkbox"/> AÇÃO CORRETIVA
1 IDENTIFICAÇÃO: (Descrição resumida da não conformidade configurada ou em potencial) Filtros sem Fundo.	
PREECHIMENTO PELO COODENADOR DA QUALIDADE	
RESPONSÁVEL PELA AÇÃO: André Luiz Ferreira	
PREENCHIMENTO PELO EMISSOR E/OU RESPONSÁVEL PELA AÇÃO	
2 OBSERVAÇÃO: (Detalhamento da não-conformidade)	

3 Analise (porque ocorreu o problema?) usar o diagrama de causa e efeito (Ishikawa) conforme abaixo.

The diagram is a fishbone-style Ishikawa diagram. It features a central horizontal arrow pointing to the right, representing the effect. Six rectangular boxes are arranged around this arrow, intended for listing causes. Three boxes are positioned above the arrow, and three are below it. Each box is connected to the central arrow by a short vertical line. The boxes are labeled as follows:

- Top-left: MÃO DE OBRA
- Top-middle: MAT. PRIMA
- Top-right: MÉTODO
- Bottom-left: MÁQUINA
- Bottom-middle: MEIO AMBIENTE
- Bottom-right: MEDIDAS

The central arrow points to a larger, empty rectangular box on the right side of the diagram, which is intended for the final analysis or conclusion.

3.1 CAUSA(S) FUNDAMENTAL(AIS):			
4 PLANO DE AÇÃO			
O QUE	QUEM	COMO	QUANDO
PARA PREENCHIMENTO PELO EMISSOR OU COORD. QUALIDADE:			
5. EFICÁCIA DA SOLUÇÃO (Avaliação dos resultados alcançados)			Data:
O Problema foi solucionado ? Totalmente <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/>			
OBSERVAÇÕES: (Obrigatório em caso de parcialmente solucionado)			
6. PADRONIZAÇÃO: (Identificar novos métodos de trabalho gerados pela Melhoria)			
7. CONCLUSÃO: (Levantar pontos negativos e positivos do processo de Melhoria)			
Aprovação:			Data:



Relatório de Auditoria Interna

Rev. 0

TERCEIRO PASSO: Compare na prática vs. Requisitos

Compare os requisitos da ISO 9001, o Manual da Qualidade e outra documentação contra o que os funcionários estão realmente fazendo na prática diária.

Requisitos Referência	Questões	S/N (ou N/A)	Evidências

Comente auditorias anteriores para este processo. Comente ações emitidas contra este processo, ou resultado de auditorias anteriores para este processo. Adicionar perguntas da lista de verificação adicionais aqui, com base na auditorias anteriores.

Requisitos Referência	Questões	S/N (ou N/A)	Evidências



Relatório de Auditoria Interna

Rev. 0

Comente auditorias anteriores para este processo. Comente ações emitidas contra este processo, ou resultado de auditorias anteriores para este processo. Adicionar perguntas da lista de verificação adicionais aqui, com base na auditorias anteriores.

Requisitos Referência	Questões	S/N (ou N/A)	Evidências

QUARTO PASSO: Verificar a eficácia do processo

Revise o procedimento aplicável para este processo e responda às perguntas abaixo.

Questões	S/N (ou N/A)	Evidências
Os procedimentos são precisos e completos, em comparação com a verdadeira prática?		
Existem passos de verificação suficientes (inspeções, ensaios, avaliações, aprovações, registros, etc.) para assegurar as saídas do processo atendem aos requisitos antes de passar para o próximo processo?		
Será que o processo parece satisfazer adequadamente os requisitos da ISO 9001?		
O processo parece satisfazer adequadamente todos os requisitos do cliente ou regulamentares?		
Indicar quaisquer problemas você descobriu com o processo:		
Fornecer uma breve informação sobre todas as áreas que você encontrou boas práticas.		



Relatório de Auditoria Interna

Rev. 0

QUINTO PASSO: Sumário da auditoria

C = Ações corretivas necessárias
P = Ações preventivas necessárias
OM = Oportunidades de melhorias

# Ação	Cláusula	Descreva suas anotações	Tipo	Maior /Menor
		Requerimento: Evidência: Justificativa para Constatação:		
		Requerimento: Evidência: Justificativa para Constatação:		
		Requerimento: Evidência: Justificativa para Constatação:		
		Requerimento: Evidência: Justificativa para Constatação:		
		Requerimento: Evidência: Justificativa para Constatação:		

SEXTO PASSO: Fechamento do Relatório

Assinatura do Auditor Líder

Data

APÊNDICE U – Relatório de não conformidade do produto



Relatório de Não Conformidade

Rev. 0

		NC #:	
Data:	Descoberto no: <input type="checkbox"/> Recebimento <input type="checkbox"/> Processo <input type="checkbox"/> Final <input type="checkbox"/> Cliente		
Nome:		Dept:	
# OP:	# Peça:	Rev:	
Desenho:			Rev:
Qtde Afetada:	Operação:	Descrição:	
Descrição da Não Conformidade:			
Disposição:	<input type="checkbox"/> Usar como está – não há não conformidade após avaliação <input type="checkbox"/> Usar como está – obter desvio pelo cliente <input type="checkbox"/> Reparar da seguinte forma: <input type="checkbox"/> Retrabalhar da seguinte forma: <input type="checkbox"/> Sucata		
Aprovações:	CQ:	ENG:	OUTRO:
Desvio:	Desvio de Cliente:	Nome:	Assinatura:
		Cargo:	Data:
	Isenção Regulamentar:	Agência:	Dept:
		Nome:	Assinatura:
	Cargo:	Data:	
Resultado das Reinspeções:	<input type="checkbox"/> Aprovado	Descreva aqui os resultados:	
Notas e comentários:			

APÊNDICE V – Relatório de não conformidade do serviço



Não Conformidades de Serviços

Rev. 0

Data: _____ Reportado: _____ Arquivado: _____

Resumir a não conformidade do serviço relatado. Anexar ou fazer referência a documentação aplicável (e-mails, etc.)	
<input type="checkbox"/> Não conformidade confirmada, proceder com a investigação <input type="checkbox"/> Não pode ser confirmada a não conformidade, parar com a investigação <input type="checkbox"/> Não é uma não conformidade, parar imediatamente.	
Revisão inicial:	
Revisão inicial por:	Data:
Análise da causa raiz:	
<input type="checkbox"/> Reembolso <input type="checkbox"/> Fornecer o serviço corrigido. Detalhes: <input type="checkbox"/> Fornecer novo serviço. Detalhes: <input type="checkbox"/> Desvio do cliente. Detalhes: <input type="checkbox"/> Outras ações. Detalhes:	
Notas:	
Disposição:	Data:
Aprovação:	Data:

APÊNDICE X – Reunião análise crítica



Reunião de Análise Crítica

Rev. 0

Data da Reunião:

Em atendimento:

NOME	FUNÇÃO

Ausente:

NOME	FUNÇÃO

Para os membros ausentes, esta ata desta reunião deve ser enviada a eles depois, dando oportunidade para revisão e comentários. Qualquer observações, alterações ou entradas adicionais desses indivíduos devem ser incorporadas nos assuntos finais ou emitidos como um adendo.



Reunião de Análise Crítica

Rev. 0

ITEM 1. Revisão da Política de Qualidade. Rever a política de qualidade para garantir que ele ainda representa os objetivos da empresa.

“Produzir filtros seguros que atendam as necessidades dos nossos clientes, com qualidade e credibilidade, por meio da capacitação das pessoas e continua melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade”.

Política de Qualidade foi revista e não necessita de revisão.

Política da Qualidade necessita de revisões. Descreva as melhorias necessárias:

ITEM 2. Revisão dos problemas internos suas extensões.

ITEM 3. Revisão dos riscos.

ITEM 4. Revisão de oportunidades

ITEM 5. Resultado das auditorias internas e externas

ITEM 6. Status das ações corretivas e preventivas.

ITEM 7. Recursos necessários para manter e melhorar o QMS.

EQUIPAMENTOS NECESSÁRIOS:

MEIO AMBIENTE & INFRASTRURA NECESSÁRIOS:

SISTEMA DA QUALIDADE OU OUTROS RECURSOS NECESSÁRIOS:



Reunião de Análise Crítica

Rev. 0

RECURSOS HUMANOS & TREINAMENTOS:

ITEM 8. Revisão da efetividade dos treinamentos

ITEM 9. Revisão sobre os fornecedores.

ITEM 10. Objetivos da Qualidade.



Reunião de Análise Crítica

Rev. 0

Processo	Objetivo da Qualidade	KPIs	Posição atual	Objetivo	Atingido? (S/N)

MANAGEMENT REVIEW MEETING MINUTES

Rev. [Rev Number]

ITEM 11. Retorno dos clientes.

ITEM 12. Atualização da estratégica da Direção.

ITEM 13. Discussão sobre a performance da qualidade.

ITEM 14. Outras notas, recomendações.

ITEM 15. Próxima reunião:

ITEM 16. Itens para follow na próxima reunião de análise crítica.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

APÊNDICE Y – Solicitação de Ação corretiva para fornecedor



Ações Corretivas para Fornecedores

Rev.0

Esta seção deve ser preenchida pela Supremo

Fornecedor:	Atenção:
Fone:	Fax #:
Descrição da Não Conformidade:	<i>Se a não conformidade é partes relacionadas, preencha o seguinte:</i>
	Ordem de Produção #:
	Peça#: Rev:
	Descrição da peça:
	Qtde afetada:
Data de envio p/ fornecedor:	Enviado por:

RESPOSTA A ESTE REGISTRO deve ser respondido dentro de 20 dias do recebimento; CASO CONTRÁRIO, pode resultar na remoção da sua empresa DE FUTURAS COMPRAS

Esta seção deve ser preenchida pelo fornecedor

Causa raiz da não conformidade:
Ações corretivas:
Assinatura do fornecedor: Data:
Nome e cargo:

Esta seção deve ser completada pela Supremo

Respostas aceitas?
Assinatura de Compras: Data:

