

**PROJECTO DE DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE
GESTÃO DA QUALIDADE DE UM OPERADOR LOGÍSTICO**

Inês Tavares Quintas

Projecto de Mestrado em
Gestão e Engenharia Industrial

Orientador:
Prof. Eng. Francisco Frazão Guerreiro, Docente Convidado, ISCTE Business School,
Departamento de Gestão

4 de Setembro, 2009

“Se algo pode correr mal, correrá mal.”

Lei de Murphy

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao Professor Francisco Frazão Guerreiro, pela forma como orientou o meu trabalho, pelas suas recomendações e pela sua disponibilidade.

Agradeço todo o apoio e disponibilidade que foi dada por todos os Colaboradores da Marlodis, para a concretização do Manual da Qualidade e Procedimentos.

Não deixando também de agradecer a todos os que contribuíram directa ou indirectamente para a realização deste projecto.

Deixo também uma palavra de agradecimento aos Professores do INDEG/ISCTE, pela forma como leccionaram o Mestrado e por me terem transmitido o interesse por estas matérias.

Índice

Abstract.....	III
Sumário.....	IV
Sumário Executivo.....	V
Definição do contexto do problema.....	8
Revisão da Literatura.....	9
Quadro Conceptual.....	19
Métodos.....	22
Análise de informação e conclusões.....	24
Manual da Qualidade.....	24
Formas de implementação.....	65
Conclusão.....	68
Bibliografia.....	70
Anexos.....	73

Índice de Quadros

Quadro 1: As características da Qualidade.....	10
--	----

Índice de Figuras

Figura 1: O Ciclo da Qualidade.....	11
Figura 2: Sistema de Gestão da Qualidade.....	12
Figura 3: Diagrama de Trilogia de Juran.....	15
Figura 4: Custos da Qualidade.....	17
Figura 5: Ciclo PDCA.....	20
Figura 6: Pirâmide de Documentos.....	66

Abstract

Keywords: Management / Quality / Certification / Systems

Currently the **management** of **quality** is a major concern of businesses, whether they are focused on the **quality** of products and / or services.

This approach ensures that all activities from design, development and implementation of the product or service, as well as the resources that go with it are efficient and effective in accordance with their respective **systems** and their performance.

Today, customers recognize **quality** as an important attribute in products and services and providers recognize that **quality** can be an important factor in creating the differentiation between its current and potential competitors.

Quality assurance is responsible for all activities from design, development, production, installation, servicing and documentation. The rule that introduces the "fit for purpose" and "do it right the first time." This has become a complex task, much more complex as consumers can understand the **quality** of different ways.

The awareness of the **quality** and recognition of its importance has made the **certification of quality management systems** a form of differentiation that allows recognition in the market.

And in an economic environment increasingly competitive, any differentiation factor is an asset for companies. A company **certified** in **quality** may have this distinguishing factor that allows a greater responsiveness of their suppliers, customers and consumers. According to Porter's five forces, **certification** is a barrier to entry.

Sumário

Palavras-chave: Gestão / Qualidade / Certificação / Sistemas

Actualmente a **gestão** da **qualidade** é uma das maiores preocupações das empresas, estejam elas voltadas para a **qualidade** dos produtos e/ou dos serviços.

Esta abordagem assegura que todas as actividades desde a concepção, desenvolvimento e implementação do produto ou serviço, assim como os recursos que lhe estão associados são eficientes e eficazes em conformidade com os respectivos **sistemas** e a sua performance.

Hoje em dia, os clientes reconhecem a **qualidade** como um atributo importante nos produtos e serviços e os fornecedores reconhecem que a **qualidade** pode ser um factor importante para criar a diferenciação entre os seus actuais e potenciais competidores.

A garantia da **qualidade** é responsável por todas as actividades desde a concepção, desenvolvimento, produção, instalação, serviços e documentação. O que introduz a regra “fit for purpose” e “do it right the first time”. Esta tornou-se uma tarefa complexa, tanto mais complexa quanto os consumidores podem entender a **qualidade** de diferentes maneiras.

A consciencialização para a **qualidade** e o reconhecimento da sua importância, tornou a **certificação de sistemas de gestão da qualidade** como uma forma de diferenciação que permite o reconhecimento no mercado.

E num ambiente económico cada vez mais competitivo, qualquer factor de diferenciação constitui uma mais-valia para as empresas. Uma empresa **certificada** em **qualidade** poderá ter este factor distintivo que permite uma maior receptividade dos seus fornecedores, clientes e consumidores finais. Segundo as 5 forças de Porter, a **certificação** é uma barreira à entrada.

Sumário Executivo

Os permanentes desafios e exigências colocados às organizações, tais como a diminuição dos custos, a conquista de novos mercados e a Qualidade dos seus Produtos e Serviços, fazem com que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e a sua posterior Certificação seja encarada como um passo fundamental à obtenção do êxito.

Este tipo de implementação de SGQ e Certificação, de cariz voluntário, aplica-se a todos os sectores de actividade, desde a indústria aos serviços. Actualmente existe um grande número de empresas, quer a nível nacional quer internacional, que estão preocupadas em implementar Sistemas de Gestão da Qualidade para uma posterior Certificação com base na norma NP EN ISO 9001:2008, como forma de provar, quer internamente quer externamente, o seu real empenho.

São inúmeras as vantagens e os ganhos que provêm da aplicação desta norma, como modelo de uma organização. O nível da eficiência e eficácia, nas organizações que adoptam esta ferramenta de gestão, é sem dúvida elevado, sendo sempre suportado por um processo de melhoria contínua com orientação para o cliente e para a satisfação das suas necessidades.

Para a obtenção da Certificação, a organização tem de se sujeitar a um processo de avaliação dos seus sistemas internos, preocupando-se com aspectos de organização interna e com o desenho e desempenho dos seus processos. Assim, e devido a este processo, poder-se-ão detectar deficiências organizacionais que, uma vez corrigidas, podem trazer inúmeras vantagens à empresa, nomeadamente:

- Melhorias ao nível da imagem da organização;
- Melhorias ao nível da organização interna;
- Obtenção de uma ferramenta de gestão fiável;
- Aumento da satisfação / confiança nos serviços da organização por parte dos clientes;
- Aumento da motivação / envolvimento no sistema, por parte dos seus colaboradores;
- Melhorias ao nível da posição competitiva da organização;
- Aumento no nível de produtividade;

- Acesso a determinados mercados e concursos específicos;
- Facilidade de acesso à informação;
- Redução de custos.

Para melhorar o processo de desenvolvimento dos sistemas, o gestor do projecto deverá adoptar os standards da organização como princípio e utilizar processos alternativos onde os mesmos revelem ser uma melhoria. Algumas das suas funções são:

- Identificar claramente quem o "cliente"
- Definir as necessidades do "cliente"
- Traduzir essas necessidades em requisitos do produto
- Especificar o produto
- Definir e planear o processo de desenvolvimento e os testes de aceitação.

Os sistemas “trazem” para a qualidade uma aproximação holística em que pessoas, processos e produtos são considerados conjuntamente e não como factores independentes da gestão da qualidade.

Um sistema da qualidade, que visa implementar uma gestão de qualidade, deverá incluir os seguintes elementos:

- Explicitação clara de responsabilidades
- Estrutura organizacional de suporte
- Recursos e pessoal
- Políticas e procedimentos de qualidade
- Manual da qualidade
- Planos da qualidade
- Registos da qualidade
- Revisões periódicas de gestão sobre o sistema da qualidade
- Auditorias periódicas independentes sobre o sistema da qualidade.

Com a evolução de novas técnicas da qualidade no negócio em áreas como a engenharia, fabricação ou no processo de montagem todos os aspectos da qualidade – satisfação do cliente; diminuição dos defeitos/erros; lead time; tempo de tarefa e de produção e total dos custos - devem ser melhorados ou se algum destes aspectos não

melhorar deve ao menos manter-se estável e não piorar. A Qualidade Moderna tem como característica a criação de uma base de benefícios.

Numa perspectiva mais progressista da qualidade, esta é totalmente definida pelo consumidor final, que se baseia na sua experiência e avaliação pessoal. A experiência do cliente está agregada a todos os tipos de contactos que o cliente já teve com a companhia ou produtos/serviços. Quando o cliente compra de um produto/serviço, este formula imediatamente uma opinião sobre como foi realizada a venda, sobre a performance de todo o processo, desde a ordem de encomenda ou compra até à entrega e serviço pós-venda.

O sucesso das empresas verifica-se na sua capacidade de criar e sustentar vantagens a médio e longo prazo sobre os seus concorrentes. A Qualidade Logística ao procurar satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes é essencial para a criação de valor e para a manutenção das vantagens concorrenciais.

Segundo, Crespo Carvalho, (2002) “A qualidade logística é o conjunto de medidas padrão e limites de tolerância entre a empresa e os seus clientes e consumidores. Para que, sob o ponto de vista logístico, exista qualidade, esses padrões têm que ser satisfeitos dentro dos limites de tolerância. Uma empresa, baseada em fluxos, aplica padrões rigorosos para medir ou avaliar os seus serviços logísticos.”

Para dar início à concretização deste projecto, primeiro foi necessário analisar a empresa, conhecer a organização, políticas, estratégias e objectivos da mesma. Para perceber o funcionamento de todo o processo e relações internas e externas.

Dando início a um processo de implementação de um sistema de gestão da qualidade. Mais especificamente, na elaboração de um manual da qualidade e de procedimentos segundo as normas NP EN ISO 9000:2005 e a NP EN ISO 9001:2008.

A partir desta fase a empresa poderá prosseguir a uma candidatura, numa das entidades certificadoras, para a obtenção da certificação do seu sistema de Gestão da Qualidade.

Definição do Contexto do Problema

A Marlodis é uma pequena empresa, que opera no sector logístico. Devido à forte competitividade, exigências do mercado e necessidade de criação de valor para o cliente ao longo de toda a cadeia de abastecimento, esta pretende integrar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e posteriormente obter a Certificação ao nível da Qualidade.

Através da implementação do SGQ, a empresa pretende, reduzir significativamente os custos, obter um reforço e melhoria dos canais de comunicação, tanto a nível interno como externo e uma melhoria também ao nível do controlo e gestão de todo o processo.

A certificação do Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2008 permite à Marlodis demonstrar o seu compromisso em atingir a excelência dos serviços prestados através de práticas de qualidade e melhoria contínua e consequentemente satisfazer os requisitos e expectativas dos seus clientes.

Para a obtenção da Certificação, a Organização tem de se sujeitar a um processo de avaliação dos seus sistemas internos, preocupando-se com aspectos de organização interna e com o desenho e desempenho dos seus processos. Assim, e devido a este processo, poder-se-ão detectar deficiências organizacionais que, uma vez corrigidas, podem trazer inúmeras vantagens à empresa.

A prática de um serviço eficiente e de qualidade comprovada é muitas vezes um factor de distinção e um importante critério de selecção, no mercado.

A certificação do Sistema de Gestão da Qualidade segundo a norma NP EN ISO 9001.2008 permitirá à MARLODIS relacionar-se como um fornecedor preferencial de clientes actuais ou potenciais que por sua vez já estejam certificados, contribuindo uma cadeia de “confiança”.

Revisão Bibliográfica

No mercado global, altamente competitivo, é fundamental que as empresas criem estratégias que permitam inovar os seus processos e produtos ou serviços realizados.

Para tal é necessário estar atendo as necessidades e exigências do consumidor isto é focar no consumidor.

Um dos primeiros passos para atingir a qualidade é a identificação das necessidades do segmento de mercado.

Qualidade é um conceito que está relacionado directamente às percepções de cada indivíduo. É ainda difícil definir um conceito universal que satisfaça todo o tipo de organizações e culturas.

Contudo podemos expor algumas definições que no global podem definir, **qualidade**.

Segundo a NP EN ISO 9000:2005, a qualidade é, o «Grau de satisfação de **requisitos** dado por um conjunto de **características** intrínsecas.»

“**W. Edward Deming:** (1986) “A qualidade é definida consoante as exigências e as necessidades do consumidor. Como elas estão em permanente mudança as especificações de qualidade devem ser alteradas constantemente.””

“**Joseph M. Juran:** (1974) “Adequação ao uso” A adequação é definida pelo cliente.””

“**Philip B. Crosby:** (1979) “Conformidade com os requisitos.” A dificuldade é que os requisitos nem sempre são representativos das expectativas de todos os clientes.”

As características da qualidade

Características	Significado
<i>Performance</i>	Características principais do produto ou serviço
Destaques	Toques adicionais, «sinos e apitos», características secundárias
Fiabilidade	Consistência da <i>performance</i> ao longo do tempo
Durabilidade	Vida útil
Utilidade	Resolução de problemas e reclamações
Respostas	Características do interface pessoa-pessoa tais como pontualidade, cortesia, profissionalismo, etc.
Estética	Características sensoriais tais como som, tacto, visão, etc.
Reputação	<i>Performance</i> passada e outros intangíveis

Quadro1: Fonte: ¹ Modificado de Paul E. Plsek, «Defining quality at the Marketing / Development Interface», Quality Progress, June 1987, pp. 28-36

“Sara Lopes e Margarida Saraiva (2009:196) “Actualmente, a qualidade é um sinónimo de estratégia e centra-se na excelência do produto/serviço.””

Para José Eduardo Soares e Isabel Almeida² (2009; 31), estes são alguns dos factores críticos de sucesso para o futuro das organizações, no domínio da qualidade:

- O futuro exigirá da qualidade uma abordagem sistémica e integrada, como única forma de lidar com a crescente complexidade dos negócios e do Mundo em geral.
- A rapidez será uma competência relevante para as organizações, a vários níveis: no lançamento de novos produtos no mercado, na mudança, na adaptação e na acção.
- A capacidade de antecipação das organizações, permitirá potenciar a rapidez e tornar-se numa vantagem competitiva.
- As propostas de valor serão cada vez mais avaliadas na perspectiva do cliente e necessariamente medidas em termos financeiros, pelo que qualquer processo que não acrescente valor ao cliente deverá ser minimizado ou eliminado.
- A qualidade transformar-se-á numa medida holística do desempenho do sistema, envolvendo as dimensões custo, tempo e desempenho dos requisitos.
- A necessidade de mudança e transformação assentará mais em melhorias incrementais e na qualidade da concepção, para as quais será necessário ter em consideração a gestão dos respectivos riscos.

¹In, Gestão da Produção e das Operações - Chase / Aquilano

- A qualidade deverá ser estratégica e não apenas tática, assentando numa óptica de excelência organizacional.
- As organizações deverão comprometer-se e responsabilizar-se pela construção de um mundo sustentável.
- Dando continuidade, ao que já sucede relativamente à Qualidade, Ambiente e Higiene e Segurança, será necessário integrar os outros sistemas existentes.

O ciclo da qualidade (Fig.1) mostra-nos que a qualidade deve integrar toda a organização (processos e sub-processos), de forma a obter um sistema completo interligado, promovendo sinergias e interfaces entre departamentos. Possibilitando assim, a melhoria contínua, de todo o processo, no desempenho da qualidade da organização.

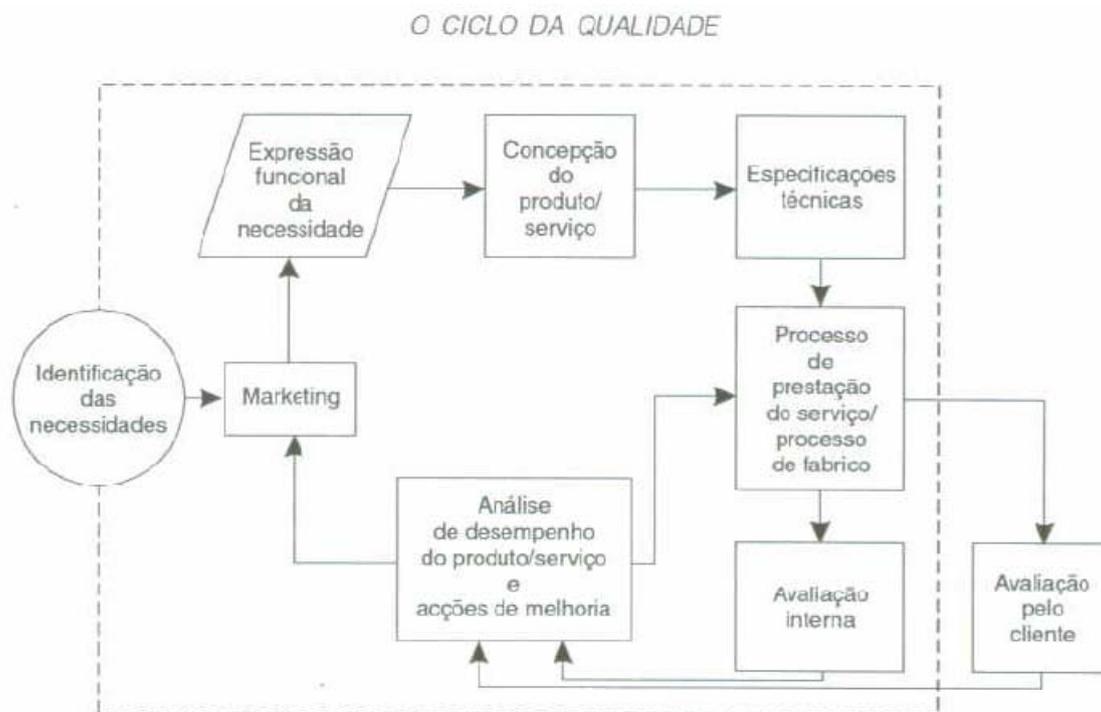


Figura1 (Fonte: Pires, A. Ramos (2004), Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade. Lisboa, 3ªed.: Edições Sílabo, Lda. (Pág. 26))

“A qualidade é uma ferramenta estratégica intemporal, segundo Capricho (2007)², e assim permite que as organizações evoluam com base em determinados elementos fundamentais: fazer bem, saber exigir e melhorar de forma contínua.

É um factor de distinção que permite o sucesso da organização, utilizado como instrumento estratégico de diferenciação. Em que a gestão de topo deve definir a política da qualidade e assegurar a melhoria contínua, a fim de alcançar as necessidades

²In, de Saraiva, Margarida e Teixeira, António (2009), A QUALIDADE numa perspectiva multi e interdisciplinar. Lisboa, 1ªed.: Edições Sílabo, Lda.

do segmento de mercado definido, sempre na perspectiva de excelência ao nível da produção e/ou prestação de serviços, ou seja, na criação de valor.“

Juran³ salienta a importância de ter objectivos da qualidade claramente definidos, bem como de dispor de sistemas de medida do seu cumprimento. Contudo é preciso ser criativo na forma de os atingir. Só assim é possível, uma política da qualidade.

Segundo Juran⁴, um programa da qualidade pode ser utilizado para medir o serviço externo, interno e o regulado. Aplicado ao serviço externo, o programa pode medir e controlar a incidência de não conformidades no serviço com consumidores enquanto ocorrem. Aplicado internamente, o programa pode medir e controlar a conformidade dos processos internos e das funções administrativas vitais para o bom fornecimento de um serviço externo. Um programa da qualidade formalizado pode também ser utilizado para fornecer os dados regulamentares exigidos a uma organização de serviços.



Figura2 (Fonte: Adaptado de <http://www.citeve.pt>)

Segundo a norma NP EN ISO 9001:2008, o modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos representado na fig.2, ilustra as interligações de processos. Esta ilustração mostra que os clientes têm um papel significativo na

³ Gryna, Frank M. e Juran, J. M., *Juran's Quality Control Handbook*, 4ed.: McGraw-Hill.

definição de requisitos como entradas. A monitorização da satisfação do cliente requer a avaliação da informação relativa à percepção, por parte deste, quanto à organização ter ido ao encontro dos seus requisitos.

“António Ramos Pires (2004; 35) diz que, o sistema da qualidade é um subsistema da gestão porque atribui sistematicamente recursos e responsabilidades de modo a que a organização para a qualidade se torne viável, efectiva e competitiva.”

Este autor enuncia também os objectivos de um sistema da qualidade;

- a) Fornecer uma abordagem sistemática de todas as actividades que possam afectar a qualidade desde a concepção ao fabrico, desde o estudo de mercado até à assistência pós-venda;
- b) Privilegiar actividades de prevenção em vez de confiar apenas na inspecção;
- c) Fornecer uma evidência objectiva de que a qualidade foi alcançada.

Refere ainda que, o documento fundamental do sistema da qualidade é o manual da qualidade que pode e deve conter não só a definição de política, autoridade e responsabilidade, mas também os procedimentos do sistema. Os procedimentos técnicos não devem estar incluídos no manual.

Em termos práticos, na formalização de um sistema da qualidade, devemos começar por identificar para cada actividade os aspectos técnicos e os aspectos de gestão, após o que devemos definir responsabilidades e elaborar os procedimentos adequados.

“Sara Lopes e Margarida Saraiva (2009: 198), sugerem que as normas têm como missão definir e orientar as organizações na obtenção de qualidade do produto ou serviço, constituindo uma obrigatoriedade para aquelas que pretendam obter a certificação.”

Segundo a norma NP EN ISO 9001:2008, quando utilizada dentro de um sistema de gestão da qualidade, tal abordagem enfatiza a importância:

- a) De entender e ir ao encontro dos requisitos;
- b) Da necessidade de considerar processos em termos de valor acrescentado;
- c) De obter resultados do desempenho e da eficácia do processo;
- d) Da melhoria contínua dos processos baseada na medição dos objectivos.

“Note-se que a norma NP EN ISO 9001:2008 visa a certificação de sistemas de gestão da qualidade de organizações e, embora seja frequente a confusão, não está relacionada directamente com a demonstração da qualidade do produto, mas sim, com a demonstração da capacidade da organização para garantir a qualidade do produto, o que é substancialmente diferente. (Abel Pinto e Iolanda Soares, 2009:37)”

Segundo a norma NP EN ISO 9000:2005, foram identificados oito princípios de gestão da qualidade, que podem ser adoptados pela gestão de topo de uma organização, de modo que a mesma seja dirigida no sentido de melhores desempenhos.

- a) Focalização no cliente
- b) Liderança
- c) Envolvimento das pessoas
- d) Abordagem por processos
- e) Abordagem da gestão como um sistema
- f) Melhoria contínua
- g) Abordagem à tomada de decisões baseada em factos
- h) Relações mutuamente benéficas com fornecedores

Estes oito princípios de gestão da qualidade constituem a base das normas de sistemas de gestão da qualidade da família ISO 9000.

Através da implementação de um SGQ, segundo estes princípios, e do seguimento da norma NP EN ISO 9001:2008, poderá obter-se facilmente a certificação, após a auditoria de uma entidade certificadora acreditada para o efeito.

As normas ISO são já mundialmente reconhecidas como referência para a especificação dos requisitos mínimos na implementação e verificação de sistemas de gestão da qualidade de empresas de bens/serviços.

Norma de garantia para certificar sistemas de gestão da qualidade: ISO 9001

A gestão da qualidade faz uso extensivo destes três processos de gestão.

- Planeamento da Qualidade
- Controlo da Qualidade
- Melhoria da Qualidade

Estes processos são conhecidos como as “trilogia de Juran”.

“O diagrama de trilogia de Juran (1998) é um gráfico em que temos o tempo sobre o eixo de horizontal e os custos por qualidade no eixo vertical. E que nos mostra que a primeira actividade é a de planeamento da qualidade, fase em que são definidos os quem são os clientes e quais são as suas necessidades. A partir daqui são desenvolvidos produtos/serviços ou processos concebidos para responder as necessidades identificadas. Finalmente, os planos são implementados, aplicando-os junto dos operadores: “You run the process, produce the product features, and meet the customers’ needs.””

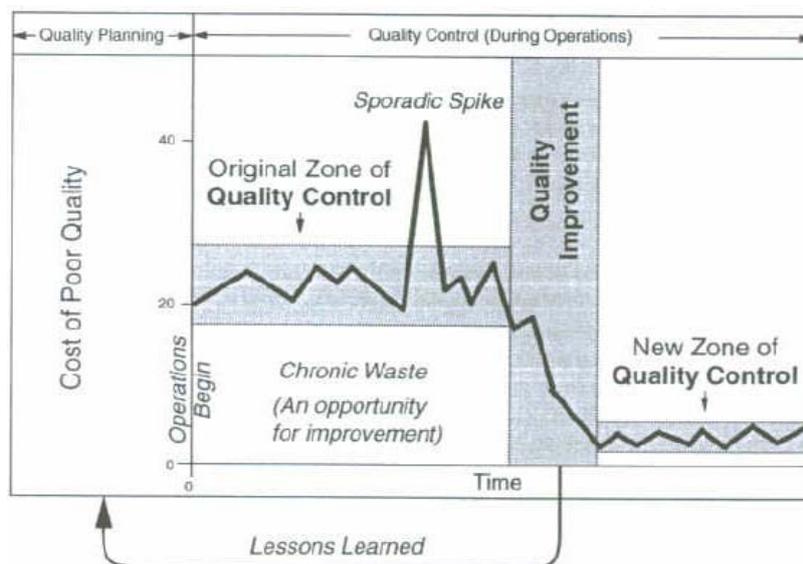


Figura3 (Fonte: Juran's Quality Handbook)

“Segundo Juran (1998), as empresas de serviços estão envolvidas em servir seres humanos. As relações são apenas construtivas se o serviço realizado for de encontro as necessidades do cliente em termos de preço, tempos de entrega e aptidão para a finalidade pretendida pelo cliente.”

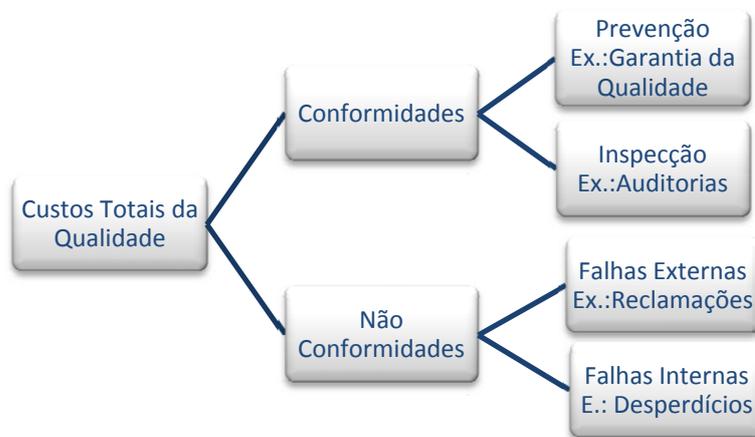
“Para a implementação de um SGQ é necessário um grande investimento. Muitas vezes este investimento é visto como uma desvantagem, o que não é verdade.

Apesar de das várias definições existentes, ainda há alguma incompreensão sobre o que é a qualidade. Qualidade não é um processo caro, um produto caro ou um aumento do tempo consumindo. (Rose, Kenneth, 2005)”

Para Frank Scanlon⁴ (1983: 296-300), existem três pressupostos básicos necessários para justificar uma análise de custos de qualidade:

1. Que falhas são causadas.
2. Que a prevenção é mais económica.
3. Que a *performance* pode ser medida.

“Segundo Ireland (1991), o custo da qualidade é o custo total de todos os esforços realizados para alcançar a qualidade do produto/serviço, e inclui todo o trabalho necessário para construir um produto/serviço em conformidade com os requisitos, bem como todo o trabalho resultante da não conformidade com os requisitos.”



“Segundo Chase e Aquilano, se gastar mais dinheiro na prevenção, conseguirá reduzir os custos em avaliação e em falhas. A regra estabelecida pela prática diz que por cada unidade monetária que se gastar em prevenção, pode-se poupar dez em custos devidos a falhas e avaliação.”

Os custos em qualidade são geralmente classificados em quatro famílias:

1. Custos de avaliação: os custos de inspeção, teste, e outras tarefas para garantir que o produto ou o processo é aceitável.
2. Custos de prevenção: a soma de todos os custos para prevenir a ocorrência de defeitos: os custos para identificar a causa do defeito, para implementar acções correctivas, para eliminar a causa, para a formação do pessoal, para redesenhar o produto ou o sistema e para equipamento novo ou modificações.
3. Custos de falhas:
 - a) Internas. Os custos ocorridos no sistema: refugo, reparar e recuperar.

⁴ «Quality Costs in a Non-Manufacturing Environment», *ASQC Quality Congress Transactions*, 1983, pp. 296-300.)

- b) Externas. Os custos dos defeitos que passam através do sistema:
Substituições cobertas pela garantia, perda de clientes ou da confiança, tratamento de reclamações e reparações do produto.

Segundo Kenneth Rose (2005) os efeitos da falta de conformidade com as especificações podem incluir clientes insatisfeitos e por consequência a perda de clientes, a perda de negócios, perda de receitas e a até a falência da organização.

Os efeitos da prevenção e a avaliação podem incluir produtos melhores, melhor processo, os trabalhadores mais capazes e mais clientes satisfeitos.

Custo da qualidade óptimo:

A – Custos de obtenção da qualidade

B – Custos da não qualidade

C – Custos da Qualidade

D – Evolução pretendida

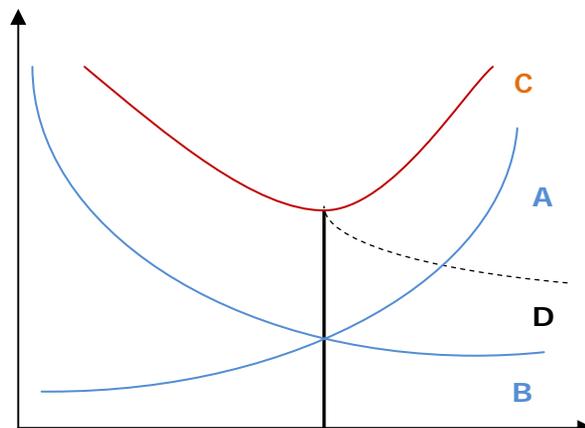


Figura 4 (Fonte: Acetatos aulas de Gestão da Qualidade)

Os **custos da não qualidade** tratam-se dos custos que se paga pelo facto de não se ter qualidade no produto ou processo. São custos que se efectuam para posteriormente o produto ou processo obter a qualidade desejada.

Os **custos da qualidade** afectos a técnicas preventivas serão então os custos de prevenção e avaliação, ou seja todos os custos do pessoal que estejam ligados a métodos, projectos de ferramentas para a qualidade e na execução, programação do trabalho e formação para a qualidade. Estes custos provêm das acções que são tomadas de maneira a evitar custos desnecessários resultantes da falta de qualidade. Estes custos devem-se às acções que tendem a minimizar os custos de falhas e de avaliação.

A partir de uma correcta e eficiente análise de custos, pode se justificar a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade.

Alguns benefícios enumerados por Kenneth Rose (2005), da implementação de um SGQ:

- Para se cumprir ou exceder os requisitos e expectativas dos clientes estes não só aceitarão os resultados sem desafio, como podem querer voltar a trabalhar com a empresa quando surgir a necessidade.
- A redução dos custos é outro benefício. O processo de qualidade pode reduzir os resíduos, melhorar a eficiência e melhorar o abastecimento, o que significa que a implementação de um sistema de qualidade pode vir a custar menos do que o previsto.
- Finalmente, melhores produtos, melhor desempenho de produtos e custos mais baixos traduzem-se directamente em, um aumento da competitividade num mercado cada vez mais global. Esta é a essência de uma reacção em cadeia provocada pela implementação de um sistema de gestão da qualidade, descrita por W. Edwards Deming⁵ melhorar a qualidade, reduzir custos, melhorar a produtividade, capturar o mercado, permanecer no negócio, proporcionar mais empregos.

Em suma os benefícios de qualidade incluem; benefícios de clientes, redução dos custos, aumento dos lucros e aumento da competitividade.

É preciso não esquecer que o principal objectivo é a criação de uma cultura centrada na satisfação dos clientes e melhoria contínua dos processos. As restantes vantagens são consequências lógicas das duas anteriores.

⁵ Deming, W. E., *Out of the Crisis*, The MIT Press, Cambridge, MA, 2000, p.3

Quadro Conceptual

O sucesso das empresas verifica-se na sua capacidade de criar e sustentar vantagens a médio e longo prazo sobre os seus concorrentes.

A adopção de um Sistema de Gestão da Qualidade deve ser uma decisão estratégica e voluntária da organização.

A empresa submetida a este projecto, neste caso um operado logístico, pretende criar valor de modo a obter vantagem competitiva. Tendo como objectivo acompanhar a concorrência, vê como uma oportunidade para atingir este fim, a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade e a sua posterior certificação.

As normas da série ISO 9000 vão apoiar a empresa na implementação do SGQ, através de um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade.

Os objectivos que se pretendem atingir com a implementação de um Sistema de Gestão Qualidade, de acordo com a NP EN ISO 9001, são entre outros:

1. Optimização de processos de trabalho;
2. Substituição de hábitos inadequados por procedimentos harmonizados;
3. Definição clara das responsabilidades e tarefas de cada colaborador: quem faz o quê
4. Aumento da motivação dos colaboradores;
5. Aumento da credibilidade no mercado e no público em geral;
6. Aumento da satisfação dos clientes;
7. Aumento da competitividade: diferenciação através da qualidade
8. Implementação de uma cultura de melhoria contínua: saiba como aprender com os "erros";
9. Definição de objectivos e indicadores da qualidade: saiba se está a melhorar ou a piorar

Isto é, satisfazer as necessidades dos clientes e promover a melhoria contínua, através do estabelecimento de procedimento devidamente documentados e com responsabilidades claramente definidas.

Segundo António R. Pires (2004), um programa da qualidade tem como finalidade, criar uma cultura de qualidade. Resumindo em 3 etapas gerais, para atingir este fim;

- Formalizar um sistema de gestão da qualidade, elaborar um conjunto de procedimentos capazes de garantir e controlar a qualidade nas operações. Através de um manual da qualidade e posterior certificação do sistema da qualidade.

- Institucionalização de um sistema de valores da qualidade total, alterar os mecanismos de trabalho e resolução de problemas, através do trabalho pluridisciplinar de grupo e relações interpessoais. Sendo aqui importante o empenho da gestão de topo nos objectivos da qualidade.

- Implementar técnicas específicas de controlo e garantia da qualidade, introduzir técnicas adequadas as necessidades da empresa.

Uma metodologia PDCA ou ciclo de Deming, potencia a melhoria contínua de todo o sistema. Podendo ser aplicada a todo o processo ou a cada actividade, desenvolvendo-se em 4 fases.



Figura 5 - PDCA

Sendo esta uma abordagem organizada, para orientar de forma eficaz e eficiente a preparação e execução do projecto.

Em suma, para a empresa conseguir a certificação deve:

- Padronizar todos os processos e sub-processos que influenciem a qualidade do serviço;
- Monitorizar e medir desvios;
- Garantir a rastreabilidade do processo;
- Implementar acções correctivas;
- Revisão sistemática de todos processos envolvidos.

Métodos e Técnicas de Recolha de Dados

Este projecto é aplicado a um operador logístico e tem como finalidade a implementação de um sistema de gestão da qualidade para uma posterior certificação da qualidade segundo a norma NP EN ISO 9001:2008.

Este operador logístico pretende ser reconhecido, junto dos seus clientes, como uma empresa que transparece credibilidade. Constituindo assim uma mais-valia em termos de competitividade.

Uma vez que este projecto integra todos os processos para a concepção, produção, monitorização e melhoria do serviço, estiveram envolvidos todos responsáveis da organização.

Estes participaram em entrevistas, com o objectivo de recolher a informação relevante para se perceber os circuitos de informação e práticas existentes na empresa, tendo fornecido os documentos e os dados necessários à realização deste projecto.

Através do contacto com os colaboradores e com os responsáveis, foi possível conhecer melhor e mais detalhadamente todos os processos que integram a concepção, produção, monitorização e melhoria do serviço.

A observação dos métodos utilizados, das práticas correntes em dias de trabalho normais e o seguimento da execução das tarefas, permitiram a validação da informação obtida e determinar a coerência do Sistema de Gestão da Qualidade a propor para desenvolvimento de acordo com a norma de referência.

A partir daqui foi feito um estudo teórico sobre sistemas de gestão da qualidade e a sua aplicação.

Foram utilizadas referências bibliográficas com conteúdos da área da qualidade e formas da sua implementação.

Assim como pesquisas de artigos e informação, em entidades certificadoras de sistemas de gestão da qualidade e outros, de forma a encontrar, os melhores processos, ideias

inovadoras e os procedimentos de operação mais eficazes que conduzam a um melhor desempenho de todos processos.

É importante referir que para trabalhar com assuntos como a qualidade que tem aplicação em diversas áreas é mais seguro recorrer a textos já consolidados.

Com base nas normas NP EN ISO 9000:2005 e NP EN ISO 9001:2008, documentos que apoiam as diferentes organizações na implementação de sistemas de gestão da qualidade eficazes e na análise de toda as informações recolhidas e documentos fornecidos, procedeu-se à elaboração do manual da qualidade e dos processos e procedimentos associados.

Na fase seguinte as propostas apresentadas de processos e procedimentos foram sendo discutidas com os respectivos responsáveis e ajustadas em sequência dessas análises críticas num processo iterativo de melhoria contínua.

Análise de Informação e conclusões



Manual da Qualidade

1. Índice

2. Introdução

2.1. Promulgação do Sistema de Gestão da Qualidade

2.2. Aplicação

2.3. Documentação aplicável

3. A *Marlodis*

3.1. Identificação

3.2. Serviços

3.3. Mercados

3.4. Política

3.4.1. Conceitos e Pressupostos

3.4.2. Política da Empresa

3.5. Organigrama

3.5.1. Atribuições e Responsabilidades

3.7. Representante da Gestão

3.8. Meios e Recursos

3.9. Comunicação

3.10. Revisão pela Gestão

3.11. Melhoria Contínua

4. Definições

4.1. Terminologia

4.2. Abreviaturas

5. Sistema de Gestão da Qualidade

5.1. Requisitos Gerais

5.2. Estrutura e Documentação do SGQ

5.3. Manual da Qualidade

5.3.1. Elaboração, Aprovação e Promulgação

5.3.2. Distribuição e Personalização dos Exemplares

5.3.3. Sistema de Numeração

5.3.4. Arquivo do Original e Obsoletos

5.4. Manual dos Processos

5.5. Modos Operatórios

5.6. Caderno de encargos

5.7. Impressos

5.8. Registos

6. Rede de Processos e sua Sequência e Interação

7. Apresentação dos Processos

7.1. Planeamento da Direcção

7.2. Controlo de Documentação e Registos

7.3. Recursos Humanos

7.4. Comercial

7.5. Serviços

7.5.1. Planeamento de serviços e tráfego

7.5.2. Recepção

7.5.3. Armazenagem

7.5.4. Expedição

7.5.5. Assistência Pós-Venda

7.6. Monitorização e Melhoria

2. Introdução

A competitividade e o desenvolvimento sustentável constituem um desafio permanente para as organizações actuais.

A Marlodis estabeleceu e implementou um Sistema de Gestão da Qualidade para assegurar a melhoria contínua de todos os processos e actividades empresariais. Tendo como orientação o modelo NP EN ISO 9001:2008.

Este manual descreve o sistema desenvolvido e implementado, estabelecendo a ligação com outros documentos que o detalham.

2.1. Promulgação

A MARLODIS orienta a sua actividade na procura permanente, da melhoria contínua do desempenho das suas actividades e da satisfação das necessidades e expectativas do cliente.

O presente manual constitui o documento de referência e orientação para um Sistema de Gestão da Qualidade, que engloba as componentes da qualidade em que estão envolvidos todos os seus colaboradores.

O Sistema de Gestão da Qualidade permite a todos os colaboradores da empresa, aos nossos clientes e aos nossos fornecedores, bem como às restantes partes interessadas, actuarem eficazmente para que os objectivos da qualidade sejam alcançados.

A direcção Geral está empenhada e comprometida com o Sistema de Gestão da Qualidade e disponibiliza os recursos necessários para o desenvolvimento e manutenção do Sistema.

A elaboração deste manual de gestão realiza-se para uma empresa no ramo dos transportes e logística, MARLODIS.

Compete ao responsável de Gestão da Qualidade, promover a melhoria continua do Sistema de Gestão da Qualidade e reportar periodicamente à Direcção Geral os dados relativos ao seu desempenho.

O director geral

2.2. Aplicação

O presente Manual documenta o Sistema de Gestão da Qualidade aplicado a todos os processos e serviços realizados na empresa, para demonstrar a capacidade de prestar serviços que satisfaçam as necessidades e requisitos dos clientes, bem como dos requisitos regulamentares aplicáveis.

O Sistema de Gestão da Qualidade aplica-se à prestação de serviços de transporte, distribuição e logística.

O Manual segue o estabelecido pela norma NP EN ISO 9001:2008.

A empresa exclui os requisitos estabelecidos pela norma NP EN ISO 9001:2008, a sub-cláusula 7.3 – Planeamento da concepção e desenvolvimento, por esta não constituir uma prática dos seus processos. Os clientes indicam como querem o serviço prestado e as condições a serem seguidas.

2.3. Documentação aplicável

- NP EN ISO 9000:2005
- NP EN ISO 9001:2008

3. A Marlodis

Com início da sua actividade em 2006 a Marlodis é uma empresa Portuguesa que se dedica à prestação de serviços logísticos integrados. Transporte e logística de armazém, sempre com o valor acrescentado de uma competente gestão dos fluxos de informação.

A Marlodis apresenta-se no mercado ibérico como uma empresa que oferece soluções credíveis e adaptadas às necessidades cada vez mais exigentes dos seus clientes.

Com uma equipa de profissionais experientes, procuramos satisfazer e superar as necessidades e expectativas dos nossos clientes. Através da implementação e resolução de problemas com soluções flexíveis, inovadoras e tecnologicamente avançadas.

É cada vez maior a preocupação das empresas modernas, em definirem como objectivo o desenvolvimento sustentado do seu negócio, tendo como base logística, um parceiro forte e responsável.

A Marlodis assume-se neste capítulo como, um parceiro potenciador de serviços de excelência.

3.1. Identificação

Marlodis, Lda.

Nº Contribuinte: 507755677

CAE: 49410

Localização: Av. Casal da Serra, Lote I – 7ª

2625 – 085 Povoia de Santa Iria

Telefone: 210108300

Fax: 210108355

Internet: www.marlodis.pt

3.2. Serviços

A *Marlodis* oferece um portfolio de serviços que incluem, transporte, recepção, armazenagem, expedição e serviço pós-venda de mercadorias à guarda dos seus Clientes.



Processo do Serviço *Marlodis*

3.3. Mercados

Os serviços prestados destinam-se a todas as organizações que necessitem de apoio logístico.

3.3.1. Principais clientes

G+ Importações e Exportações, Lda.

Thyssenkrupp elevadores, SA

Mundinter – Internacional Mundial de comércio, SA

Emak, Comp. Equip. consumíveis p/emb., Lda.

Oliju – Júlio Nogueira Rodrigues & C^a, Lda.

Ventilarco – Instalações Técnicas Especiais, SA

Otis elevadores, Lda.

Interrânica – Transp. Internac., Lda.

Saint-Gobain

Covilis

Lusorede

Munditubo

Inter Reditus

Tecnocarga

3.4. Políticas

3.4.1. Conceitos e Pressupostos

a) Missão

“ A missão da Marlodis é a de satisfazer necessidades, cumprir objectivos e atingir as expectativas dos seus clientes, oferecendo soluções eficazes e inovadoras na área dos transportes e logística. Tendo como objectivo a expansão no mercado logístico, potenciando o desenvolvimento da empresa.”

b) Visão

Reconhecimento como um parceiro de negócio, na prestação de serviços que apoiam e reforçam a competitividade dos nossos clientes.

c) Valores

- A inovação e melhoria resultante da interacção entre todos os intervenientes do processo, colaboradores, clientes e parceiros;
- Qualidade do serviço;
- Cumprimento de prazos de entrega não é um objectivo mas sim um pressuposto;
- Proporcionar condições excelentes para o desenvolvimento e satisfação dos nossos colaboradores;
- Formação profissional contínua;
- Integridade e coerência de princípios.

d) Factores Críticos de Sucesso

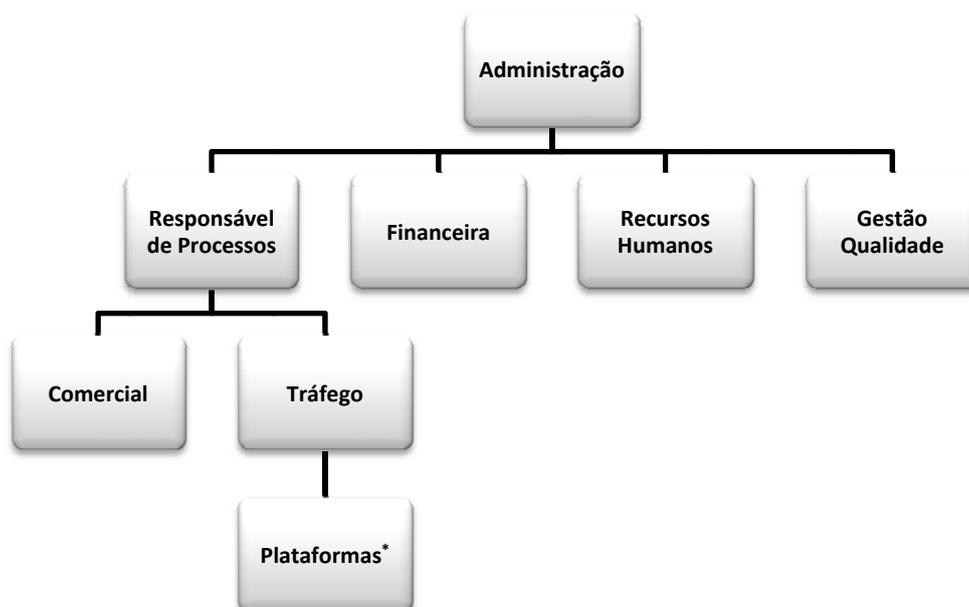
- Focalização no Cliente;
- Envolvimento dos colaboradores;
- Gestão do negócio como um sistema dos processos interligados;
- Melhoria contínua do desempenho global;
- Localização;
- Preço;
- Qualidade do serviço;
- Relações de vantagem mútua com fornecedores e Clientes.

3.4.2. Política da Empresa

Na *Marlodis*, todas as acções implementadas e que visam a melhoria do negócio, são sempre consideradas as vertentes do melhoramento contínuo, da segurança e integridade operacional, protecção das pessoas, bens tangíveis e minimização dos impactes ambientais, tendo em vista a rentabilidade do negócio.

A política do Sistema de gestão da Qualidade aqui definida constitui uma orientação geral coerente com as características da organização, dos seus processos e dos serviços prestados, assim como uma cultura organizacional e objectivos, como o conjunto das “grandes” linhas de orientação estabelecidas pela administração.

3.5. Organigrama



- * 4 Plataformas:
 - Pova de Santa Iria
 - Albergaria
 - Porto (fornecedor externo)
 - Alcoentre

3.5.1. Atribuições e responsabilidades

Planeamento e Administração

O Planeamento e Administração tem um papel fundamental na criação de objectivos, políticas, metas e estratégias da Marlodis.

Compete-lhe:

- Aprovar e assegurar as directrizes da política e estratégia da *Marlodis*, nas suas diferentes vertentes;
- Aprovar o organigrama da Empresa, assim como, a atribuição da estrutura da autoridade e das responsabilidades;
- Garantir a plena satisfação dos Clientes nos serviços prestados;
- Assumir a responsabilidade do serviço prestado de acordo com os requisitos de qualidade definidos;
- Promover a satisfação da sociedade envolvente, no que respeita aos aspectos inerentes ao impacto produzido pela Empresa;
- Promover o planeamento com vista à Gestão da Qualidade;
- Aprovar a política da Qualidade da *Marlodis* e promover a sua divulgação a todas as partes interessadas;

- Assegurar a manutenção e a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Aprovar e assegurar os meios e recursos necessários para a revisão ao Sistema de Gestão da Qualidade;
- Promover a comunicação interna;
- Proceder à análise dos indicadores de gestão da Empresa e a sua evolução;
- Verificar e promover a divulgação da política da Empresa;
- Verificar a estrutura e responsabilidade da *Marlodis*;
- Gerir e coordenar o funcionamento dos diversos departamentos.

Financeira

A Financeira é o departamento responsável pelo controlo das transacções monetárias realizadas pela empresa.

Compete-lhe:

- Assegurar a gestão financeira da Empresa;
- Participar nas acções de planeamento da Qualidade, quando envolva matéria da sua área de competência;
- Assegurar o contacto com as entidades oficiais, tais como, Bancos, Banco de Portugal, Ministério das Finanças e as que forem relevantes;
- Definir política de controlo de crédito e pagamentos;
- Avaliar os resultados de mapas auxiliares de gestão;
- Gerir recursos financeiros disponíveis na empresa, dentro dos critérios de maior rentabilidade.

Recursos Humanos

Os RH são responsáveis pela gestão dos recursos humanos da empresa e pela valorização profissional e humana dos seus colaboradores.

Compete-lhe:

- Assegurar a difusão e o cumprimento das normas e procedimentos da *Marlodis* (área RH) pelos diversos sectores da Empresa;
- Seleccionar o pessoal adequado às necessidades;
- Proceder ao acolhimento de novos colaboradores;
- Assegurar o desenvolvimento harmónico, pessoal e profissional dos colaboradores da Empresa;
- Assegurar práticas de gestão adequadas à Qualidade em consonância com a política da Empresa;
- Assegurar a gestão administrativa do pessoal;

- Garantir a negociação colectiva com as diversas entidades;
- Verificar os requisitos legais e outros requisitos aplicáveis à Empresa;
- Apoiar funcionalmente as filiais, em matéria da sua competência.

Responsável de Processos

O Responsável de Processos, tem como responsabilidade a gestão de todo o processo de serviços, disponibilizados ao cliente, por parte da empresa.

Compete-lhe:

- Providenciar a optimização dos recursos disponibilizados;
- Coordenar as actividades desenvolvidas;
- Assegurar a inter-relação com outros processos/sub-processos a montante e a jusante;
- Promover a implementação da política da Empresa;
- Promover a melhoria continua do processo de SG;
- Apoiar os colaboradores no âmbito das actividades do processo;
- Promover o espírito de equipa;
- Gerir o processo na óptica do cliente (interno e externo).
- Assegurar práticas de gestão adequadas à Qualidade em consonância com a política da Empresa;
- Melhorar continuamente a Qualidade dos serviços da *Marlodis*;
- Reduzir os custos da não Qualidade, através de acções de melhoria correctivas e/ou preventivas;
- Contribuir para a motivação e responsabilização dos seus colaboradores;
- Efectuar a gestão dos processos de realização da sua área de competência de acordo com a política e objectivos da Qualidade da *Marlodis*.

Tráfego

O Tráfego é responsável por planear e gerir directamente todo o processo de serviços efectuados.

Compete-lhe:

- Assegurar o controlo e gestão dos processos;
- Prestação de serviços conformes;
- Garantir uma ligação permanente de comunicação com o cliente;
- Coordenar os serviços respeitando as especificações do cliente;
- Analisar e avaliar desvios e ocorrências;
- Assegurar acções de melhoria continua;

- Manter a disponibilidade da documentação.

Comercial

O Comercial protagoniza a relação entre Fornecedor e Cliente.

Compete-lhe:

- Assegurar o respeito permanente das políticas comerciais e de marketing da Empresa;
- Fazer a avaliação da percepção externa da Empresa;
- Avaliar as necessidades actuais e futuras do mercado;
- Estabelecer as previsões quantitativas e qualitativas concretas que ajudem a planificar os serviços;
- Confirmar se o serviço fornecido deu satisfação ao Cliente;
- Promover o contacto com o Cliente, sempre que necessário, para melhoria do serviço prestado;
- Assegurar a assistência Pós-Venda;
- Analisar e tratar das reclamações.
- Assegurar práticas de gestão adequadas à qualidade em consonância com a política da Empresa.

Pós-Vendas

Esta actividade está ligada aos departamentos da Financeira e da Comercial e tem as seguintes atribuições:

- Analisar, documentar, informar e tratar os problemas da Qualidade do serviço nos Clientes;
- Garantir em colaboração com o departamento comercial a relação com o Cliente;
- Propor e participar no lançamento de acções correctivas e/ou de melhoria decorrentes de processos de reclamação;
- Fazer o seguimento das acções correctivas implementadas, decorrentes de reclamações;
- Seguir indicadores de reclamações, assegurando que o tempo de resposta está de acordo com as condições gerais de venda de serviços;
- Auscultar a opinião dos Clientes sobre serviços prestados, mantendo actualizada a informação para os distintos departamentos da Empresa.

Gestão da Qualidade

A Gestão da Qualidade actua como, delegado executivo da administração e assume a responsabilidade da coordenação do Sistema de Gestão da Qualidade da *Marlodis*.

- Assegurar a revisão de toda a documentação da gestão da Qualidade;
- Apuramento dos índices de gestão;
- Observar e garantir a todos os níveis, o cumprimento das determinações que constam do manual;
- Avaliar periodicamente a eficácia do SGQ;
- Verificar a elaboração dos procedimentos para a aprovação pela administração;
- Elaborar e propor programas de Gestão da Qualidade;
- Seguir execução do programa de Gestão da Qualidade;
- Definir e seguir evolução de objectivos e metas;
- Assegurar a identificação de requisitos legais aplicáveis;
- Assegurar a comunicação relativa a questões de qualidade;
- Dinamizar o Sistema de Gestão da Qualidade;
- Assegurar a Monitorização do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Coordenar, controlar e informar a actividade da função Qualidade, dinamização, desenvolvimento e seguimento das acções relativas à concretização da Política de Qualidade e dos planos e objectivos estabelecidos pela administração;
- Promover a utilização de meios preventivos para assegurar a Qualidade dos serviços;
- Coordenar a relação entre os clientes e a empresa nos aspectos que digam respeito à Qualidade;
- Planear e programar as auditorias ao Sistema de Gestão da Qualidade, bem como a divulgação do relatório de auditorias aos sectores auditados;
- Propor, assegurar e coordenar o cumprimento do plano de auditorias internas;
- Fazer o seguimento da evolução de indicadores dos processos;
- Dinamizar toda a estrutura da empresa para a melhoria contínua;
- Participar na avaliação de fornecedores e na selecção de novos fornecedores de componentes;
- Assegurar a informação da Qualidade na Empresa;
- Aprovar os planos de controlo para inspecção;
- Aprovar documentos do Sistema de Gestão;
- Assegurar práticas de gestão adequadas à Qualidade em consonância com a política da Empresa;
- Analisar os relatórios das não conformidades e verificar os registos da Qualidade de toda a actividade da empresa, procedendo ao devido tratamento;

- Desencadear acções correctivas e preventivas necessárias e avaliar a sua eficácia, para evitar a repetição de não conformidades;
- Formalizar as não conformidades do relatório de auditoria e desenvolver o processo necessário para a sua resolução;
- Registrar não conformidades detectadas que estejam relacionadas com falhas no Sistema de Gestão da Qualidade proceder ao devido tratamento.

Função controlo da Qualidade

Integrada em todas as actividades, da Marlodis.

- Manter informada a GQ, de ocorrências na sua área de competência para que possam pôr em causa a qualidade do serviço fornecido ao Cliente;
- Participar na elaboração dos planos de controlo da sua área de responsabilidade;
- Colaborar com a GQ no seguimento dos serviços prestados aos seus Clientes;
- Colaborar na assistência a outros clientes quando tal for requerido pela Gestão da Qualidade.

3.6. Representante da Gestão

Como líder da organização, o Director Geral sendo a autoridade máxima para a Qualidade, promove a definição estratégica dos eixos de intervenção, delega e dota de autoridade suficiente o responsável da GQ para:

- Levar a cabo as acções necessárias para assegurar a implementação, o correcto desenvolvimento e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com os requisitos da NP EN ISO 9001:2008.
- Reportar à Direcção Geral o desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade e quaisquer necessidades de melhoria;
- Assegurar a promoção, consciencialização e respeito para com os requisitos dos Clientes;
- Assegurar a ligação com as partes externas em assuntos relacionados com o Sistema de Gestão da Qualidade recorrendo, quando necessário para assuntos específicos, à colaboração da Direcção Geral.

3.7. Meios e Recursos

No âmbito do processo de Planeamento da Direcção são identificados os meios e recursos necessários para o cumprimento dos objectivos estabelecidos, de forma a assegurar a conformidade do serviço prestado e do ambiente de trabalho.

São também estabelecidas as competências adequadas, a cada posto de trabalho.

3.8. Comunicação

A comunicação é assegurada através dos meios informáticos de comunicação, e da difusão de dados para a Direcção Geral e em reuniões com os responsáveis de serviços e outros colaboradores.

A comunicação externa, e o descritivo da política da Empresa quando solicitada, são da responsabilidade do Director Geral.

3.9. Revisão pela Gestão

No âmbito do processo de Planeamento a Direcção Geral procede, formalmente à revisão, no mínimo anual, do Sistema de Gestão da Qualidade, assegurando que este se mantém adequado e eficaz.

3.10. Melhoria Continua

A melhoria contínua é assegurada através da gestão individual dos processos e seguida pela Direcção Geral.

4. Definições

4.1. Terminologia

- a) **Processo** – Conjunto de actividades inter-relacionadas que transformam entradas em saídas.
- b) **Actividades** – Conjunto de tarefas inter-relacionadas realizadas no âmbito de um processo.
- c) **Tarefas** – Operação elementar desenvolvida no âmbito de uma actividade.
- d) **Modo Operatório** – Documento que define de uma forma detalhada as actividades ou tarefas a realizar.
- e) **Impresso** – Documento pré-definido que constitui suporte de informação.
- f) **Registo** – Impresso que contém informação, sem que seja possível a revisão desta.

- g) Caderno de Encargos** – Conjunto de especificações que estabelecem critérios para aceitação de um produto ou serviço.

4.2. Abreviaturas

ACP	Acções Correctivas e Acções Preventivas
AM	Acções de Melhoria
APV	Assistência Pós-Venda
DG	Direcção Geral
Adm	Administração
GQ	Gestão da Qualidade
MM	Monitorização e Melhoria
MQ	Manual da Qualidade
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SI	Sistemas de Informação

5. Sistema de Gestão da Qualidade

A *Marlodis* mantém a organização, os trabalhadores e os procedimentos para garantir a satisfação dos clientes externos e internos proporcionando, serviços de Qualidade com custos competitivos.

A *Marlodis* mantém um sistema de Gestão da Qualidade Total para assegurar a satisfação dos Clientes internos e externos por meio dos seus produtos e serviços.

Foram designadas responsabilidades e autoridades da Qualidade para o melhoramento das actividades relacionadas com a Qualidade.

5.1. Requisitos Gerais

O Sistema de Gestão da Qualidade estabelecido, documentado, implementado e mantido, para a melhoria e eficácia constantes, estão de acordo com as referências normativas NP EN ISO 9001:2008.

5.2. Estrutura e Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade

Na documentação do Sistema de Gestão da Qualidade podemos encontrar a política; de Qualidade, e o âmbito do sistema implementado.

A documentação da Organização abrange:

- Declarações documentadas da política e objectivos da Gestão da Qualidade;
- Manual do Sistema de Gestão Integrada;
- De todos os procedimentos, incluindo operacionais;
- Registos e outros documentos (desenhos, especificações, relatórios, entre outros);
- Modos operatórios;
- Cadernos de encargos;
- Impressos;
- Registos.

5.3. Manual da Qualidade

Este manual pretende demonstrar como a *Marlodis* entende a importância do Cliente e como a gestão da organização é estruturada para garantir a perfeita integração dos processos e obtenção dos melhores resultados.

A estratégia da *Marlodis* garante uma solidez operacional e reduz significativamente as não conformidades. O planeamento de todo o sistema envolve trabalhadores, de todas as operações mencionadas neste manual.

5.3.1. Elaboração, Aprovação e Promulgação

A Gestão da Qualidade assegura a redacção do Manual de Gestão, a sua actualização, emissão e aplicação. Que submete à apreciação da administração, a entidade competente pela sua aprovação e promulgação.

5.3.2. Distribuição e Personalização dos Exemplares

A distribuição das cópias e custódia original do Manual de Gestão da Qualidade da *Marlodis* é da responsabilidade da Gestão da Qualidade.

Todos os exemplares do Manual de Gestão da Qualidade, encontram-se numerados na 1ª página e personalizados, constituem cópias controladas. A versão em suporte informático, sendo única, está sujeita ao controlo de acesso.

A GQ mantém, um exemplar de todas as versões emitidas do MQ em arquivo próprio por um período mínimo de três anos.

A GQ estabelece o registo da recepção do Manual, para os detentores internos. Para os detentores externos, a GQ arquivará as cópias das cartas de envio. Estes registos são arquivados pela GQ juntamente com o original do MQ.

5.3.3. Sistema de Numeração

O Manual de Qualidade da *Marlodis* tem paginação sequencial.

5.3.4. Arquivo do Original e Obsoletos

O arquivo do original do Manual da Gestão da Qualidade da *Marlodis* em vigor e dos originais obsoletos é da responsabilidade da Gestão da Qualidade.

Os arquivos dos obsoletos do Manual são retidos no mínimo 5 anos a partir da data da sua desactualização.

5.4. Manual de Procedimentos

Faz a descrição dos processos identificados. A revisão ao Sistema de Gestão da Qualidade implica uma análise à descrição dos processos sendo avaliadas as alterações introduzidas.

5.5. Modos Operatórios

São indexados à realização de actividades e tarefas no âmbito de um dado processo.

5.6. Caderno de encargos

Descreve as características técnicas de um dado serviço.

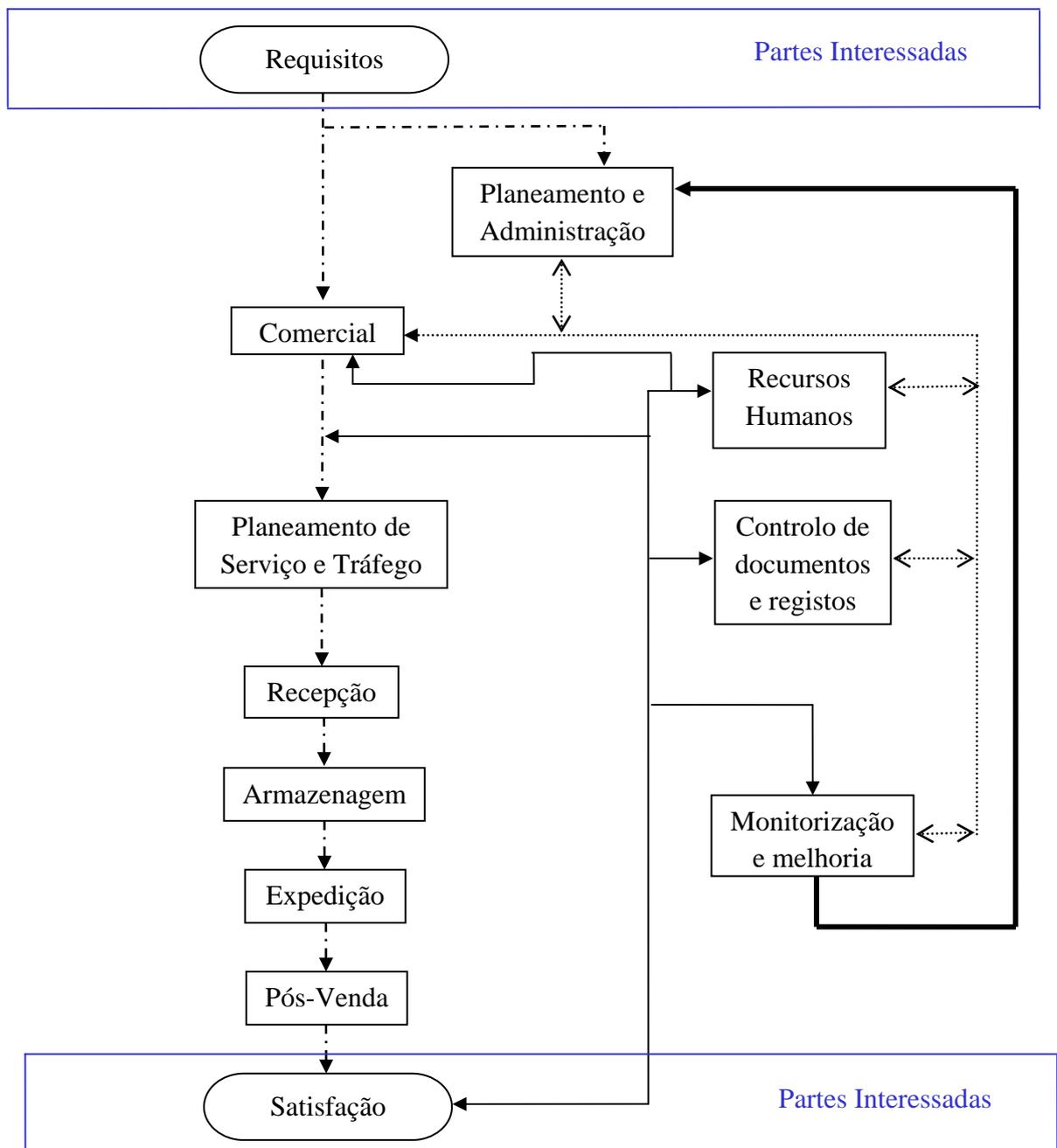
5.7. Impressos

Constituem suporte para a recolha de informação.

5.8. Registos

São documentos que expressam resultados obtidos ou fornecem evidência das actividades realizadas.

6. Rede de Processos e sua Sequência e Interação



- Fluxo de melhoria
- - - - -→ Valor acrescentado
- Fluxo de informação
- · · · ·→ Fluxo de administração

7. Apresentação dos Processos

7.1. Planeamento da Administração

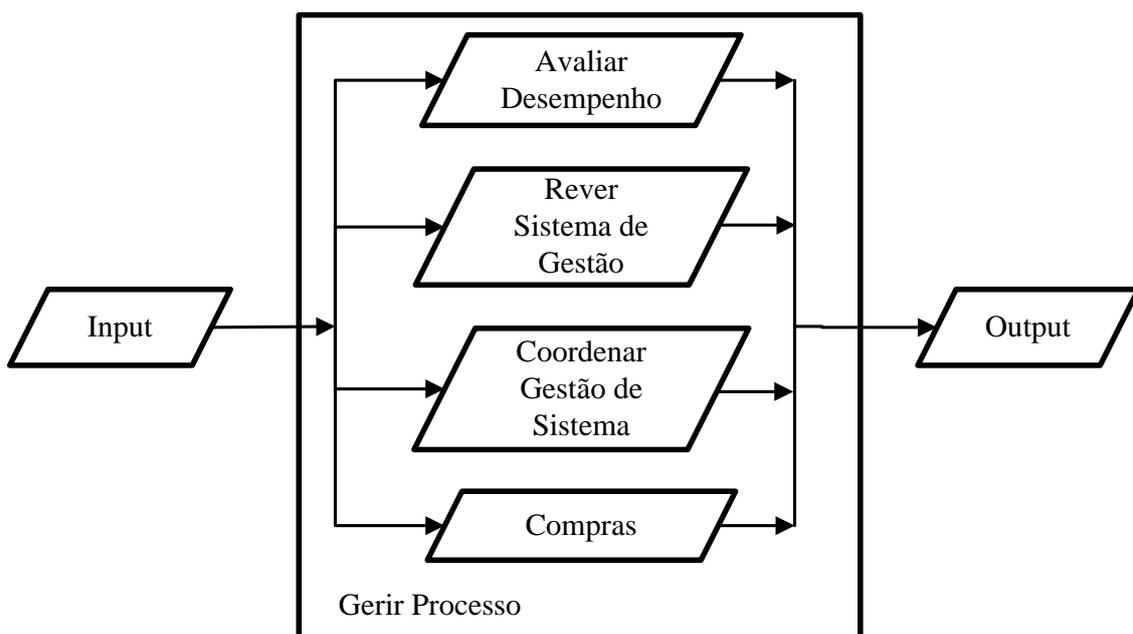
Finalidade	Assegurar: - A gestão de todos os documentos de suporte ao SGQ e a sua disponibilidade nos locais de utilização; - A revisão do SGQ; - A satisfação dos clientes; - Os registos do SGQ, são armazenados, protegidos, retidos e eliminados de forma adequada, de modo a constituírem evidencia objectiva de eficácia do SG.	
Entradas	- Informação do cliente; - Pedido de criação / revisão, de documentos ou registos; - Pedido de codificação / aprovação de documentos e modelos; - Dados de desempenho do processo; - Dados relativos à aplicação à aplicação de acções de melhoria; - Resultado de auditorias internas, sugestões de melhoria; - Dados macroeconómicos;	- Documentos externos Qualidade; - Regulamentação/Legislação (Diário da República, Comunitária e Município de Vila Franca de Xira); - Análise de recursos; - Revisão ao SGQ; - Orçamento; - Consumíveis administrativos e informáticos.
Saídas	- Identificação de necessidades de clientes; - Identificação de necessidades e recursos; - Definição de objectivos; - Lista de documentos e registos controlados; - Acesso, disponibilização e distribuição de documentos e registos;	- Orçamento; - Acções de melhoria; - Revisão do sistema de gestão; - Disponibilização de legislação/regulamentação aplicável; - Resíduos de consumíveis administrativos e informáticos.
Recursos	- Informação económica e financeira; - Humanos; - <i>Hardware / Software</i> ;	- Espaço Físico; - Energia eléctrica. - Consumíveis administrativos e informáticos.
Controlo Processo	Desvios ao orçamento; Desvios aos objectivos dos processos; Auditorias.	
Responsável do Processo	Administração; responsáveis departamentais.	
Documentação	Descrição do Processo de Planeamento da direcção.	
Cláusulas Relacionadas NP EN ISO 9001:2008	4.1; 5.1; 5.2; 5.3; 5.4; 5.5; 5.6; 6.3; 6.4; 7.1; 8.4; 8.5	

Planeamento e Administração
Mapeamento do Processo de Planeamento e Administração
PA

	Gerir Processo	Avaliar Desempenho	Rever Sistema de Gestão	Coordenar Gestão do Sistema	Compras
Adm	●	●	●	●	●
GQ	○	○	○	○	○
RH	○				○
Fin	○				○
RP	○				○

- Responsável
- Colabora

Planeamento e Administração
Sequência e interação entre actividades do Processo de Planeamento e Administração
PA



7.2. Controlo de Documentação e Registos

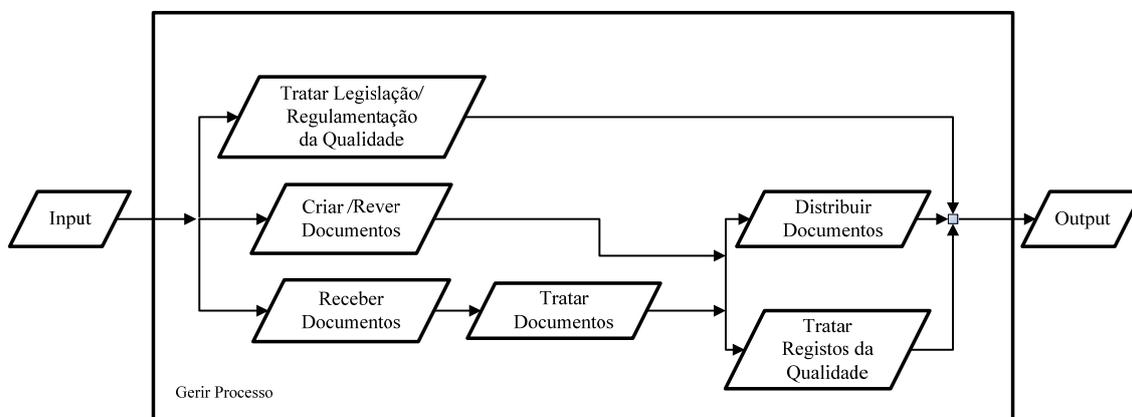
Finalidade	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a gestão de todos os documentos de suporte ao SIG e a sua disponibilidade nos locais de utilização. - Assegurar que os registos do SGI são armazenados, protegidos, retidos e eliminados de forma adequada, de modo a constituírem evidência objectiva da eficácia deste. 	
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> - Pedido de criação / revisão, de documentos ou registos; - Pedido de codificação / aprovação de documentos e modelos; - Revisão ao SGQ; - Resultado de auditorias internas, sugestões de melhoria; 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos externos Qualidade; - Regulamentação/Legislação (Diário da República, Comunitária e Município de Vila Franca de Xira); - Especificações de serviço; - Consumíveis administrativos e informáticos.
Saídas	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos/Registos; - Lista de documentos e registos controlados; - Acesso, disponibilização e distribuição de documentos e registos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilização de legislação/regulamentação aplicável; - Resíduos de consumíveis administrativos e informáticos.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Hardware / Software</i>; - Humanos; - Consumíveis administrativos e informáticos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Espaço Físico; - Energia eléctrica.
Controlo Processo	Auditorias; Controlo de revisões.	
Responsável do Processo	Administração; Responsáveis departamentais.	
Documentação	Descrição do Processo de Controlo de Documentos e Registos.	
Cláusulas Relacionadas NP EN ISO 9001:2008	4.2 e restantes cláusulas com requisitos ao nível de registos.	

Controlo e Documentação de Registos
Mapeamento do Processo de Controlo e Documentação de Registos
CDR

	Gerir processo	Criar / Rever Documentos	Receber Documentos	Tratar Documentos	Tratar Legislação / Regulamentação da Qualidade	Tratar Registo da Qualidade	Distribuir Documentos
Adm	○	○		○	○	○	
GQ	○	○	○	○	●	●	○
RH	●	●	●	●	○	○	●
Fin	○	○	○	○		○	
RP	○	○	○	○		○	
Com			○				
Trf			○				
Correio			○				○

- Responsável
- Colabora

Controlo e Documentação de Registos
Sequência e interacção entre actividades do Processo de Controlo e Documentação de Registos
CDR



7.3. Recursos Humanos

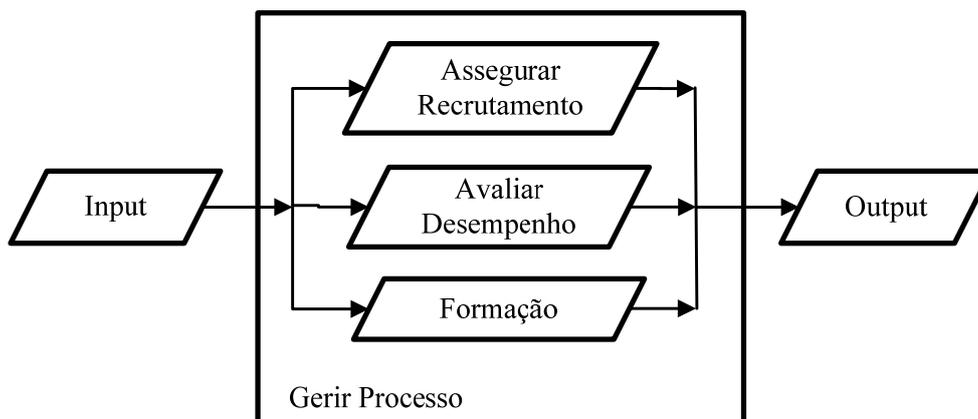
Finalidade	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar o recrutamento, a formação e o treino dos colaboradores; - Garantir motivação e envolvimento dos colaboradores na vida da Empresa; - Assegurar a segurança e saúde no trabalho.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> - Regulamentação do Trabalho; - Políticas e Orientações; - Planeamento de efectivos; - Perfil de competências do posto de trabalho; - Critérios de polivalência e substituição; - Necessidade de recrutamento e formação; - Indicadores Sociais; - Fichas de aptidão médica; - Resultado das auditorias; - Consumíveis administrativos e informáticos.
Saídas	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento de Colaboradores; - Planos de motivação (planos de polivalência e avaliação do desempenho); - Actualização de competências; - Plano Social; - Administração e gestão de pessoal; - Indicadores Sociais; - Comunicação; - Planos de formação e sua execução; - Acções de melhoria; - Resíduos de consumíveis administrativos e informáticos.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Hardware / Software</i>; - Humanos; - Espaço Físico; - Energia eléctrica.
Controlo Processo	Auditorias e Indicadores do Processo Social
Responsável do Processo	Administração; Responsável pelos Recursos Humanos.
Documentação	Descrição do Processo Social.
Cláusulas Relacionadas NP EN ISO 9001:2008	5.5.3; 6.1; 6.2;6.3; 6.4

Recursos Humanos
Mapeamento do Processo de Recursos Humanos
RH

	Gerir Processo	Assegurar Recrutamento	Formação	Avaliar Desempenho
Adm	○	○		
GQ			○	○
RH	●	●	●	●
Fin	○	○	○	○
RP	○	○	○	○

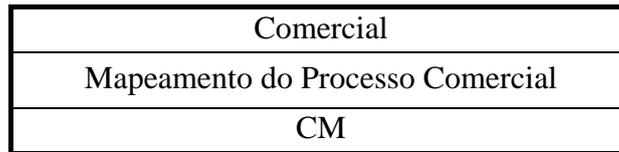
- Responsável
- Colabora

Recursos Humanos
Sequência e interação do Processo de Recursos Humanos
RH



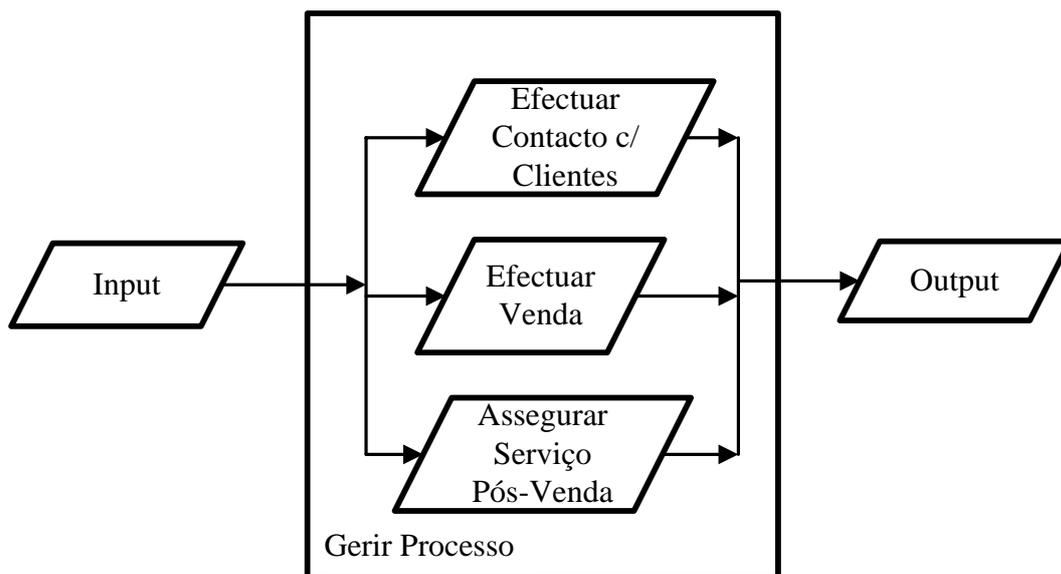
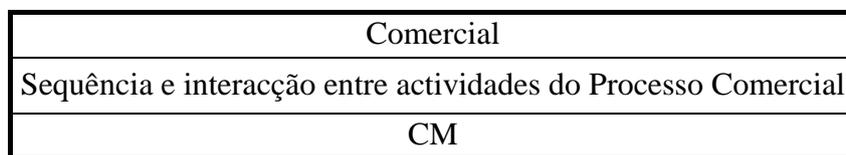
7.4. Comercial

Finalidade	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar e satisfazer as necessidades dos clientes com rentabilidade orçamental; - Incrementar a notoriedade da empresa.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> - Informação do mercado; - Dados macroeconómicos; - Análise do serviço oferecido; - Informação da concorrência; - Legislação (nova / alterações); - Encomendas / Pedidos.
Saídas	<ul style="list-style-type: none"> - Vendas e material promocional; - Apoio pós-venda; - Informação e assistência técnica; - Planos de acções de melhoria; - Resíduos de consumíveis administrativos e informáticos.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Meios de transporte; - Meios de comunicação; - <i>Hardware / Software</i>; - Energia eléctrica; - Consumíveis administrativos e informáticos; - Espaço físico; - Humanos.
Controlo Processo	Auditorias; Indicadores de desempenho.
Responsável do Processo	Responsável Comercial.
Documentação	Descrição do Processo Comercial.
Cláusulas Relacionadas NP EN ISO 9001:2008	5.2; 5.6.2; 5.6.3; 6.2.2; 6.3; 6.4; 7.2;7.5;7.6; 8.2.1; 8.2.3;8.4; 8.5



	Gerir Processo	Estabelecer Contactos c/ clientes	Efectuar venda	Assegurar o Serviço pós-venda
Adm	○			○
GQ	○	○	○	○
RP	●	○	○	●
Com	○	●	●	○
Cliente			○	○

- Responsável
- Colabora



7.5. Serviço

7.5.1. Planeamento de Serviços e Tráfego

Finalidade	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir soluções eficientes e competitivas de transporte, logística e serviços auxiliares, promovendo a satisfação de clientes. - Optimização das operações logísticas dos nossos clientes. - Estabelecer e manter procedimentos que assegurem que todas as mercadorias cheguem ao seu destino nas mesmas condições em que foram entregues pelo cliente.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> - Pedidos formalizados; - Especificações do fornecimento; - Especificações de mercadoria; - Informação: Qualidade.
Saídas	<ul style="list-style-type: none"> - Ordem de serviço; - Guias de remessa; - Mapa de cargas; - Especificações do fornecimento; - Plano de abastecimento - Acções de Melhoria; - Resíduos consumíveis administrativos e informáticos.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Hardware / Software</i>; - Humanos; - Meios de comunicação - Equipamento - Energia eléctrica. - Espaço Físico; - Viaturas; Consumíveis administrativos.
Controlo Processo	Auditorias; Indicadores do processo.
Responsável do Processo	Responsável de tráfego.
Documentação	Descrição do tráfego.
Cláusulas Relacionadas NP EN ISO 9001:2008	5.1; 5.2; 6.1; 6.3; 6.4; 7.1; 7.2; 7.4; 7.5; 7.6; 8.2; 8.3; 8.4; 8.5

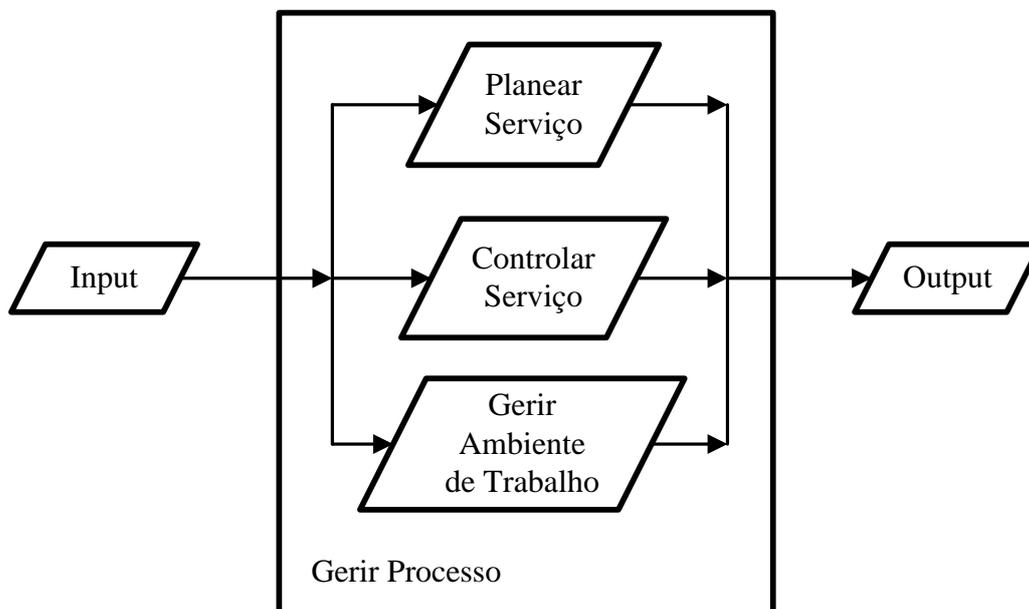
Planeamento de serviço e tráfego
Mapeamento do Planeamento de Serviço e Tráfego
PST

	Gerir Processo	Planear Serviço	Controlar Serviço	Gerir Ambiente de Trabalho
Adm	○			
GQ	○			
RP	●		○	●
Com		○	○	○
Trf 1	○	●	●	○
Trf 2	○	○	○	○
Facturação			○	○

● Responsável

○ Colabora

Planeamento de serviço e tráfego
Sequência e interacção entre actividades do Processo de Planeamento de Serviço e Tráfego
PST



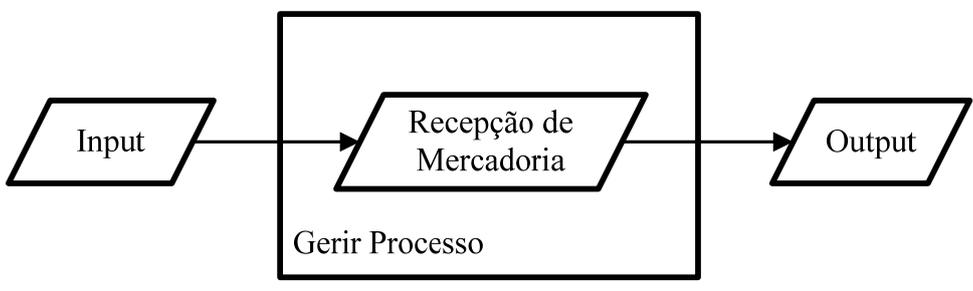
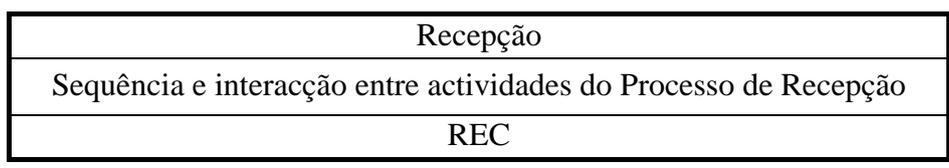
7.5.3. Recepção

Finalidade	- Estabelecer e manter procedimentos que assegurem que todas as mercadorias cheguem ao seu destino nas mesmas condições em que foram entregues pelo cliente.
Entradas	- Especificações do fornecimento; - Especificações de Mercadorias - Guias de remessas; - Mapa de cargas; - Ordem de serviço; - Documentação; - Informação: Qualidade; - Informação técnica.
Saídas	- Prestação de serviços; - Plano de serviço; - Registo de mercadorias; - Documentação; - Mercadoria conferida; - Acções de Melhoria; - Resíduos consumíveis administrativos e informáticos.
Recursos	- Equipamento; - Viaturas; - Equipamentos de protecção individuais; - Meios de Movimentação; - Consumíveis administrativos e informáticos; - Espaço físico; - Energia eléctrica; - Humanos; - Produtos de limpeza e manutenção de equipamentos.
Controlo Processo	Auditorias; Indicadores do processo.
Responsável do Processo	Responsável de Tráfego.
Documentação	Descrição do processo de Recepção.
Cláusulas Relacionadas NP EN ISO 9001:2008	5.1; 5.2; 6.1; 6.3; 6.4; 7.1; 7.2; 7.5; 7.6; 8.2; 8.3; 8.4; 8.5



	Gerir Processo	Receber Mercadorias
Trf 1	●	○
Colab 1	○	●
Colab 2		○
Colab 3		○
Colab 4		○

- Responsável
- Colabora



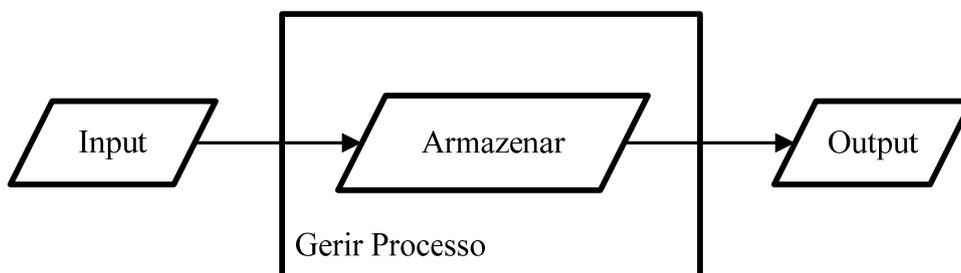
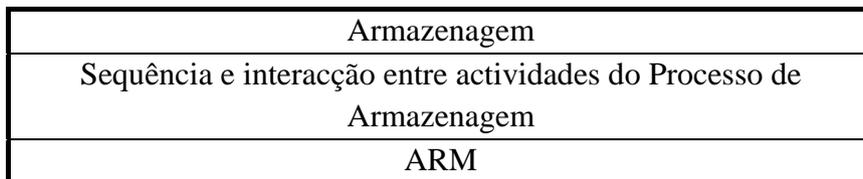
7.5.4. Armazenagem

Finalidade	- Garantir a correcta alocação das mercadorias recepcionadas.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> - Mercadoria conferida; - Especificações de mercadoria; - Ordem de serviço; - Guias de remessa; - Registo de mercadorias; - Layout do armazém; - Mapas de cargas; - Documentação; - Informação: Qualidade; - Informação técnica.
Saídas	<ul style="list-style-type: none"> - Prestação de serviços; - Plano de serviço; - Mapa de alocação das mercadorias; - Documentação; - Resíduos consumíveis administrativos e informáticos; - Acções de Melhoria.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Equipamento; - Equipamentos de protecção individuais; - Meios de Movimentação; - Carga; - Humanos; - Espaço físico; - Energia eléctrica; - Consumíveis administrativos e informáticos; - Produtos de limpeza e manutenção de equipamentos.
Controlo Processo	Auditorias; Indicadores do processo.
Responsável do Processo	Responsável de Tráfego.
Documentação	Descrição do processo de armazenagem.
Cláusulas Relacionadas NP EN ISO 9001:2008	5.1; 5.2; 6.1; 6.3; 6.4; 7.1; 7.2; 7.5; 7.6; 8.2; 8.3; 8.4; 8.5



	Gerir Processo	Armazenar Mercadoria
Trf 1	●	○
Colab 1		○
Colab 2	○	●
Colab 3		○
Colab 4		○

- Responsável
- Colabora



7.5.5. Expedição

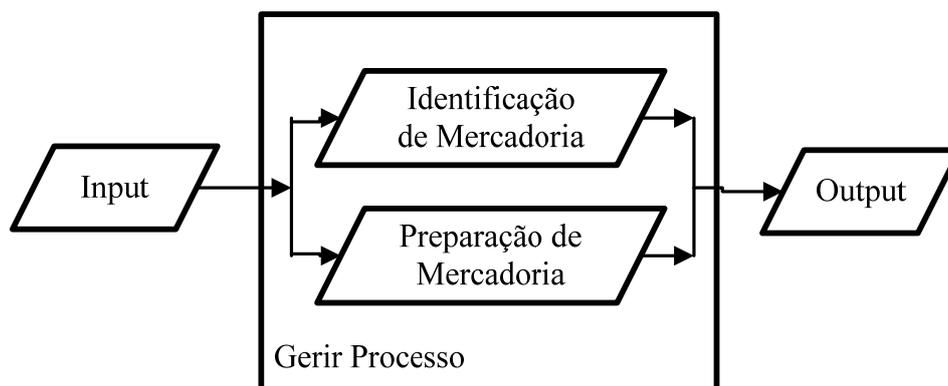
Finalidade	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir que a mercadoria é selada sem danos; - Assegurar que os pedidos dos clientes são realizados dentro dos requisitos destes.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> - Pedidos formalizados; - Ordens de serviço; - Especificações do fornecimento; - Especificações de mercadorias; - Mapa de alocação das mercadorias; - Mapa de cargas; - Layout do armazém; - Documentação; - Informação: Qualidade.
Saídas	<ul style="list-style-type: none"> - Mercadoria devidamente conferida; - Prestação de serviços; - Plano de serviço; - Documentação; - Acções de Melhoria; - Resíduos consumíveis administrativos e informáticos.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Equipamentos; - Meios de Movimentação; - Equipamentos de protecção individuais; - Viaturas; - Energia eléctrica; - Espaço físico; - Humanos; - Consumíveis administrativos e informáticos; - Produtos de limpeza e manutenção de equipamentos.
Controlo Processo	Auditorias; Indicadores do processo.
Responsável do Processo	Responsável de Tráfego.
Documentação	Descrição do processo de expedição.
Cláusulas Relacionadas NP EN ISO 9001:2008	5.1; 5.2; 6.1; 6.3; 6.4; 7.1; 7.2; 7.5; 7.6; 8.2; 8.3; 8.4; 8.5

Expedição
Mapeamento do Processo de Expedição
EXP

	Gerir Processo	Identificação de Mercadoria	Preparação de Mercadoria
RP			○
Trf 1	●	○	○
Colab 1		○	○
Colab 2		○	○
Colab 3	○	●	●
Colab 4		○	○

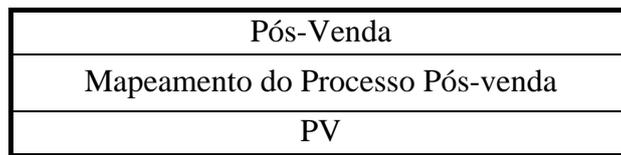
- Responsável
- Colabora

Expedição
Sequência e interação entre actividades do Processo de Expedição
EXP



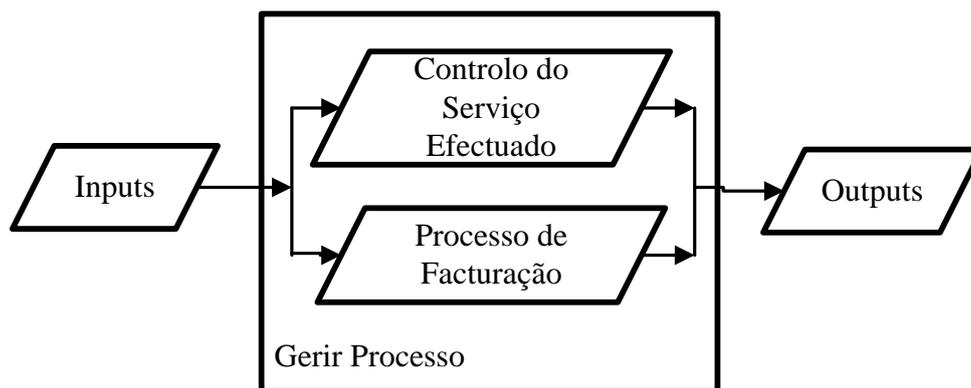
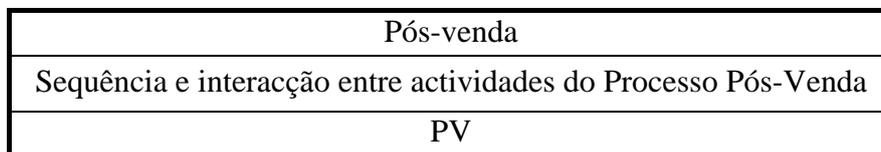
7.5.6. Assistência Pós-Venda

Finalidade	- Definir a prática de assistência permanente a clientes, constituindo um elemento essencial para a melhoria contínua da qualidade; - Garantir a prestação de um serviço com qualidade.
Entradas	- Pedidos formalizados; - Especificações do fornecimento; - Reclamações; - Previsões de necessidades; - <i>Feedback</i> do Cliente; - Percepção dos níveis de satisfação do cliente;
Saídas	- Prestação de serviços; - Plano de serviço; - Documentação; - Análise do serviço prestado; - Apuramento e resolução de reclamações; - Avaliação da satisfação do cliente - Resíduos consumíveis administrativos e informáticos; - Acções de Melhoria.
Recursos	- Meios de comunicação; - <i>Hardware / Software</i> ; - Humanos; - Energia eléctrica; - Espaço físico; - Consumíveis administrativos e informáticos.
Controlo Processo	Auditorias; Indicadores do processo.
Responsável do Processo	Responsável Comercial.
Documentação	Descrição do processo pós-venda.
Cláusulas Relacionadas NP EN ISO 9001:2008	5.1; 5.2; 6.1; 6.3; 6.4; 7.1; 7.2; 7.5; 7.6; 8.2; 8.3; 8.4; 8.5



	Gerir Processo	Controlo do Serviço Efectuado	Processo de Facturação
RP	●	●	
Com		○	○
Trf1	○	○	
Facturação	○	○	●

- Responsável
- Colabora



7.6. Monitorização e Melhoria

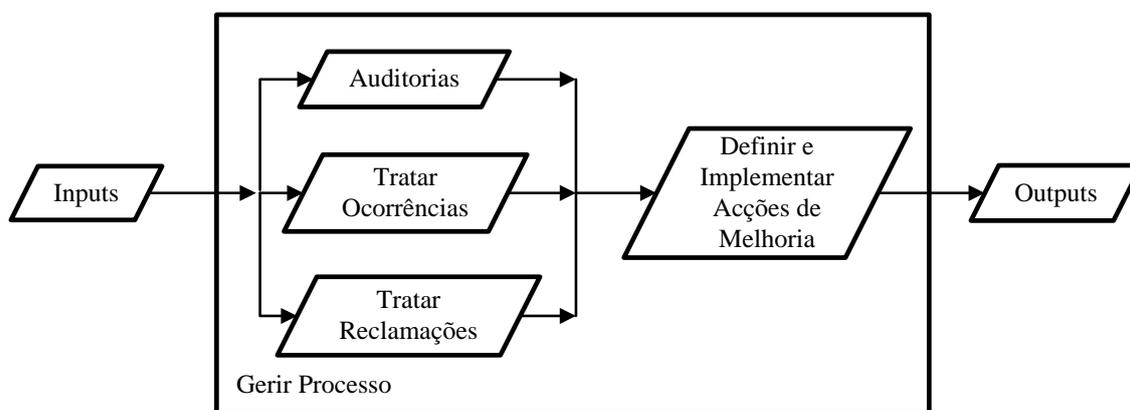
Finalidade	<p>Estabelecer metodologias para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir um sistema que permita medir e avaliar as diferentes fases de realização do serviço; - Definir e implementar acções correctivas e preventivas; - Definir acções de melhoria; - Tratar reclamações; - Auditorias com vista à avaliação da eficácia do Sistema de Gestão. <p>Assegurar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A eficácia dos processos.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores comerciais; - Especificações; - Contratos; - Informação do tráfego; - Acordos de cargas; - Informação de não conformidades; - Reclamações; - Fichas de anomalias; - Plano de auditorias; - Normalização e legislação aplicáveis à empresa; <ul style="list-style-type: none"> - Documentos do Sistema de Gestão; - Ordem de compra; - Registos da ordem de serviços e do CMR/GT; - Histórico de situações; - Documentação contratual do cliente; - Informação de incidentes; - Relatórios de auditorias anteriores; - Registos; - Decisões da Administração.
Saídas	<ul style="list-style-type: none"> - Devoluções; - Derrogação; - Ficha de anomalia a fornecedor; - Livro de registo do tráfego; - Plano de inspecção e controlo; - Reclamações; - Acções correctivas e preventivas; <ul style="list-style-type: none"> - Outras acções de melhoria; - Relatórios de auditoria; - Plano de auditoria; - Análise de incidentes; - Mapa de resumo para controlo de fretes; - Resíduos consumíveis administrativos e informáticos, papel, cartão e plástico.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Meios de comunicação; - Meios de transporte; - Humanos; - <i>Hardware / Software</i>; <ul style="list-style-type: none"> - Espaço físico; - Energia eléctrica; - Consumíveis administrativos e informáticos.
Controlo Processo	Auditorias; Indicadores do processo.
Responsável do Processo	Responsável da GQ; Administração.
Documentação	Descrição do processo de Monitorização e Melhoria.
Cláusulas Relacionadas NP EN ISO 9001:2008	4.1; 4.2.1; 4.2.2; 5.2; 5.3; 5.6; 6.3; 6.4; 7.2; 7.4.3; 7.5; 7.6; 8.1; 8.2; 8.3; 8.4; 8.5

Monitorização e Melhoria
Mapeamento do Processo de Monitorização e Melhoria
MM

	Gerir Processo	Auditorias	Tratar ocorrências	Tratar Reclamações	Definir e Implementar Acções de Melhoria
Adm	○	○			
GQ	●	●		○	○
RH	○	○			
Fin	○	○			
RP	○	○	●	●	●
Com			○	○	○
Trf1			○	○	○
Trf2			○	○	○
Cliente				○	

- Responsável
- Colabora

Monitorização e Melhoria
Sequência e interacção entre actividades do Processo de Monitorização e Melhoria
MM



Formas de Implementação

O caminho para a qualidade consiste em vários passos que devem ser percorridos de forma segura e coerente.

A concepção, planeamento e implementação do sistema é influenciado por várias variáveis como a dimensão da empresa, o tipo de actividade, os processos empregues, etc. Não é possível definir um caminho único, mas é possível definir a forma de o percorrer.

Segundo a APCER, é necessário que no momento do pedido de certificação, a empresa, que se pretende certificar, deva dispor de um sistema de gestão operativo com um mínimo de três meses de registos evidenciando a sua aplicação. O sistema deve ainda estar totalmente efectivo e ter-se realizado, pelo menos, um ciclo de gestão completo (ex. incluindo auditorias internas e revisão pela gestão).

10 Etapas, foram sugeridas por Abel Pinto e Iolanda Soares (2009), para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade;

1. Levantamento da situação inicial
 - Identificar das necessidades dos clientes e análise dos processos e sub-processos.
2. Sensibilização da gestão
 - Sensibilização dos colaboradores - formação *on job* dos responsáveis e colaboradores da empresa nas matérias respeitantes à certificação.
3. Definição da política da qualidade
 - A gestão de topo compromete-se a, assegurar a garantia da qualidade em todos os níveis empresariais.
4. Definição da equipa de projecto
 - Avaliar competências para constituir uma equipa que trabalhe em conjunto com uma entidade externa especializada em sistemas de qualidade.
5. Definição do plano de implementação
 - Estabelecer objectivos e metas, definir responsabilidades e formas de monitorização e acompanhamento do projecto.
6. Formação da equipa de projecto em sistemas de gestão da qualidade
 - Formação especializada.

7. Planeamento

- Analisar normas e compilar documentos internos já existentes. Efectuar um enquadramento segundo as normas NP EN ISO 9000:2005 e a NP EN ISO 9001:2008, de forma a melhorar as práticas existentes.

8. Implementação e funcionamento

- Envolver todos os colaboradores e aplicar os procedimentos de melhoria, elaborados.

9. Verificação e acções correctivas

- Análise dos resultados obtidos e comparação com os objectivos pretendidos. Para implementação de acções correctivas e de melhoria contínua.

10. Certificação,

- Fase final do projecto em que a empresa faz uma candidatura de certificação em sistemas de gestão da qualidade, a uma entidade reguladora.

No fundo, pretende-se de um processo que possibilite a melhoria contínua do sistema de gestão, segundo o ciclo: Planear → Implementar → Controlar → Validar.

Já o sistema documental deve seguir o escalonamento hierarquizado abaixo indicado:

Pirâmide de documentos:



Figura 6: (Fonte: Abel Pinto e Iolanda Soares; *Sistemas de Gestão da Qualidade*; Pág42)

Manual da Qualidade - Documento fundamental. Descreve o sistema de gestão da qualidade, estabelece a política (missão, visão, valores) e a organização. Deve também incluir os objectivos, responsabilidades, organigrama e breve descrição da organização.

Procedimentos – De sistemas, estabelecem linhas de orientação e a metodologia adequada, para atingir os requisitos da gestão da qualidade.

– Operacionais, definem de forma clara e detalha o modo de aplicação do sistema a cada um dos processos.

Instruções de trabalho – Documentos técnicos, específicos de cada operação.

Registos – Documentos que expressam os resultados de cada operação, permitindo o controlo da *performance* destas, e assim a tomada decisões ao nível de acções de melhoria contínua e possíveis desvios.

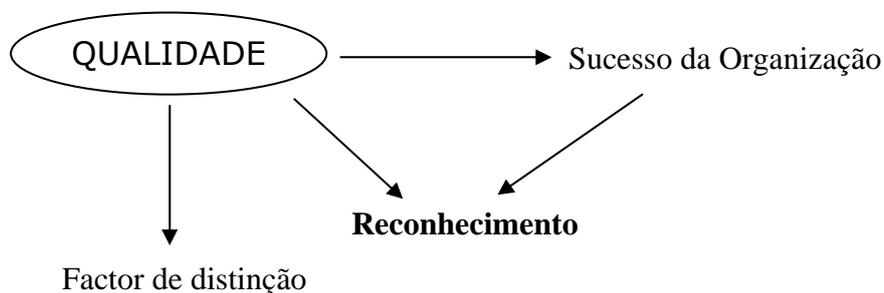
Ao candidatar-se à certificação em qualidade, a empresa deve elaborar um dossiê com os seguintes documentos:

- Pedido de certificação dirigido à entidade certificadora;
- Manual do sistema de gestão da qualidade e procedimentos;
- Mapa ou esquema viário com a localização da empresa;
- Lista da legislação identificada como aplicável pela organização e identificação de compromissos específicos que a empresa tenha subscrito;
- Lista de dispositivos de monitorização e medição.

Conclusões

A importância da qualidade dá sinais de rápido e contínuo crescimento no presente e no futuro previsível.

É por isso que a Marlodis uma empresa de prestação serviços, pretende melhorar os seus serviços através da implementação de um SGQ e da certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade, de forma a obter assim o devido reconhecimento por entidade externa, da prestação de um serviço fiável com qualidade, facto reconhecido como valor acrescentado pelas empresas mais desenvolvidas e exigentes.



O SGQ é um conjunto de boas práticas de gestão, cujo objectivo principal é o de garantir a prestação de serviços que satisfaçam os requisitos dos clientes e a prevenção e correcção de não conformidades, tendo como principio a melhoria contínua do processo.

Para conceber, por em prática e descrever (Manual da Qualidade) o seu SGQ a empresa recorreu à família das ISO 9000, mais especificamente à NP EN ISO 9000:2005 e à NP EN ISO 9001:2008.

Seguir-se-á o processo de candidatura a uma certificação do Sistema de Gestão da Qualidade, em que será avaliado o SGQ da empresa pela entidade certificadora escolhida, através de uma auditoria de qualidade, chamada de concessão.

No caso da certificação atingida, a empresa será submetida a auditorias periódicas de carácter anual ou semestral (dependendo da entidade certificadora escolhida), chamadas de acompanhamento

De acordo com António Ramos Pires (2004;36), é necessário que os procedimentos não sejam sentidos pelas pessoas como burocráticos ou difíceis de gerir, mas sim como ajuda e orientação para a resolução dos problemas.

É por isso necessário formar todos os colaboradores para lhes apresentar os benefícios da implementação de um sistema de gestão da qualidade e não sentirem que vão ter mais trabalho ou mais problemas mas sim um apoio para a melhoria do desempenho do seu próprio trabalho assim como de toda a empresa.

O SGG requer uma integração dos departamentos, de forma a aumentar e melhorar as relações entre estes, para trabalharem em objectivos comuns e criar vantagem competitiva. Nesta fase é necessária uma posição activa da gestão de topo, porque cada departamento tem definido os seus próprios objectivos, contudo é fundamental que todos eles trabalhem também segundo os objectivos e metas definidos pela organização.

Sugere-se a que a empresa invista em sistemas de comunicação que permitam facilitar esta integração e reduzir as fronteiras existentes entre os diferentes departamentos.

A necessidade de acompanhamento e comunicação do SGQ exige que a gestão de topo esteja empenhada no projecto desde o planeamento, passando pela implementação, verificação e controlo de resultados.

A Marlodis pretende ser reconhecida como um parceiro credível, forte e responsável, potenciador de um serviço de excelência, como tal decidiu investir na preparação de um Sistema de Gestão para uma Certificação de acordo com as normas da Qualidade.

Bibliografia

- APCER (Dez 2003), *Guia Interpretativo ISO 9001:2000*.
- Aquilano, Nicholas J. e Chase Richard B., *Gestão da Produção e das Operações – Perspectiva do ciclo de vida*, Monitor.
- Carvalho, J. M. Crespo (2004), *Logística*, Lisboa, 3ªed. : Edições Sílabo, Lda.
- Godfrey, A. Blanton e Juran, J. M. (1998), *Juran's Quality Handbook*, 5ªed.: McGraw-Hill.
- Gryna, Frank M. e Juran, J. M., *Juran's Quality Control Handbook*, 4ed.: McGraw-Hill.
- ISO 9000:2005, *Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário*. (International Organization for Standardization)
- ISO 9001:2008, *Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos* (International Organization for Standardization)
- Juran, J. M. (1988), *Juran on Planning for Quality*, Free Press.
- Lambert, Douglas M. e Stock, James R. (2001), *Strategic logistics Management*, 4ªed.: McGraw-Hill.
- Langley, C. John e Holcomb, Mary C., Total Quality Management in Logistic, em Robeson, James F. e Copacino, William C. (1994), *The Logistics Handbook*, New York: Free Press.
- Lopes, Sara e Saraiva, Margarida, Qualidade e Certificação: aplicação empírica numa organização certificada pela norma ISO 9001, em Saraiva, Margarida e Teixeira, António (2009), *A QUALIDADE numa perspectiva multi e interdisciplinar*, Lisboa, 1ªed.: Edições Sílabo, Lda, 193-218.
- Pinto, Abel e Soares, Iolanda (2009), *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação*, Lisboa, 1ªed.: Edições Sílabo, Lda.
- Pires, A. Ramos (2004), *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade*, Lisboa, 3ªed.: Edições Sílabo, Lda.
- Rose, Kenneth (2005), *Project Quality Management: Why, What and How*, J. Ross Publishing.
- Ross, David Frederick (1999), *Competing Trough Supply Chain Management*, 2ªed.: Kluwer Academic Publishers.
- Saraiva, Margarida e Teixeira, António (2009), *A QUALIDADE numa perspectiva multi e interdisciplinar*, Lisboa, 1ªed.: Edições Sílabo, Lda.
- Tomé, João Boléo (1991), *Portugal e a Europa no mercado Mundial da Qualidade*, 1ªed.: Campanha de Motivação para a Qualidade.
- Acetatos aulas de Gestão Qualidade (Leccionada pelo Prof. Frazão Guerreiro)

Artigos

- Marques, Maria Beatriz (2005), *Gestão da Qualidade e a série ISO 9000 - Seminário Qualidade e excelência na sociedade da informação*, APQ-DRN.
- *International Journal of Productive and Quality Management*, ISSN: 1746-6474, Inderscience.
- *International Journal of Quality & Reliability Management*, ISSN: 0265-671X, Esmerald Publishing Group.
- ANARIS - *O Enquadramento da Análise de Riscos dos Projectos Informáticos na Gestão da Qualidade*.
- Deming, W. E. (1986), *Out of the Crisis*, MIT Press.

Referências não publicadas retiradas da internet

- www.apcer.pt (documentação e apresentações)
- <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2388>
- http://www.gestaototal.com/competencias/artigos/certificacao_empresas.htm
- http://www.iqa.pt/index.php?mod=articles&action=viewArticle&article_id=95
- <http://www.empresarial.valedosousa.pt/VSDPortalEmpresarial/vPT/MenuPrincipal/Informacao/Certificacoes/Processo+de+certifica%C3%A7%C3%A3o.htm>
- <http://www.prof2000.pt/users/lpa/Certifica%C3%A7%C3%A3o%20da%20qualidade.pdf>
- **Estratégia para a Gestão da Qualidade, Produtividade e Melhoria Contínua: O Modelo IDEAL**
http://images.google.pt/imgres?imgurl=http://www.geocities.com/SiliconValley/Peaks/8375/ideal.gif&imgrefurl=http://www.geocities.com/SiliconValley/Peaks/8375/ideal.htm&usq=__ZkCMd7TOCcmvkbr7kY3XMIG20Gc=&h=333&w=468&sz=36&hl=pt-PT&start=99&tbnid=FJ06TPe1OUPhJM:&tbnh=91&tbnw=128&prev=/images%3Fq%3Dmodelo%2Bde%2Bum%2Bsistema%2Bde%2BGest%25C3%25A3o%2Bda%2BQualidade%26gbv%3D2%26ndsp%3D20%26hl%3Dpt-PT%26sa%3DN%26start%3D80%26newwindow%3D1
- **Controlo de Qualidade**
http://images.google.pt/imgres?imgurl=http://max.uma.pt/~a2050202/index37.gif&imgrefurl=http://max.uma.pt/~a2050202/index3.html&usq=__u2XLOYepO6zqjHoQwUm4Dzi83bc=&h=452&w=782&sz=71&hl=pt-PT&start=9&tbnid=CWqt489vM8pZLM:&tbnh=83&tbnw=143&prev=/images%3Fq%3DDiagrama%2Bde%2Bcausa%2Bfeito%26gbv%3D2%26hl%3Dpt-PT%26newwindow%3D1

- <http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed25cap3.html>
- Exame Executive Digest: Edição nº 25
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Quality>
 - http://en.wikipedia.org/wiki/Quality_management
 - http://en.wikipedia.org/wiki/Quality_management_system
 - http://en.wikipedia.org/wiki/Total_Quality_Management
 - http://en.wikipedia.org/wiki/Quality_control
 - http://en.wikipedia.org/wiki/Quality_investing
 - <http://www.spiner.com.br/modules.php?file=viewtopic&name=Forums&t=411~>
 - http://www.geocities.com/pehaga/hist_ql.html
 - Gerenciamento da Qualidade Total – Prof. Clovis E Hegedus -03/2004; Escola de Administração Mauá- ADM 340
- <http://www.aurelio.pro.br/gurus01.pdf>
- “Gurus da Qualidade” - Gestão da Qualidade – Licenciatura em Eng. Alimentar – ESAC 2006/2007
- http://www.esac.pt/noronha/G.Q/2007/gurus_da_qualidade_2007.pdf
- Gerência da Qualidade – Engenharia de Produção - UFRGS
- http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/386_2.gurus_da_qualidade.pdf
- http://en.wikipedia.org/wiki/Joseph_M._Juran
 - <http://www.infoescola.com/biografias/joseph-m.-juran/>
 - <http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed25cap2.html>
- Exame Executive Digest: Edição Nº25 – Capa – Qualidade
- <http://www.geocities.com/ResearchTriangle/Node/8639/Escolas.html>
 - http://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming
 - <http://www.pucrs.br/famat/statweb/historia/daestatistica/biografias/Deming.htm>
 - C:\Documents and Settings\inesquintas\Ambiente de trabalho\PROJ MGEI\PROJECTO MGEI\Teoria\Informações\QUALIDADE\Manual da Qualidade\ISO 10013 Quality Manual Development Guide in Plain English.mht
- http://pt.wikipedia.org/wiki/ISO_9000
 - <http://www.iso.org/iso/home.htm>
- International Organization for Standardization - ISO and conformity assessment
- International Organization for Standardization - The ISO Story
- International Organization for Standardization – The ISO System
- <http://www.ipq.pt/custompage.aspx>
 - <http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed25cap8.html>
- Exame Executive Digest: Edição Nº25 – Capa - Qualidade

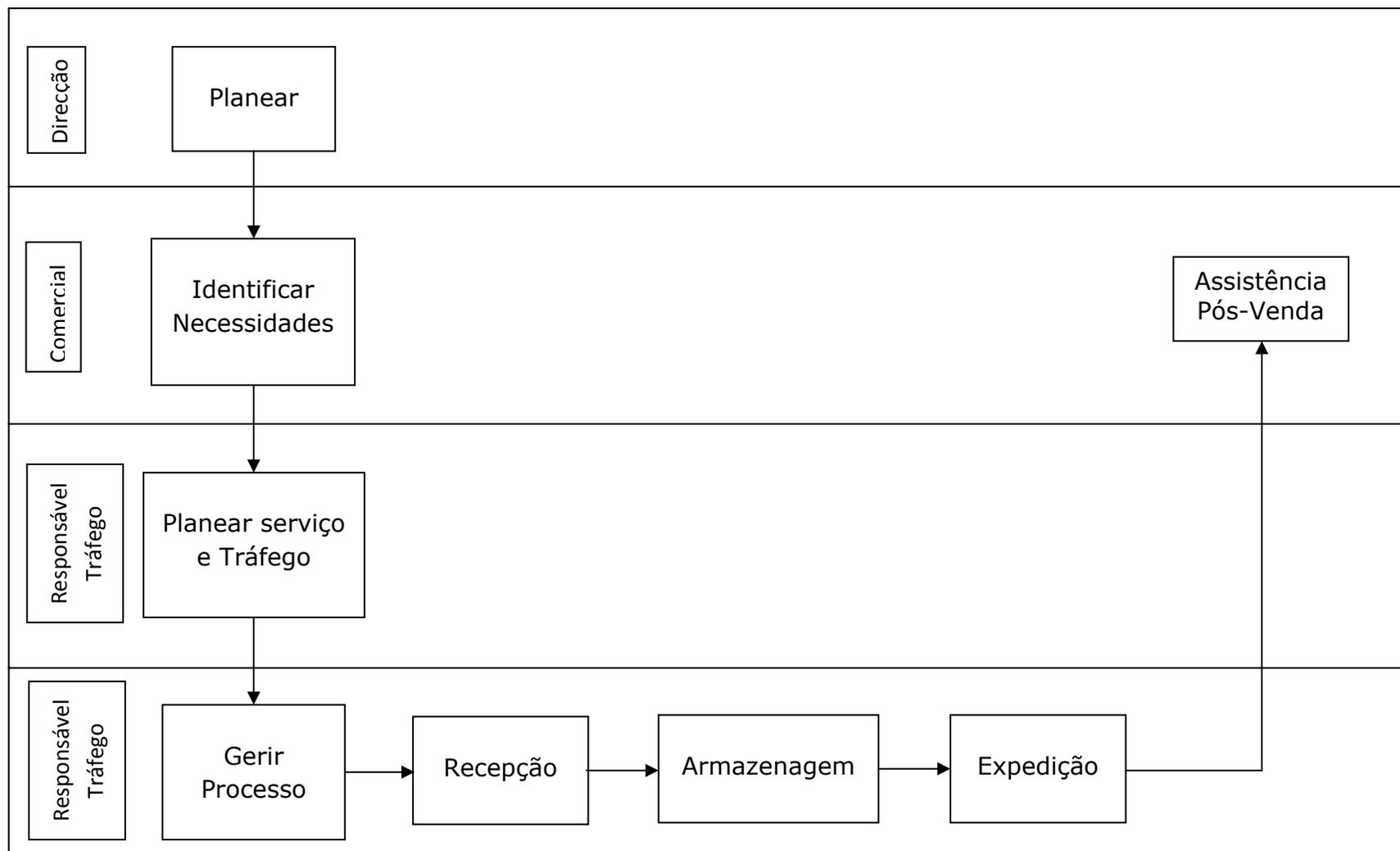
Anexos

Índice

Rede de Processos.....	75
Planeamento e Administração.....	76
Controlo de Documentação e Registos.....	80
Recursos Humanos.....	88
Comercial.....	92
Planeamento de Serviço e Tráfego.....	98
Recepção.....	102
Armazenagem.....	104
Expedição.....	106
Assistência Pós-Venda.....	109
Monitorização e Melhoria.....	112

Rede de Processos

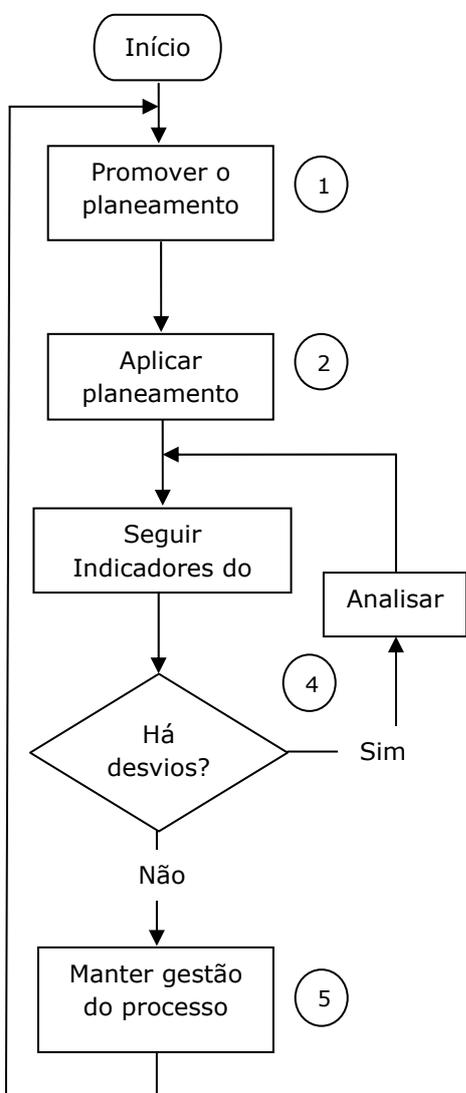
De seguida serão apresentados os mapas de responsabilidades e a descrição de todos os processos inerentes ao serviço.



Planeamento e Administração



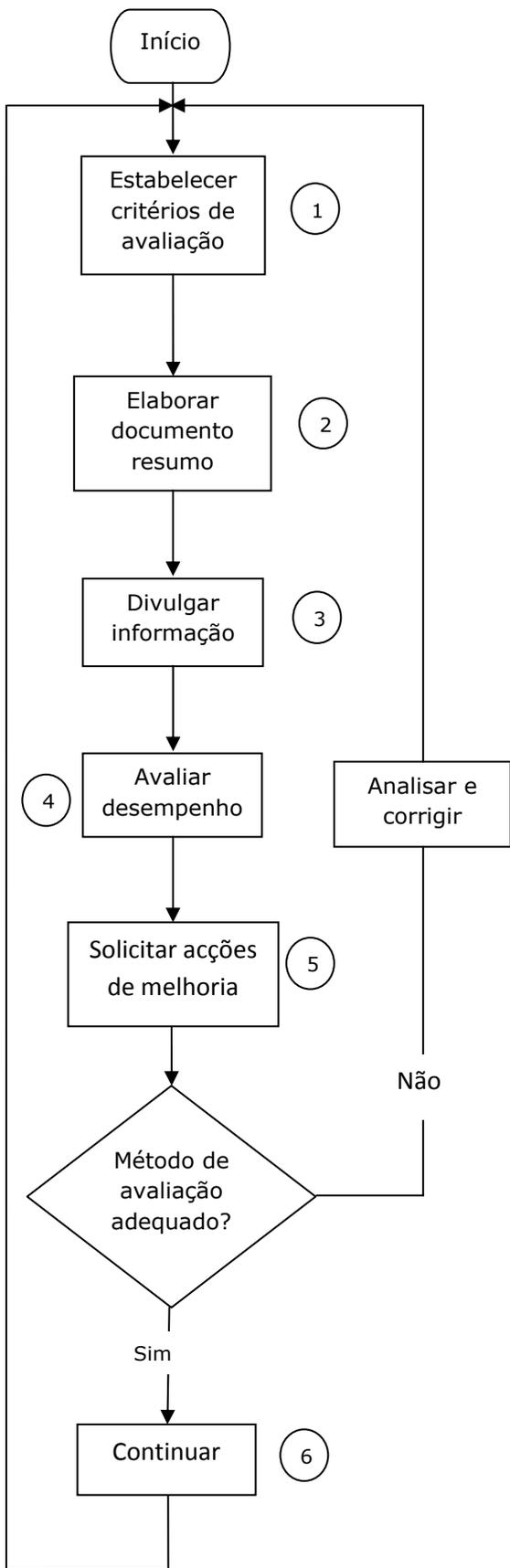
Planeamento e Administração
Gerir Processo
PA 01



Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer em coordenação com Dir. Geral, dados para acompanhamento dos indicadores do SG, em Comité de Direcção; - Definir periodicidade de análise e seguimento ao SG e da sua revisão; - Agendar reuniões. 	<p>GQ</p> <p>Adm</p> <p>Adm</p>
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convocar Comité de Direcção para efectuar revisão do SG; - Definir metodologia de revisão ao SG; - Identificar recursos necessários; - Promover a realização das acções definidas para revisão e seguimento do SG; - Definir linhas de orientação e promover a execução do orçamento. 	<p>GQ / Adm</p> <p>GQ / Adm</p> <p>RP / GQ</p> <p>Adm / RP / RH / Fin / GQ</p> <p>Fin / Adm</p>
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguir indicadores do SG; - Seguir revisão ao SG; - Seguir execução do orçamento; - Identificar desvios. 	<p>Comité de Direcção</p>
<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisar desvios identificados; - Identificar causas dos desvios; - Promover implementação de acções necessárias. 	<p>Comité de Direcção</p>
<p>5</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a gestão do processo e a sua melhoria; - Promover Gestão da Qualidade. 	<p>Adm</p> <p>Adm / GQ</p>

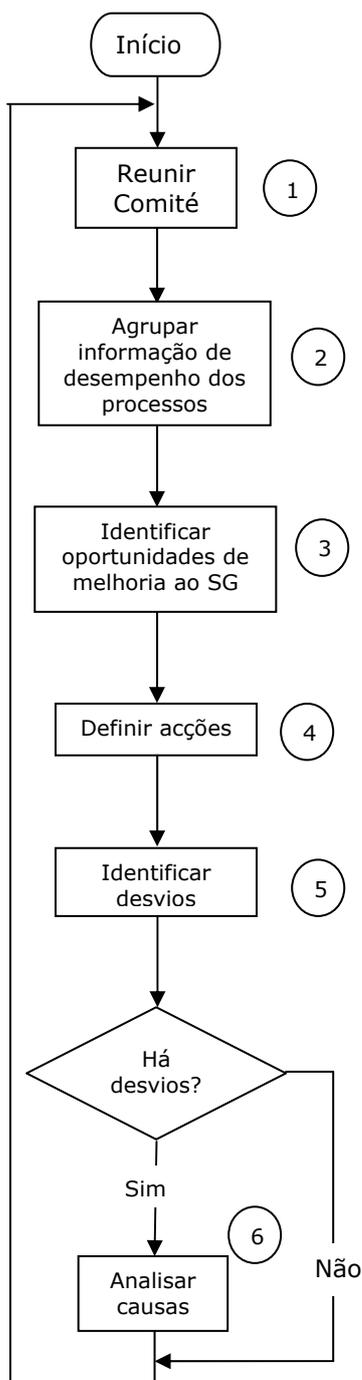


Planeamento e Administração
Avaliar Desempenho
PA 02



Acções	Responsabilidades
1 - Para cada processo/sub-processo, em coordenação com os responsáveis do sector de GQ: ▪ Definir indicadores; ▪ Definir objectivos. - Estabelecer periodicidade de seguimento; - Compilar dados; - Disponibilizar dados; - Tratar dados: ▪ Qualidade.	Adm / GQ GQ GQ Adm GQ
2 - Elaborar documento resumo de avaliação.	GQ
3 - Divulgar documento "síntese de avaliação", a: ▪ Comité de Direcção; ▪ Responsáveis do processo.	Adm
4 - Efectuar avaliação; - Identificar e quantificar desvios no desempenho do processo; - Identificar oportunidades de melhoria tendo em conta experiência interna.	GQ GQ Adm
5 - Solicitar acções de melhoria aos responsáveis dos processos; - Seguir melhorias implementadas; - Avaliar adequabilidade dos indicadores estabelecidos; - Propor alterações ao responsável de processo.	Adm Adm / GQ GQ GQ
6 - Seguir evolução dos processos.	GQ

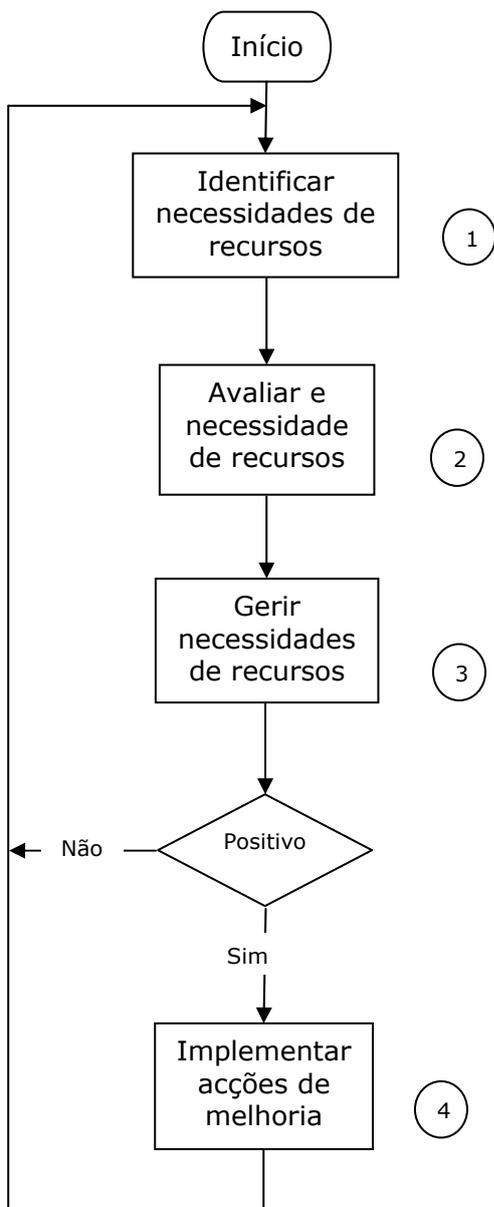
Planeamento e Administração
Rever Sistema de Gestão (SG)
PA 03



Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convocar Comité de Direcção para revisão ao SG; - Definir agenda para revisão. 	<p>Adm Adm / GQ</p>
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agrupar e disponibilizar informação relativa à evolução do desempenho dos processos. 	<p>GQ</p>
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avaliar: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adequabilidade da política existente; ▪ Desempenho da empresa (qualidade). - Identificar: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alterações organizacionais; ▪ Tendências no desempenho dos processos; ▪ Novos requisitos legais / normativos e suas implicações; ▪ Retorno de informações das partes interessadas. - Analisar: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultado de auditorias e acções em curso; ▪ Resultados das acções de melhoria; ▪ Resultados de revisões anteriores; ▪ Resultados de avaliação de conformidade legal. - Propor oportunidades de melhoria. 	<p>Adm / GQ GQ GQ</p>
<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir acções para revisão SG e sua melhoria; - Promover implementação das acções definida; - Disponibilizar recursos, quando necessário. 	<p>GQ Adm / GQ Adm</p>
<p>5</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar desvios à implementação das acções definidas; - Informar Dir. Geral. 	<p>Adm</p>
<p>6</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisar causas de desvios; - Promover melhorias, sempre que necessário; - Manter actividades; - Promover reuniões para acompanhamento do SG. 	<p>GQ Adm Adm Adm / GQ</p>



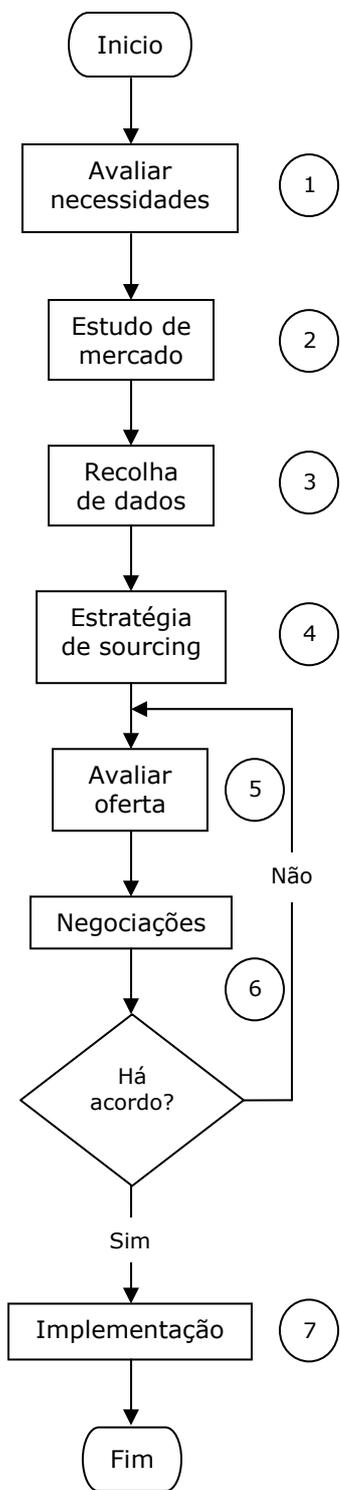
Planeamento e Administração
Coordenar Gestão do Sistema
PA 04



Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em coordenação com o responsável do processo/sector, GQ promover a identificação das necessidades / requisitos do mercado. 	Adm
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em coordenação com o responsável processo/sector, GQ promover: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar/Reavaliar necessidades de recurso. ▪ Caso surjam: <ul style="list-style-type: none"> - Alterações a processos; - Alteração de prática; ▪ Aplicar documentos. 	Adm
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para necessidades de recursos, em coordenação com Responsável Processo/sector GQ, Promover: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de planos de melhoria, em coerência com a política; ▪ Elaboração do plano de monitorização; ▪ Identificar desvios na Gestão do Sistema; ▪ O registo e seguimento de incidentes. 	Adm
<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para os desvios identificados, promover, em coordenação com outros responsáveis, a definição e implementação de acções de melhoria. - Rever metodologia, se necessário. 	Adm / GQ



Planeamento e Administração
Compras
PA 05

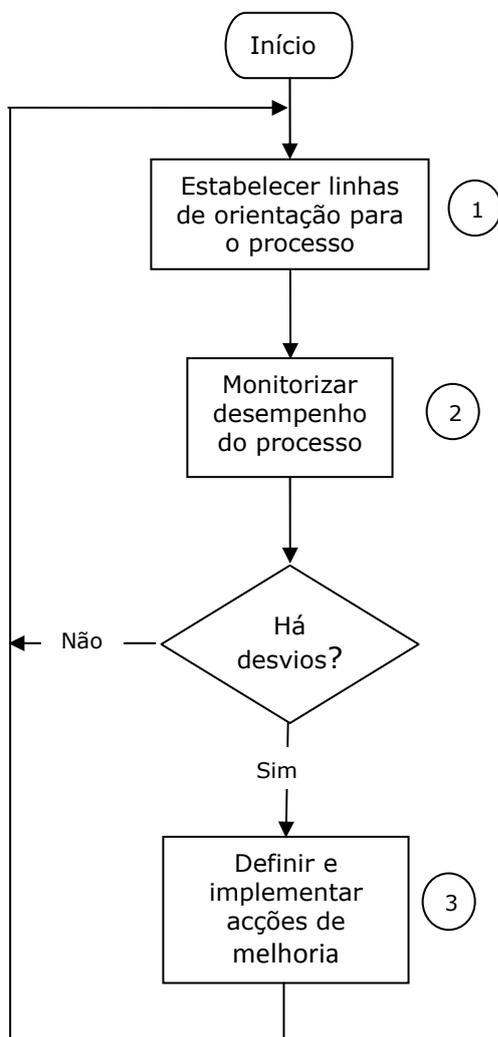


Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <p>- Efectuar uma avaliação interna das necessidades.</p>	Adm / RP / Fin / RH / GQ
<p>2</p> <p>- Realizar uma avaliação do mercado, para tentar perceber o que existe, qual a oferta.</p>	RP / RH / Fin
<p>3</p> <p>- Recolha dos dados necessários sobre os fornecedores que integram as especificações da empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Preço · Garantias de serviço · Nível de serviço · Qualidade do serviço · Lead-Time · Assistência técnica–Prazos <p>Esta consulta poderá ser feita, recorrendo à internet, a visitas e/ou reuniões com os fornecedores.</p>	RH / RP / Fin
<p>4</p> <p>- Desenvolver uma estratégia de sourcing:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Avaliar situação Inicial; · Identificar oportunidades; · Estabelecer objectivos; · Desenvolvimento do plano de implementação. 	Adm / RP / Fin / RH / GQ
<p>5</p> <p>- Avaliação da oferta e a selecção dos fornecedores.</p>	Adm
<p>6</p> <p>- Negociação de especificações e requisitos.</p>	Adm / RP / Fin / RH / GQ
<p>7</p> <p>- Realização de contrato.</p>	Adm

Controlo de Documentação e Registos



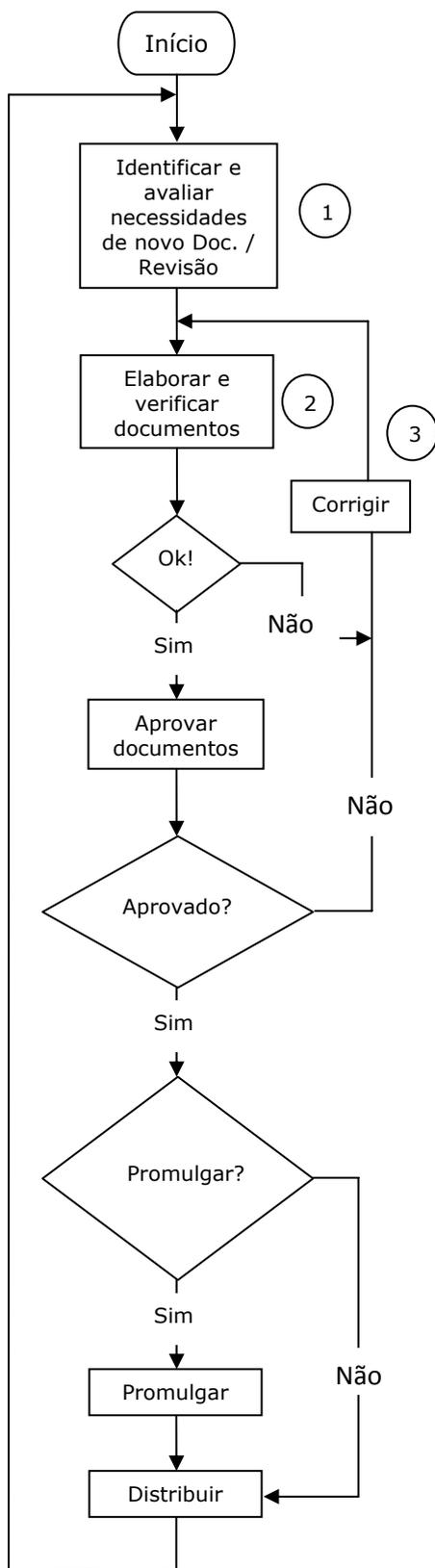
Controlo e Documentação de Registos
Gerir Processo
CDR 01



Acções	Responsabilidades
1 - Rever e estabelecer metodologias com vista a assegurar a actualização e controlo de documentos, em coordenação com o Responsável da Qualidade.	RP / Fin / RH
2 - Monitorizar a actualização, disponibilidade e controlo de documentos. Identificar desvios, em coordenação com Responsável da Qualidade; - Promover práticas de Gestão adequadas à Qualidade; - Assegurar disponibilidade dos Sistemas de Informação.	RH / Adm GQ / RH RH / Adm
3 - Identificar causas dos desvios; - Definir e implementar acções de melhoria; - Manter gestão do processo; - Avaliar adequabilidade das metodologias definidas.	GQ / RH RH RH Adm / RH / GQ



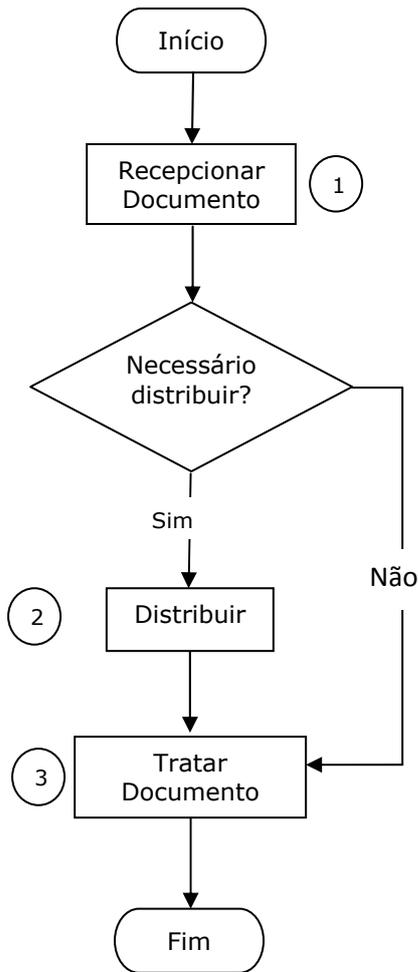
Controlo e Documentação de Registos
Criar / Rever documentos
CDR 02



Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar a necessidade de criar/ rever um documento no âmbito da Qualidade; - Propor a elaboração/revisão de um documento à GQ. 	<p>Adm / RH</p> <p>RH</p>
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inserir documentos no sistema documental de acordo com CDR 01, assegurando a coerência do documento com outros documentos de nível Superior; - Designar responsável pela elaboração/revisão; - Elaborar/rever documentos de acordo com o CDR 01; - Verificar documento. 	<p>RH</p> <p>Adm / RH</p> <p>RH</p> <p>Adm / GQ</p>
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Corrigir, se necessário. 	<p>RH</p>
<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assegurar que os documentos contêm todos os requisitos necessários; - Aprovar documentação. 	<p>RP / RH / Fin / Adm / GQ</p>
<p>5</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promulgar Manual de Qualidade. 	<p>Adm / GQ</p>
<p>6</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilizar para utilização, em suporte informático ou em papel; - Elaborar/Actualizar listas de distribuição: <ul style="list-style-type: none"> ▪ MQ ▪ Outros documentos do SGQ ▪ Documentos para o exterior - Elaborar lista de revisões, para MO e MQ; - Eliminar cópias obsoletas; - Arquivar original do documento obsoleto, de acordo com CDR 01. - Subcontratados: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilizar documentação face ao critério de acesso estabelecido; ▪ Em formato de papel - disponibilizar cópia controlada; ▪ Monitorizar utilização da documentação. 	<p>RH / GQ</p>



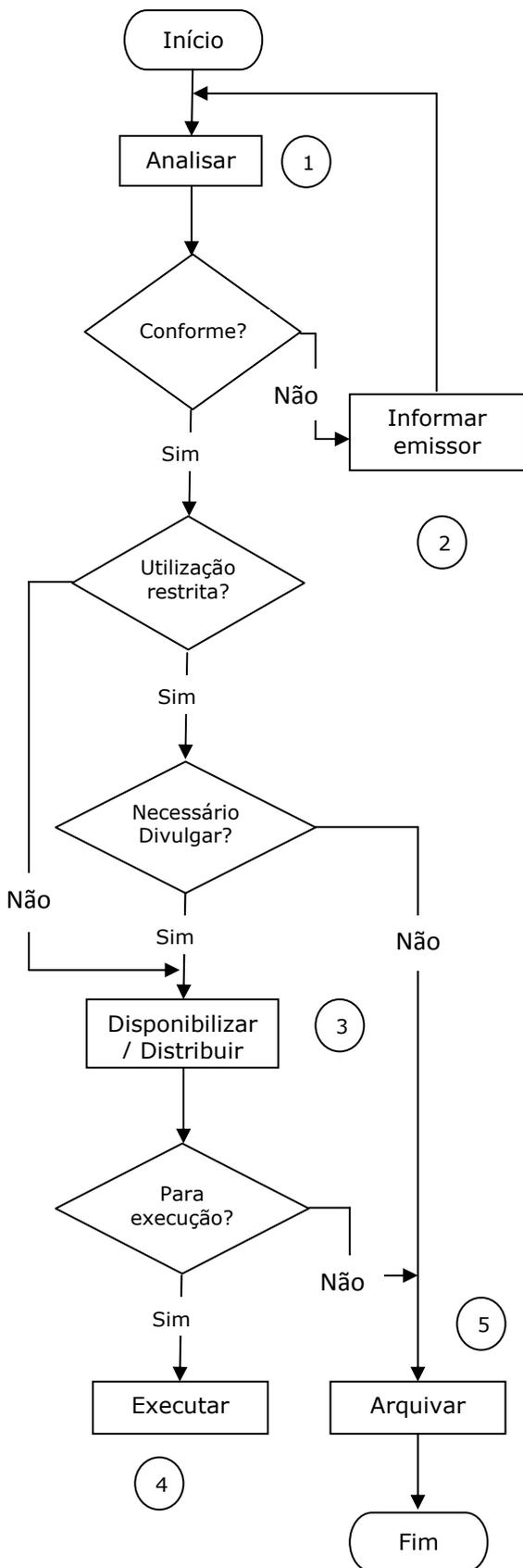
Controlo e Documentação de Registos
Receber Documentos
CDR 03



Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrada de documentos: <ul style="list-style-type: none"> - E-mail / Fax: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisar. - Correio: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Abrir correio não personalizado; ▪ Separar, registar no sistema informático e scannerizar: cheques, facturas, documentos de outros organismos oficiais e cartas registadas e documentos do grupo (não personalizados). - Qualquer tipo de documento, relacionado com reclamação, aplicar MM 04 – Tratar Reclamações. 	<p>RP RH Fin Colab Correios)</p> <p>RP / Com / Trf / GQ</p>
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encaminhar correio para as respectivas direcções, sectores personalizados. 	<p>Colab (Correios)</p>
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tratar documentos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ CDR 04; ▪ CDR 05. 	<p>RH / GQ</p>



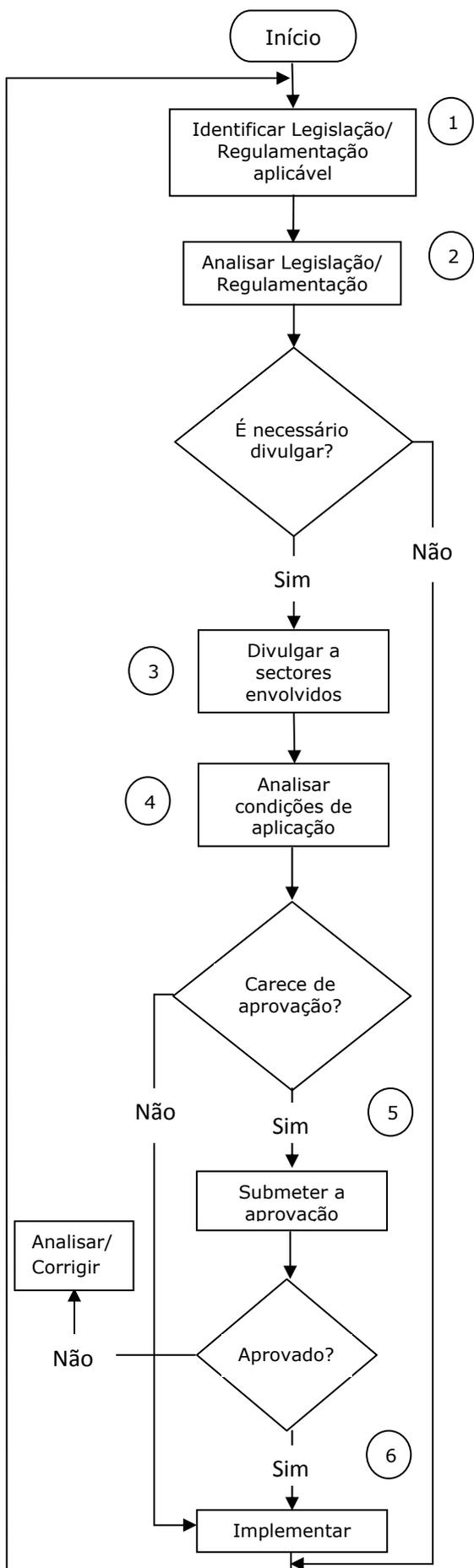
Controlo e Documentação de Registos
Tratar Documentos
CDR 04



Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avaliar conformidade do documento: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conteúdo; ▪ Legibilidade; ▪ Integridade; - Se for de utilização restrita, avaliar necessidade de divulgação. 	<p>GQ / RH / RP / Fin</p> <p>GQ / RH</p>
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se não conforme, informar emissor; - Solicitar novo documento. 	<p>RP / Fin / RH</p>
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se Documentos Normativo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Registrar documento; ▪ Disponibilizar informação; ▪ Se aplicável, distribuir cópia aos sectores envolvidos. Preencher lista de distribuição. - Outros documentos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilizar aos intervenientes de acordo com a classificação do documento. 	<p>Adm / GQ</p> <p>RH</p>
<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Executar de acordo com estabelecido no documento. 	<p>RP / Fin / RH / GQ</p>
<p>5</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arquivar original de acordo com classificação do documento: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento normativo; ▪ Outros documentos. 	<p>RH / GQ</p>



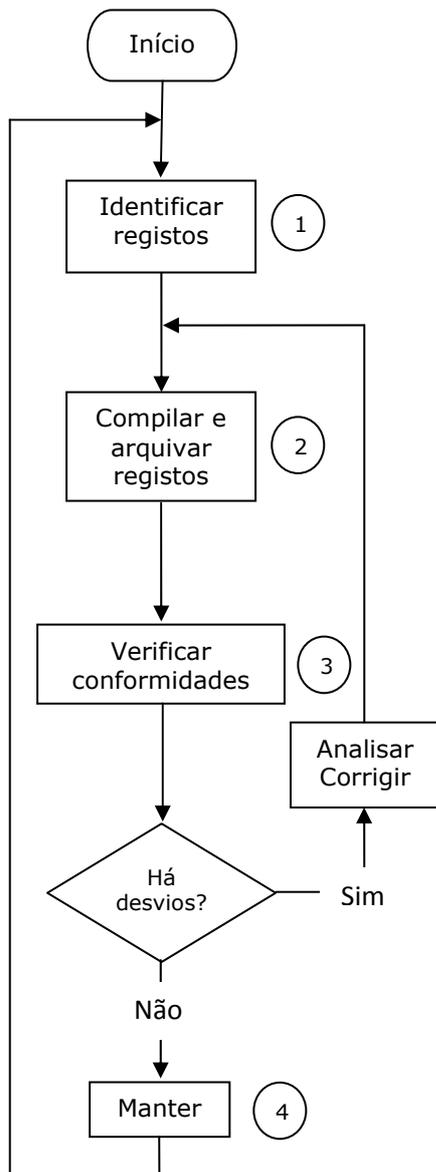
Controlo e Documentação de Registos
Tratar Legislação/Regulamentação da Qualidade
CDR 05



Acções	Responsabilidades
1 - Identificar e listar Legislação/Regulamentação aplicável a: • Tipo de mercadoria; • Qualidade do Serviço; • Outros aspectos relevantes para a actividade.	GQ / RH
2 - Avaliar aplicabilidade da legislação/regulamentação identificada; - Actualizar / Arquivar.	De acordo com 1
3 - Enviar para os sectores envolvidos; - Avaliar necessidade de cópias de trabalho.	De acordo com 1
4 - Analisar condições de implementação e avaliar necessidade de aprovação; - Elaborar Plano de acção, se necessário.	GQ / Adm / RP / RH / Fin
5 - Submeter à aprovação as condições de aplicação; - Corrigir se necessário.	GQ / RH
6 - Implementar de acordo com o estabelecido; - Actualizar.	Adm / GQ / RH / RP / Fin



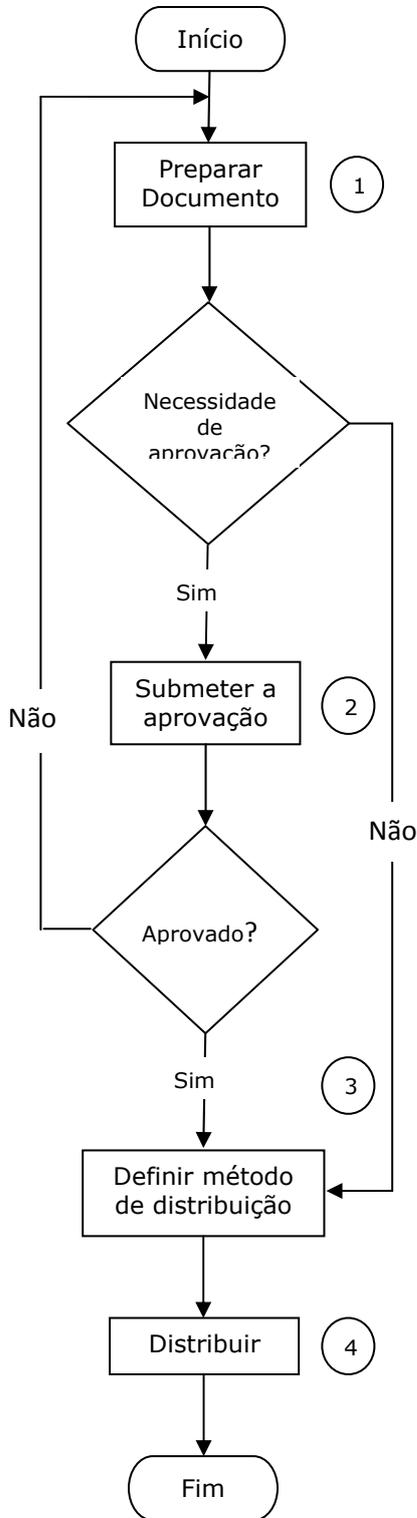
Controlo e Documentação de Registos
Tratar Registos da Qualidade
CDR 06



Acções	Responsabilidades
1 - Identificar registos de suporte necessários ao desempenho do processo em colaboração com a Qualidade.	RH / RP / Fin / GQ
2 - Recolher, arquivar e manter registos durante os períodos definidos na tabela "Lista de Registos da Qualidade".	RH / GQ
3 - Verificar por auditoria, a conformidade com o estabelecido em termos de compilação e arquivo de registos	GQ
4 - Continuar tratamento de registos; - Identificar oportunidades de melhoria.	RH / GQ



Controlo e Documentação de Registos
Distribuir Documentos
CDR 07

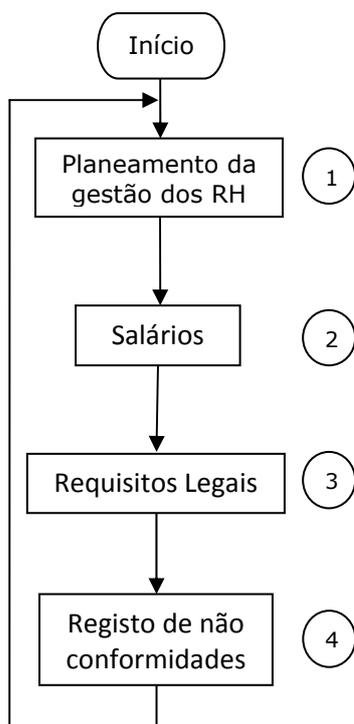


Acções	Responsabilidades
1 - Preparar documentos a distribuir; - Verificar necessidade de aprovação pela chefia.	RH
2 - Submeter documento a aprovação; - Proceder a eventuais correcções, se necessário.	RH RH / GQ
3 - Definir métodos de distribuição: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Correio; ▪ Fax; ▪ E-mail; ▪ Estafeta. 	RH / GQ
4 - Preparar distribuição; - Distribuir documento; - Arquivar cópia do documento original.	RH RH RH / GQ

Recursos Humanos



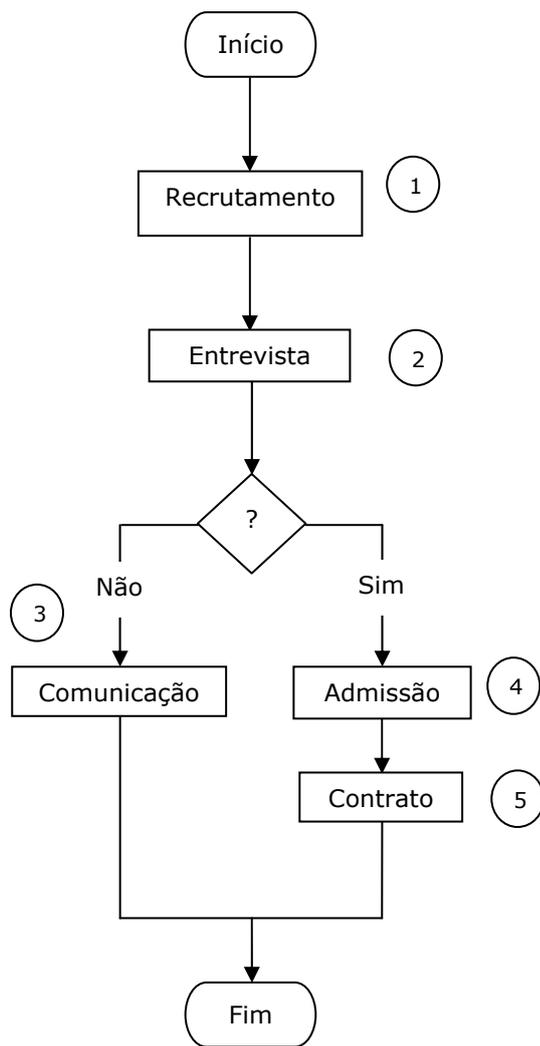
Recursos Humanos
Gerir Processo
RH 01



Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer acompanhamento e controlo do processo de RH; - Definir periodicidade de análise e seguimento do processo; - Definir planos de motivação; - Definir plano social; - Definir metodologias de revisão; - Identificar recursos necessários; - Elaboração de mapas de pessoal. 	<p>RH</p> <p>RP / Fin / RH / Adm</p> <p>RH</p>
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lançamento mensal, de ordenados no sistema com inclusão de eventuais faltas e baixas; - Efectuar mensalmente, o processamento e pagamento de ordenados; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizado através de transferência bancária; ▪ Tiragem dos recibos dos ordenados; ▪ Uma fotocópia vai para a contabilidade e o original é arquivado. - Efectuar o encerramento do mês de ordenados anterior. 	<p>RH</p>
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efectuar o processamento do IRS; - Proceder à elaboração e posterior envio do mapa do IRS, a meio do mês; - Envio mensal, à seguradora da relação existente dos funcionários e seus salários, envio de folhas de férias; - Elaboração mensal, do mapa de segurança social e o respectivo pagamento; - Elaborar folhas da segurança social e outros documentos de obrigação fiscal; - Registo e manutenção das fichas de aptidão médica. 	<p>RH</p>
<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conforme a ocorrência, elaboração ou não de todo o processo disciplinar; - Emitir ficha de "não conformidade" sempre que ocorra qualquer anomalia em serviço; - Elaboração do processo de rescisão do contrato. 	<p>RH</p>



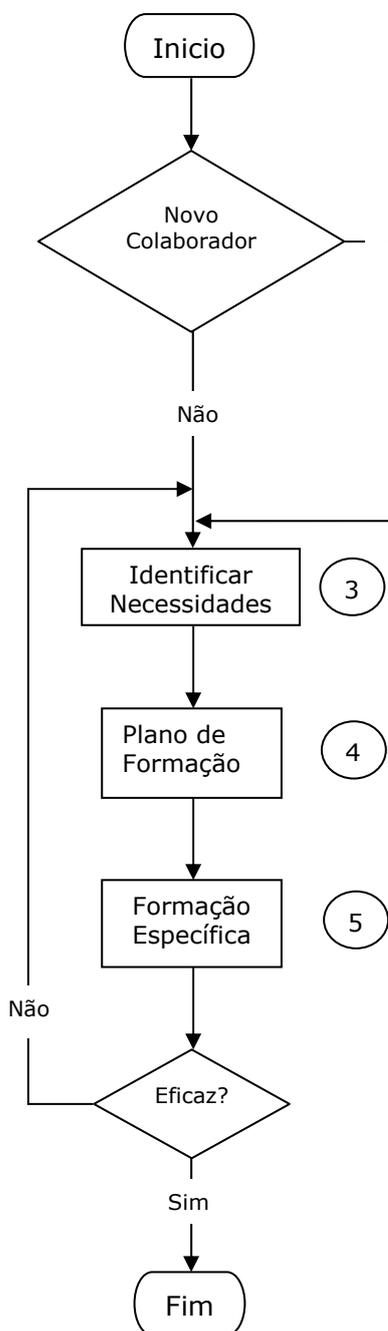
Recursos Humanos
Assegurar Recrutamento
RH 02



Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avaliação dos candidatos é efectuada de acordo com os requisitos de qualificação definidos para o desempenho da função. 	RH
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colocação de algumas questões ao candidato, de forma a perceber se este integra todos os requisitos necessários ao desempenho da função; - Explicação sobre a função a desempenhar incluindo salários e condições de trabalho; - Esclarecimento de dúvidas por parte do candidato. 	RH / RP / Fin / Adm
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efectuar a comunicação aos candidatos de que não foram seleccionados para a função pretendida. 	RH
<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contactar o candidato seleccionado para proceder à sua admissão. 	RH
<p>5</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de uma ficha de identificação, com base nas fotocópias dos documentos pessoais do funcionário; - Envio do boletim de identificação do funcionário para a segurança social; - Elaboração do contrato de trabalho. 	RH



Recursos Humanos
Formação
RH 03

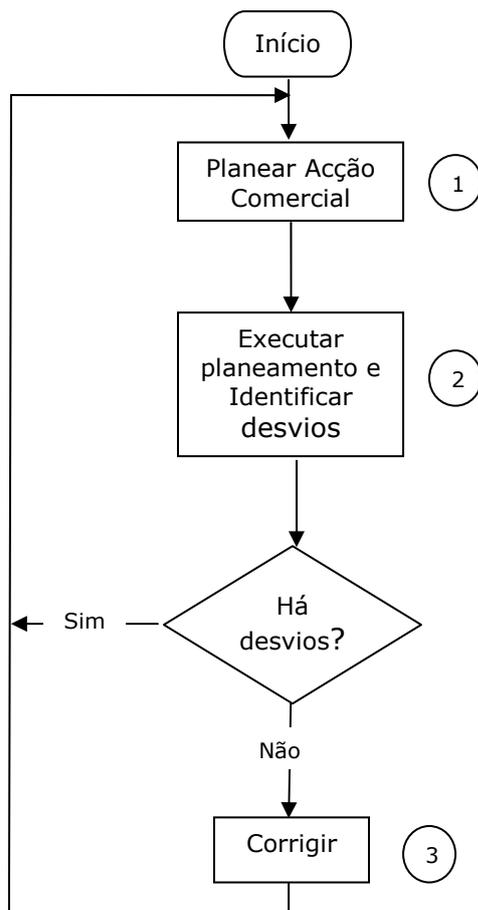


Acções	Responsabilidades
1 - Dar a conhecer ao novo funcionário as: ▪ Políticas organizacionais; ▪ O sistema de SSHT; ▪ Políticas da Qualidade.	RH
2 - Apresentação da empresa, através de visita às instalações; - Aquando da admissão é fornecida uma ficha de admissão em que é conferida a passagem do admitido por todos os departamentos da organização; - Registo e arquivo da formação.	RP / Fin / RH / GQ RH RH
3 - O director pode entender que são necessárias acções de formação/ treino internas;	RP / Fin / RH / GQ
4 -Elaborar um plano de formação.	RP /Fin / RH / GQ
5 - Registo da formação/treino: ▪ Define objectivos, actividades e responsável pelo acompanhamento.	RH

Comercial



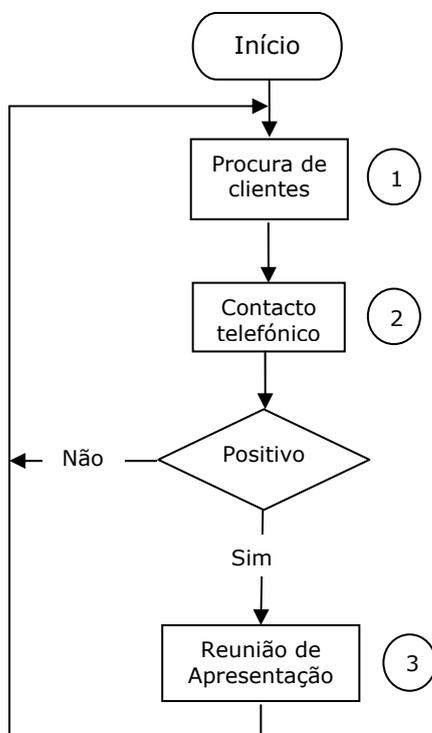
Comercial
Gerir Processo
CM 01



Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar definição da procura; - Executar orçamento; - Promover acções de forma a estabelecer contacto directo com os clientes; - Colaborar na definição do planeamento de marketing e do mercado abranger. 	RP
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Executar planeamento; - Seguir evolução; - Identificar desvios ou novas oportunidades; - Assegurar disponibilidade dos Sistemas de Informação; - Rever planeamento, se necessário; - Verificar e estar atento às acções da concorrência. 	RP / Com
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir acções a tomar face aos desvios identificados; - Se necessário, aplicar acção correctiva. 	RP



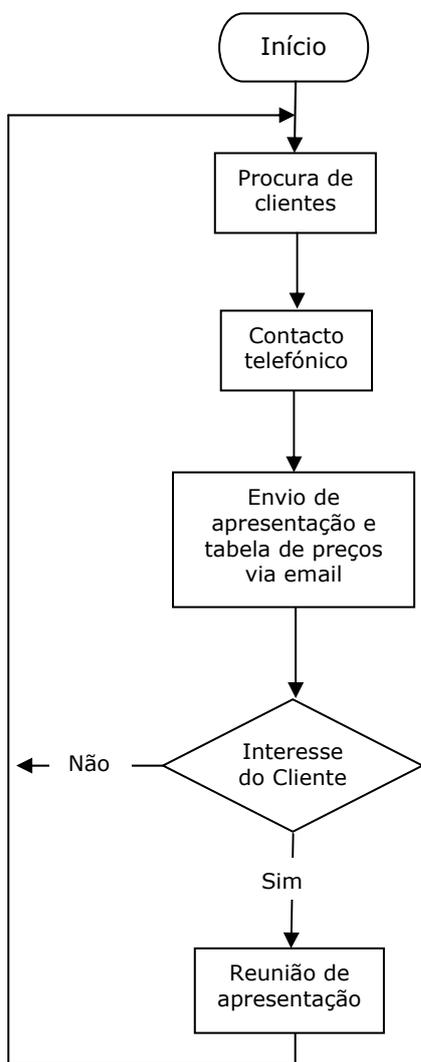
Comercial
Efectuar contacto com clientes
CM 02.1



Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obter orientações do DC; - Recolher informações do mercado; - Identificar necessidades do mercado; - Procura de potenciais clientes na internet; - Listagem de potenciais clientes. 	Com
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - É estabelecido um contacto telefónico directamente com o cliente; - Pedido para realização de uma reunião de apresentação. 	Com
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realização de uma apresentação da empresa, dos diferentes serviços prestados e tabelas de preços. - Possível negociação de propostas e orçamentos. 	Com



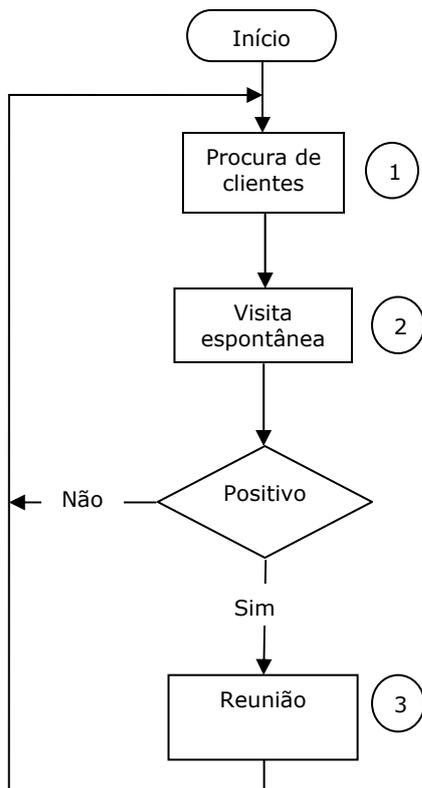
Comercial
Efectuar contacto com clientes
CM 02.2



Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obter orientações do DC; - Recolher informações do mercado; - Identificar necessidades do mercado; - Procura de potenciais clientes na internet; - Listagem de potenciais clientes. 	Com
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - É estabelecido um contacto telefónico directamente com o cliente; - Pedido para realização de uma reunião de apresentação. 	Com
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cliente pede uma primeira aproximação através de email; - Envio de uma apresentação da empresa, via email, com os diferentes serviços prestados e tabelas de preços. 	Com
<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realização de uma reunião para apresentação de propostas, orçamentos e negociações. 	Com



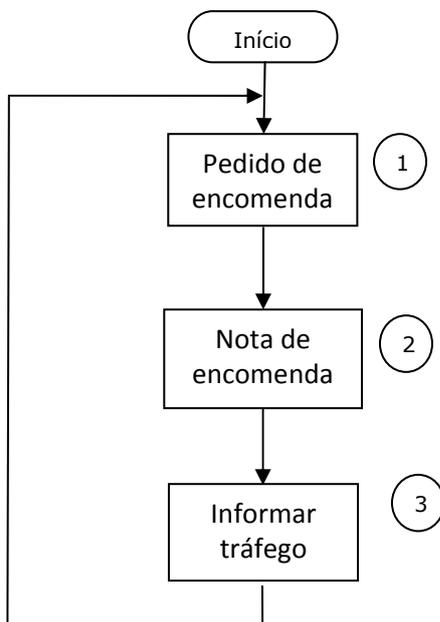
Comercial
Efectuar contacto com clientes
CM 02.3



Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obter orientações do DC; - Recolher informações do mercado; - Identificar necessidades do mercado; - Procura de potenciais clientes na internet; - Listagem de potenciais clientes. 	Com
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizada uma visita espontânea a alguns clientes; - Apresentação da empresa, dos serviços disponíveis e das tabelas de preços. 	Com
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realização de uma reunião para negociações. 	Com



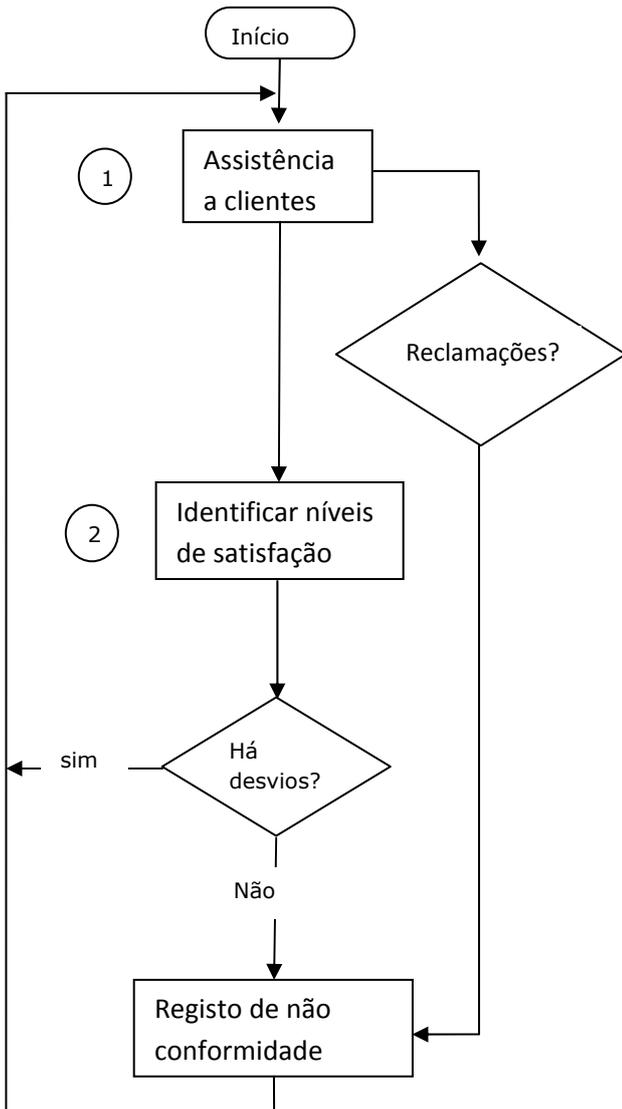
Comercial
Efectuar Venda
CM 03



Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <p>- Recepção do pedido de encomenda do cliente.</p>	Com
<p>2</p> <p>- Formalizar o pedido de encomenda, através da realização de uma nota de encomenda.</p>	Com
<p>3</p> <p>- Envio da nota de encomenda para o departamento de planeamento de serviço e tráfego.</p>	Com



Comercial
Assegurar o Serviço Pós-Venda
CM 04

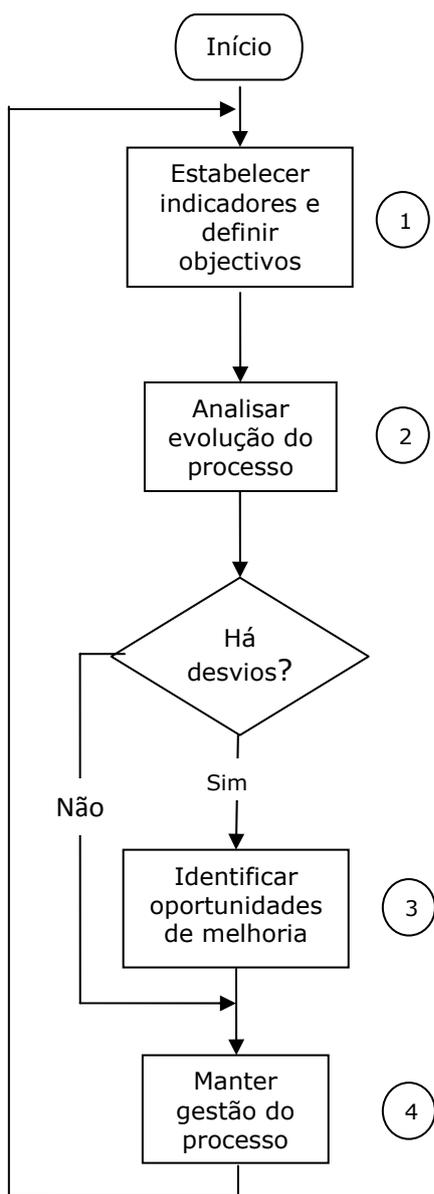


Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esclarecimento de qualquer tipo de dúvida do cliente; - Atender, a reclamações por parte do cliente. 	Com
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realização de inquéritos e visitas periódicas a clientes; - Identificação de ocorrências; - Análise das expectativas e percepções do cliente, quanto ao serviço prestado; - Controlo do serviço prestado, através da verificação do cumprimento de cargas semanais estabelecidos contratualmente; - Registo de todas as análises e controlos efectuados. 	RP Com
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise detalhada das reclamações recebidas e das ocorrências identificadas; - Identificar responsabilidades; - Evitar recorrências; - Registo de não conformidades e outras anomalias identificadas. 	Com Com RP Com

Planeamento de Serviço e Tráfego



Planeamento de Serviço e Tráfego
Gerir Processo
PST 01



Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer/Rever indicadores e objectivos para os processos, em coordenação com a Gestão de Qualidade. - Executar planeamento; - Assegurar disponibilidade dos Sistemas de Informação; - Rever planeamento, se necessário; - Fazer gestão de Outsourcing; - Verificar e estar atento às acções da concorrência. 	<p>RP / Trf1 / GQ</p> <p>RP / Trf1</p> <p>RP Trf1 Trf1 RP</p>
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguir evolução; - Disponibilizar dados para indicadores de desempenho de processos; - Analisar evolução e identificar desvios; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditorias; ▪ Ocorrências; ▪ Indicadores dos processos; ▪ Reclamações; ▪ Acções de melhoria. - Identificar desvios ou novas oportunidades; 	<p>RP</p> <p>Trf 1 e 2</p> <p>GQ</p> <p>Trf 1 e 2 / RP / GQ</p>
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisar causa dos desvios com os responsáveis envolvidos. - Definir acções a tomar face aos desvios identificados; - Se necessário, aplicar acção correctiva. 	<p>RP</p> <p>RP / Adm / Trf1</p> <p>RP / Trf1</p>
<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a continuidade da gestão do processo. 	<p>RP</p>



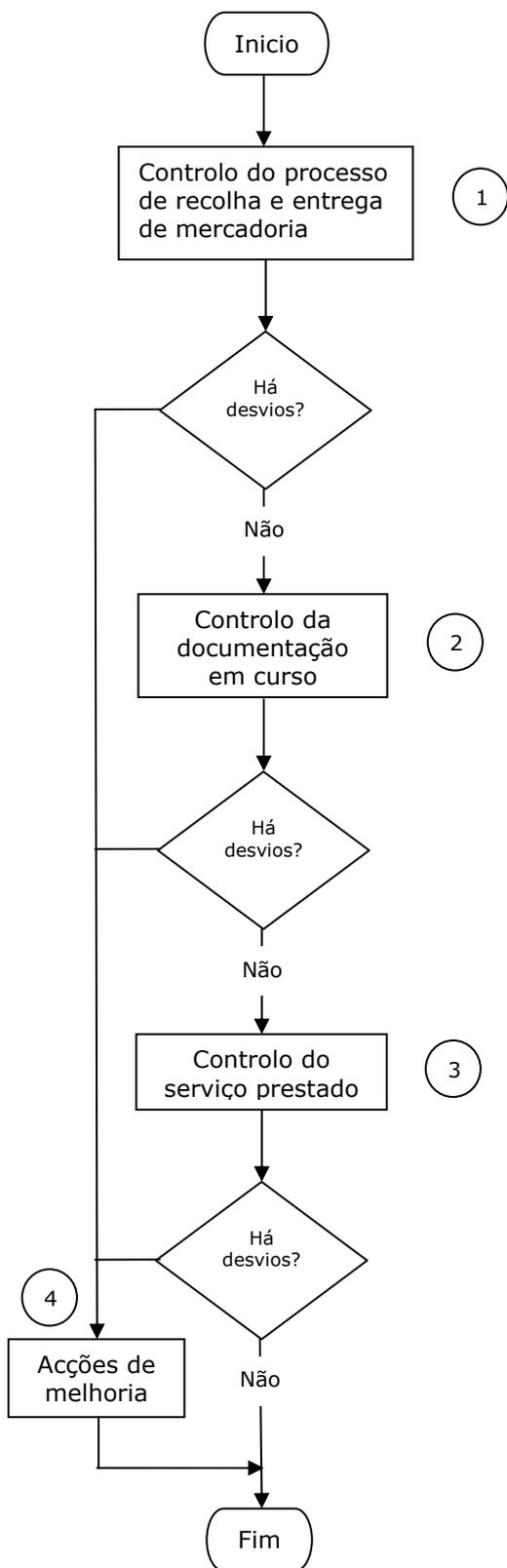
Planeamento de Serviço e Tráfego
Planear Serviço
PST 02



Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recepção de pedidos formalizados ou verbais e notas de encomendas dos comerciais; - Registo no sistema; - Análise dos pedidos. 	Com Trf
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover os esclarecimentos adicionais junto dos clientes para caracterização e análise dos pedidos; - Registo de todas as especificações do serviço. 	Trf
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise das especificações de mercadorias e de fornecimento; - Definição e planeamento do serviço encomendado; - Identificação de necessidades de transporte, respectivo planeamento de escalas de viaturas e de todos os meios necessários à sua execução. 	Trf
<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programação de entrega; - Realização da ordem de serviço e posterior emissão da mesma para a transportadora. 	Trf



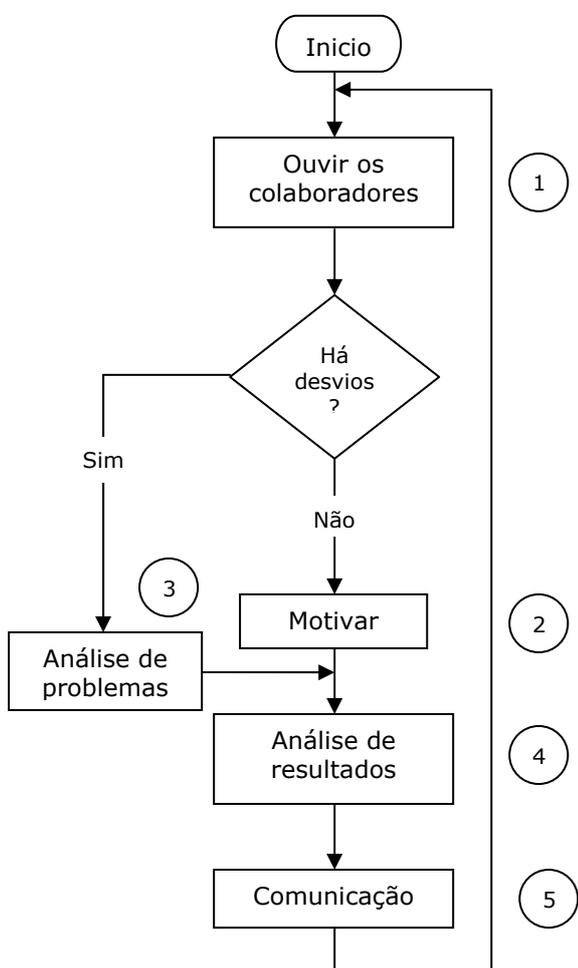
Planeamento de Serviço e Tráfego
Controlar Serviço
PST 03



Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controlo das mercadorias em trânsito através de contactos telefónicos permanentes; - Informar cliente da entrega ou recolha de carga de mercadoria; - Registo de ocorrências; - Se necessário, aplicar acção correctiva. 	<p>Trf</p> <p>Com</p> <p>RP / Trf</p>
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a localização dos documentos que constituem prova da prestação de serviço. Onde são referenciadas eventuais ocorrência e não-conformidades ou encargos adicionais. - Rastreabilidade do processo conseguida pelos documentos de factura, CMR / Guia de transporte, OS, através dos registos da data, local de carga e descarga, nº de móvel e matrícula, mercadoria transportada e cliente; - Se necessário, aplicar acção correctiva. 	<p>Trf</p> <p>Facturação / Trf</p> <p>RP</p>
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recepção e processamento de pedidos de informação sobre a posição das mercadorias em trânsito. - Controlo do serviço prestado, através da verificação do cumprimento dos acordos de cargas semanais estabelecidos contratualmente; - Registo do resultado; - Se necessário, aplicar acção correctiva. 	<p>Trf</p> <p>Facturação</p> <p>Facturação RP</p>
<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efectuar acções de melhoria de forma a assegurar que não se registem novas falhas no processo; - Avaliar processo. 	<p>RP / Trf</p>



Planeamento de Serviço e Tráfego
Gerir Ambiente de Trabalho
PST 04

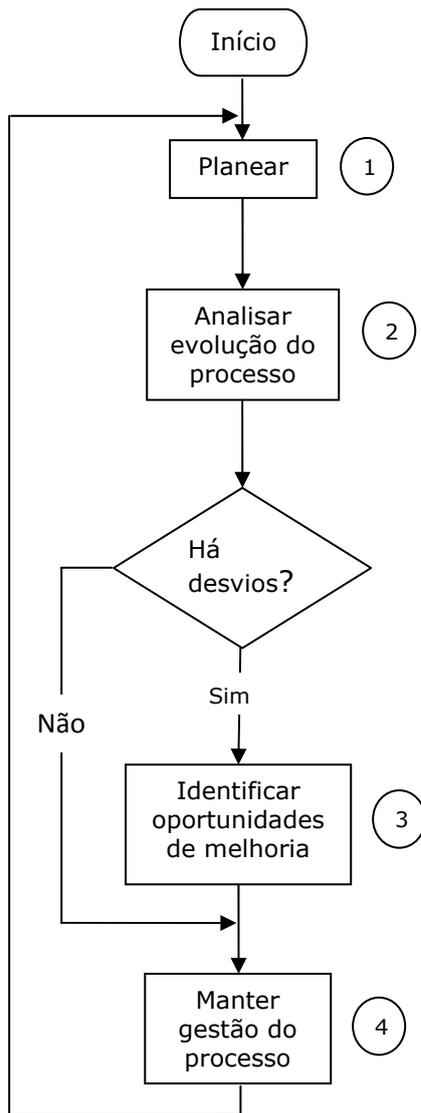


Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perceber qual a opinião dos colaboradores em relação à liderança, cultura de inovação, reputação externa e à gestão de talento; - Entender quais as motivações e a satisfação destes. 	RP / Com
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manter uma liderança com qualidade; - Motivar os colaboradores através de uma constante cooperação entre todos; - Disponibilizar recursos; - Dar a autonomia suficiente aos colaboradores; - Implementar políticas de inovação; - Implementar políticas de reconhecimento e remuneração. 	RP
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisar e identificar todos os problemas e insatisfações dos colaboradores. 	RP
<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisar resultados; - Promover acções de melhoria. 	RP
<p>5</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicar resultados, políticas, estratégia, missão e todas as acções implementadas pela empresa. 	RP

Recepção



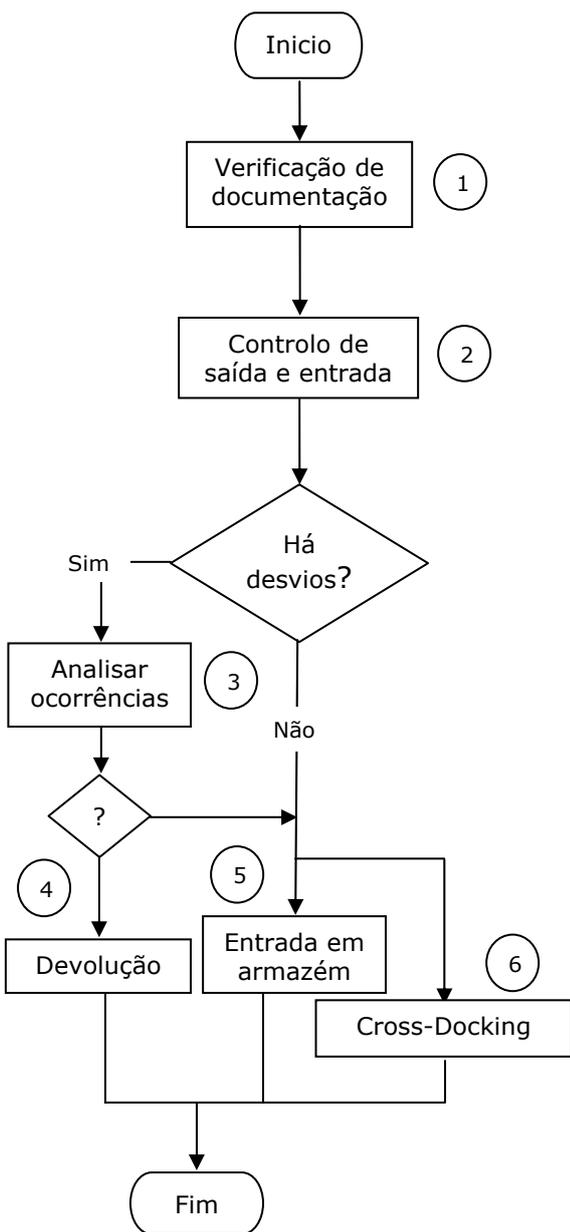
Recepção
Gerir Processo
REC 01



Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Executar, planeamento e programação da recepção das mercadorias; - Assegurar disponibilidade dos sistemas de informação; - Rever planeamento, se necessário; 	Trf1
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisar evolução e identificar desvios; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditorias; ▪ Ocorrências; ▪ Indicadores dos processos; ▪ Reclamações; ▪ Acções de melhoria. - Identificar desvios ou novas oportunidades; 	Trf1 Colab1
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisar causa dos desvios com os responsáveis envolvidos. - Definir acções a tomar face aos desvios identificados; - Se necessário, aplicar acção correctiva. 	Trf1 Colab1
<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a continuidade da gestão do processo. 	Trf1



Recepção
Receber Mercadorias
REC 02

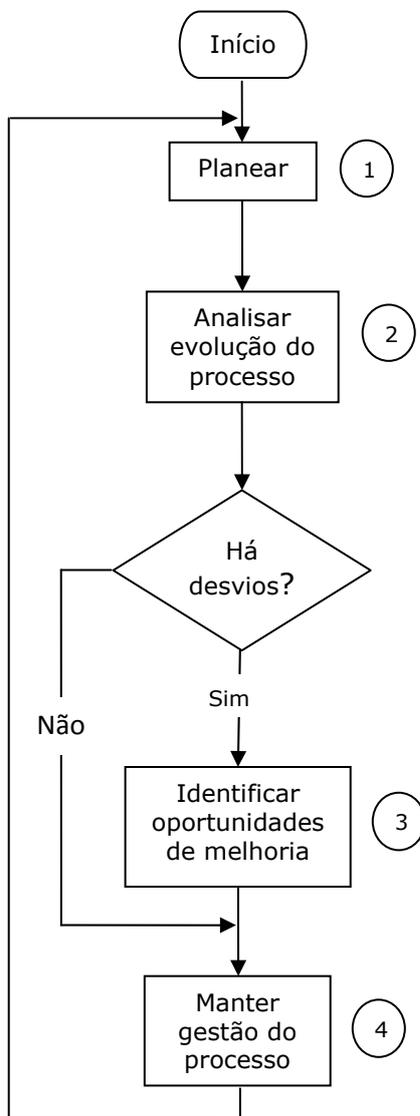


Acções	Responsabilidades
1 - Verificação inicial, pela guia, do número de volumes e estado da mercadoria;	Colab1
2 - Verificação da conformidade das mercadorias; - Controlo da taxa de serviço; - Registo da recepção.	Colab1
3 - Em caso de anomalia, esta é comunicada imediatamente ao cliente; - Definir com o cliente qual o tratamento dado à mercadoria, se é devolvida ou se continua no processo.	Trf
4 - Devolução de mercadoria com anomalia ao cliente.	Trf1
5 - Proceder à recepção das mercadorias; - Processamento documental; - Avaliação do processo.	Colab1 Trf
6 - Transferência directa da zona recepção para a Zona de expedição; - Registo de transferências.	Colab1

Armazenagem



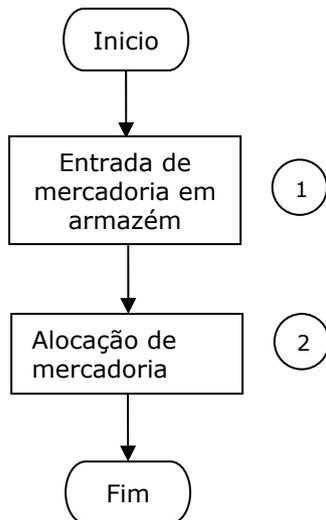
Armazenagem
Gerir Processo
ARM 01



Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Executar, planeamento e programação da alocação das mercadorias; - Assegurar disponibilidade dos sistemas de informação; - Rever planeamento, se necessário; 	Trf1
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguir evolução; - Disponibilizar dados para indicadores de desempenho de processos; - Analisar evolução e identificar desvios; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditorias; ▪ Ocorrências; ▪ Indicadores dos processos; ▪ Reclamações; ▪ Acções de melhoria. - Identificar desvios ou novas oportunidades; 	Trf1 Colab2
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisar causa dos desvios com os responsáveis envolvidos. - Definir acções a tomar face aos desvios identificados; - Se necessário, aplicar acção correctiva. 	Trf1 Colab2
<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a continuidade da gestão do processo. 	Trf1



Armazenagem
Armazenar Mercadoria
ARM 01

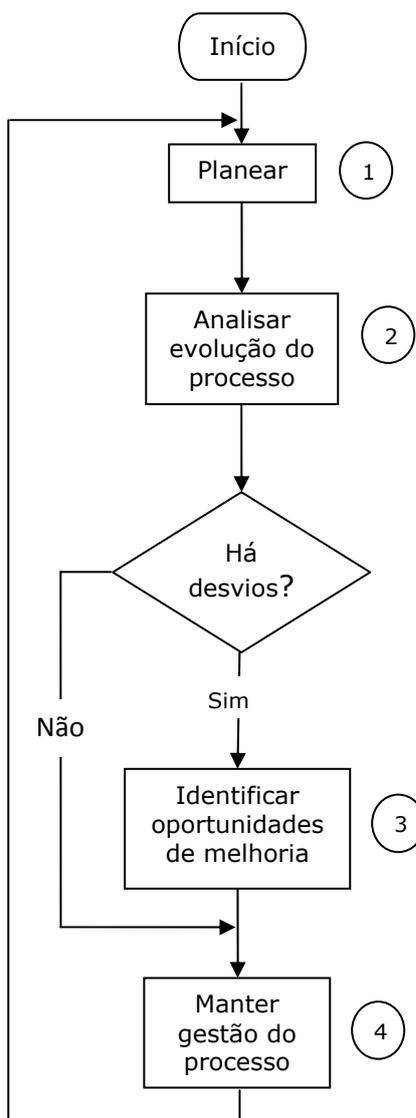


Acções	Responsabilidades
1 - Transferência do material recepcionado para armazém.	Colab2
2 - Através de equipamento adequado é feita a alocação da mercadoria; - Registo da entrada e alocação de mercadoria.	Colab2

Expedição



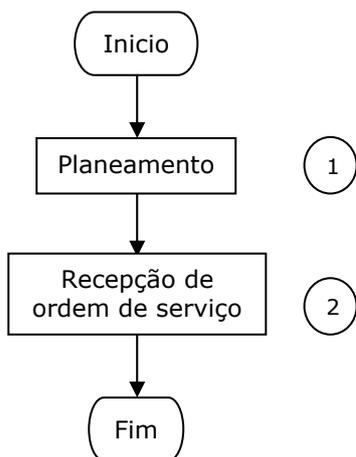
Expedição
Gerir Processo
EXP 01



Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programação da recepção das mercadorias; - Assegurar disponibilidade dos sistemas de informação; - Rever planeamento, se necessário; 	Trf1
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguir evolução; - Disponibilizar dados para indicadores de desempenho de processos; - Analisar evolução e identificar desvios; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditorias; ▪ Ocorrências; ▪ Indicadores dos processos; ▪ Reclamações; ▪ Acções de melhoria. - Identificar desvios ou novas oportunidades; 	Trf1 Colab3
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisar causa dos desvios com os responsáveis envolvidos. - Definir acções a tomar face aos desvios identificados; - Se necessário, aplicar acção correctiva. 	Trf1 Colab3
<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a continuidade da gestão do processo. 	Trf1



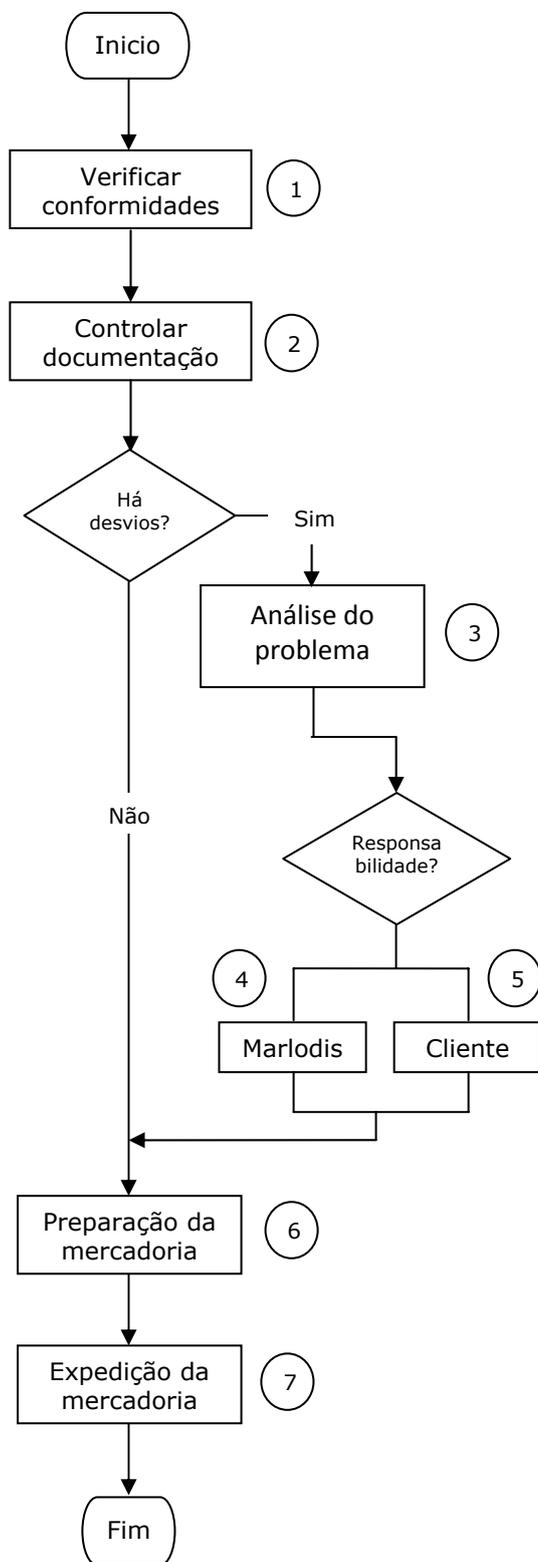
Expedição
Identificação de Mercadoria
EXP 02



Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <p>- Planeamento e programação da expedição das mercadorias/produtos;</p>	Trf1
<p>2</p> <p>- A partir da ordem de serviço identificar a mercadoria que vai sair. - Transferência de mercadoria para zona de expedição.</p>	Colab3



Expedição
Preparação de Mercadoria
EXP 03

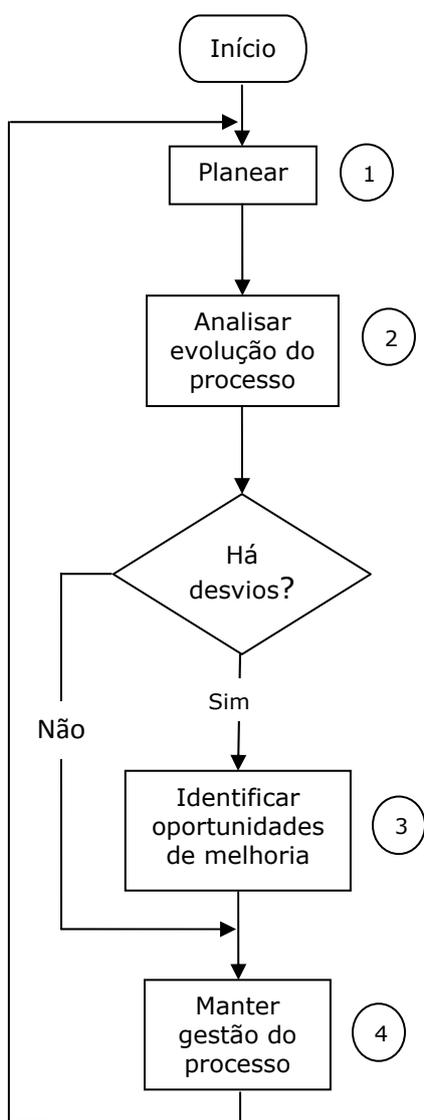


Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificação da conformidade da mercadoria no acto de expedição. 	Colab3
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proceder à ao controlo e verificação de toda a documentação referente à mercadoria em causa. - Processamento documental; 	Colab3
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificação do problema; - Identificar responsabilidades. 	Colab3
<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se a responsabilidade for da Marlodos, serão activados todos os procedimentos para que sejam corrigidas todas as falhas. Para que a mercadoria esteja acompanhada da devida documentação. 	Trf1 / RP
<p>5</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se a responsabilidade for do cliente, este é informado da não conformidade. - Espera-se que este resolva todas as falhas e envie a documentação necessária. 	Trf1
<p>6</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparação da mercadoria; - Rever se a mercadoria é acompanhada da pela devida documentação. 	Colab3
<p>7</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carregamento da mercadoria na viatura; - Registo da saída de mercadoria. 	Colab3

Assistência Pós-Venda



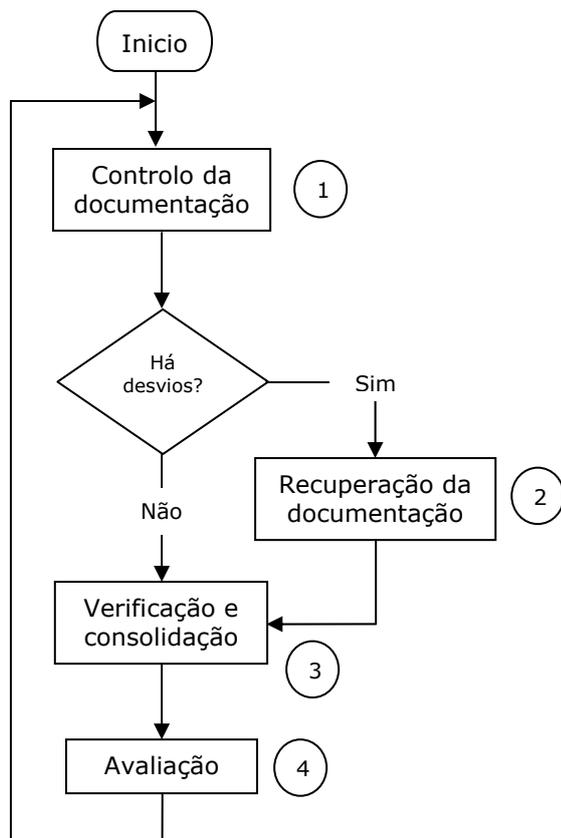
Pós-Venda
Gerir Processo
PV 01



Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Executar planeamento; - Realizar periodicamente a actualização do sistema; - Assegurar disponibilidade dos sistemas de informação; - Rever planeamento, se necessário; 	<p>RP / Trf1</p> <p>Facturação</p> <p>RP</p>
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguir evolução; - Disponibilizar dados para indicadores de desempenho de processos; - Analisar evolução e identificar desvios; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditorias; ▪ Ocorrências; ▪ Indicadores dos processos; ▪ Reclamações; ▪ Acções de melhoria. - Identificar desvios ou novas oportunidades; 	<p>RP</p> <p>Facturação</p> <p>GQ</p>
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisar causa dos desvios com os responsáveis envolvidos. - Definir acções a tomar face aos desvios identificados; - Se necessário, aplicar acção correctiva. 	<p>RP</p> <p>Facturação</p>
<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a continuidade da gestão do processo. 	<p>RP</p> <p>Facturação</p>



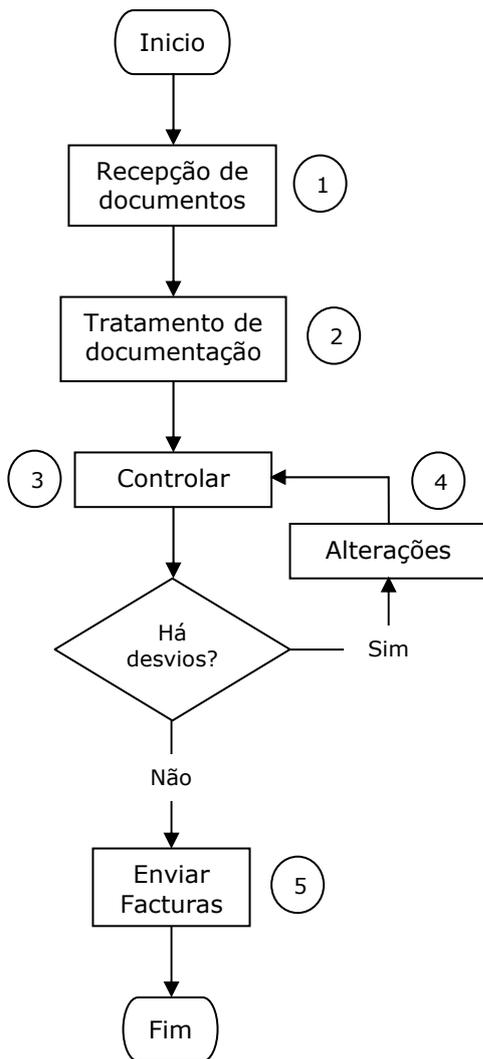
Pós-Venda
Controlo do Serviço Efectuado
RH 02



Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <p>- O controlo da documentação para facturação do serviço é realizado através da listagem de ordens de serviço por facturar, para saber se todos os documentos que acompanharam o serviço foram entregues;</p>	Facturação
<p>2</p> <p>- No caso de não terem sido entregues, é feito o pedido de entrega da documentação à respectiva transportadora.</p>	Facturação
<p>3</p> <p>- Conferir todas as facturas emitidas; - Execução do plano de facturação.</p>	Facturação
<p>4</p> <p>- Medir a o nível de satisfação dos clientes.</p>	Com



Pós-Venda
Processo de Facturação
PV 03

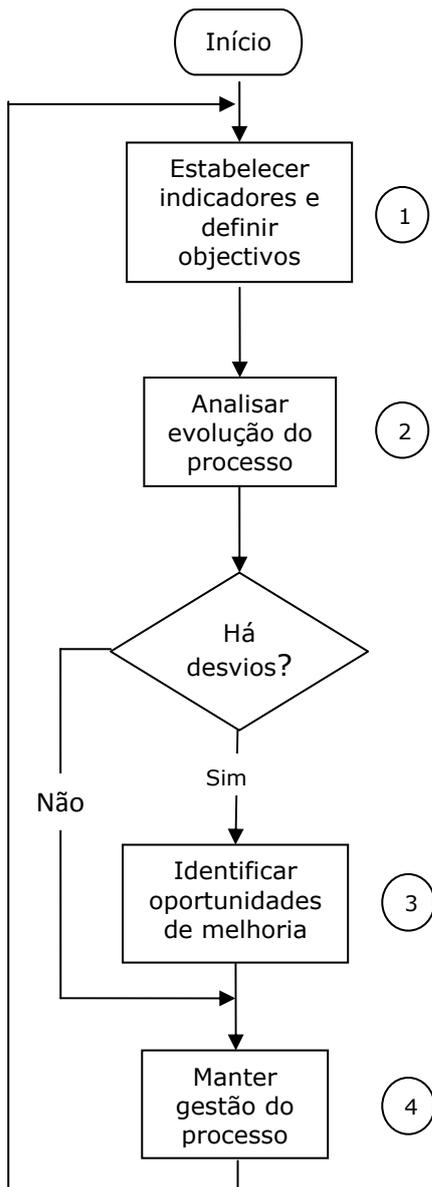


Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recepção dos documentos após o registo de entrada dos mesmos. 	Facturação
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparação da documentação para facturar; - Registo da documentação no sistema informático; - Emissão da factura através do sistema informático. 	Facturação
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisão e controlo da operação de facturação. 	Facturação
<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> - No caso de alterações, estas são tratadas como não-conformidades; - É efectuada uma nova emissão da factura, que vai à revisão e controlo; - Registo da não-conformidade. 	Facturação
<p>5</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envio da factura para as respectivas entidades. 	Facturação

Monitorização e Melhoria



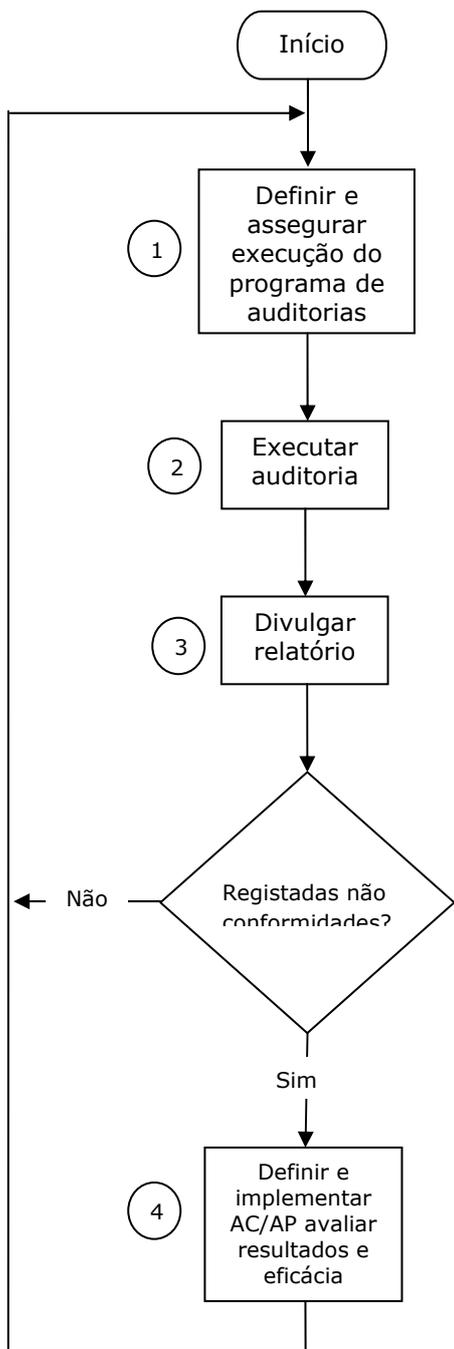
Monitorização e Melhoria
Gerir Processo
MM 01



Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <p>- Estabelecer/Rever indicadores e objectivos para os processos, em coordenação com a Gestão de Qualidade.</p>	Adm / GQ / RH / Fin / RP
<p>2</p> <p>- Disponibilizar dados para indicadores de desempenho de processos; - Analisar evolução e identificar desvios;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditorias; ▪ Ocorrências; ▪ Indicadores dos processos; ▪ Reclamações; ▪ Acções de melhoria. 	Adm / GQ
<p>3</p> <p>-Analisar causa dos desvios com os responsáveis envolvidos. Aplicar MM 05, se necessário.</p>	GQ
<p>4</p> <p>- Assegurar a continuidade da gestão do processo.</p>	GQ



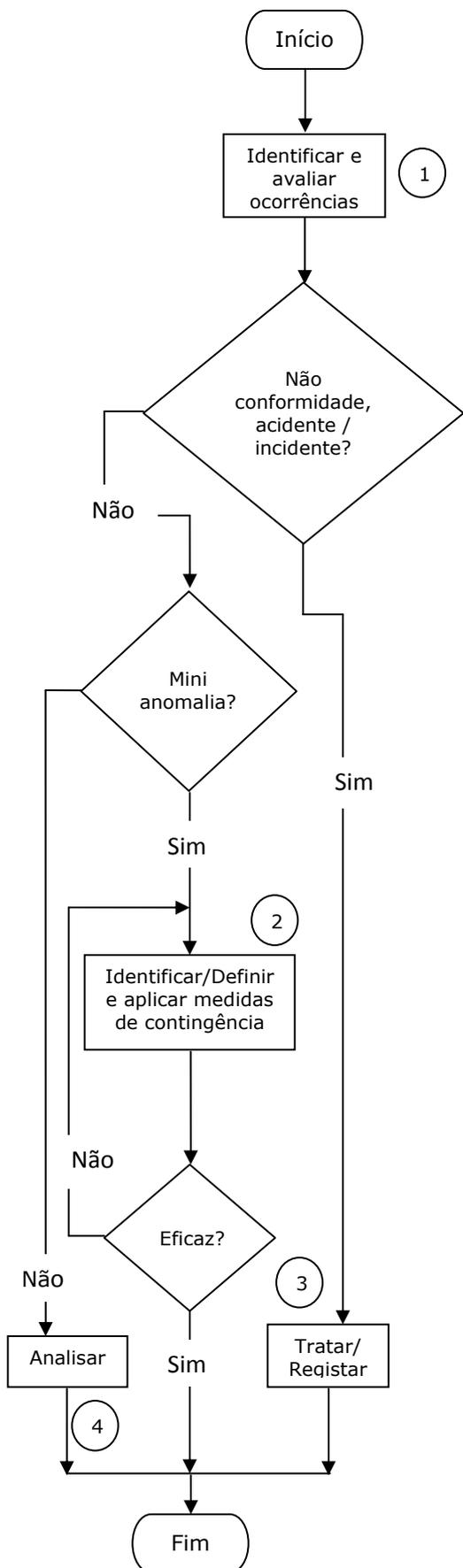
Monitorização e Melhoria
Auditoria
MM 02



Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir plano de auditorias a: <ul style="list-style-type: none"> ▪ SGQ; ▪ Expedição; ▪ Instalações; ▪ Mercadoria; ▪ Stockagem; ▪ Meios de movimentação e stockagem. - Requisitos para Auditor: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Independente da área a auditar; ▪ Ter participado em pelo menos uma auditoria como observador; ▪ Para o SGQ formação em auditoria, no referencial a aplicar; ▪ Se externo, avaliação curricular. - Aprovar plano de Auditorias; - Divulgar plano de Auditorias; - Assegurar o cumprimento do plano. 	GQ
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparar auditoria ao sistema de gestão da Qualidade: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contactar responsável do processo a auditar; ▪ Programar auditoria; ▪ Identificar processos e clausulas a avaliar; ▪ Identificar objectivos da auditoria; ▪ Recolher documentação/informação; ▪ Elaborar plano de auditoria; ▪ Distribuir tarefas aos elementos da EA; ▪ Preparar lista de comprovação a utilizar, se pertinente. - Executar Auditoria ao sistema de gestão da Qualidade: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectuar reunião inicial; ▪ Auditar processos/actividades planeadas; ▪ Elaborar constatações; ▪ Preparar e apresentar conclusões na reunião final; ▪ Elaborar relatório de auditoria; ▪ Entregar relatório ao responsável GQ. - Outras auditorias: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparar auditoria; ▪ Avaliar requisitos do questionário; ▪ Avaliar correcção das constatações anteriores; ▪ Elaborar relatórios de acordo com: <ul style="list-style-type: none"> - Auditoria à expedição; - Auditoria interna às instalações; - Auditoria à stockagem; - Auditoria interna aos meios de movimentação e stockagem. ▪ Entregar relatório ao responsável GQ. 	GQ RH / Fin / RP
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribuir relatórios aos responsáveis envolvidos. 	GQ
<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicar MM 05, se necessário; - Avaliar eficácia do resultado das acções; - Efectuar balanço anual das auditorias efectuadas; - Assegurar a continuidade da actividade. 	GQ / Adm



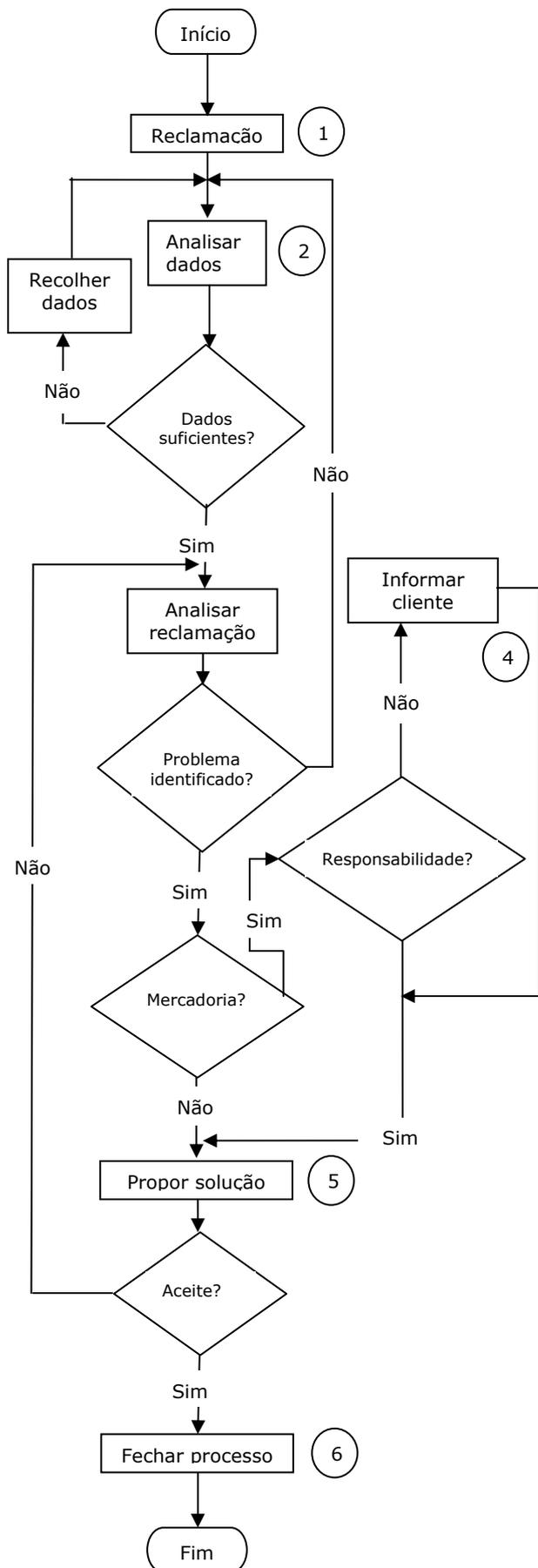
Monitorização e Melhoria
Tratar Ocorrências
MM 03



Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar ocorrência (não conformidades, incidente, acidente, reclamações, outros casos); - Informar responsável do processo; - Considerar mini anomalia se existir erro na condução do processo. Se inexistente na base de dados, incluir. 	Trf2 / Com
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar reocorrência da anomalia; - Aplicar acção de contingência/formação pré-definidas; - Caso não exista, definir. 	RP
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - No caso de reclamações aplicar MM 04; - Analisar ocorrências verificadas periodicamente. Se considerado adequado face à sua relevância, solicitar aplicação MM 05 – Acções de melhoria: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se: <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade; - Analisar repetitividade de ocorrência; se repetitiva informar responsável do processo; - Avaliar implementação de acções estabelecidas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualidade. 	RP / GQ Trf2 RP / GQ
<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para outros casos, avaliar oportunidade de acção de melhoria adequada ao tipo de situação. 	RP / GQ



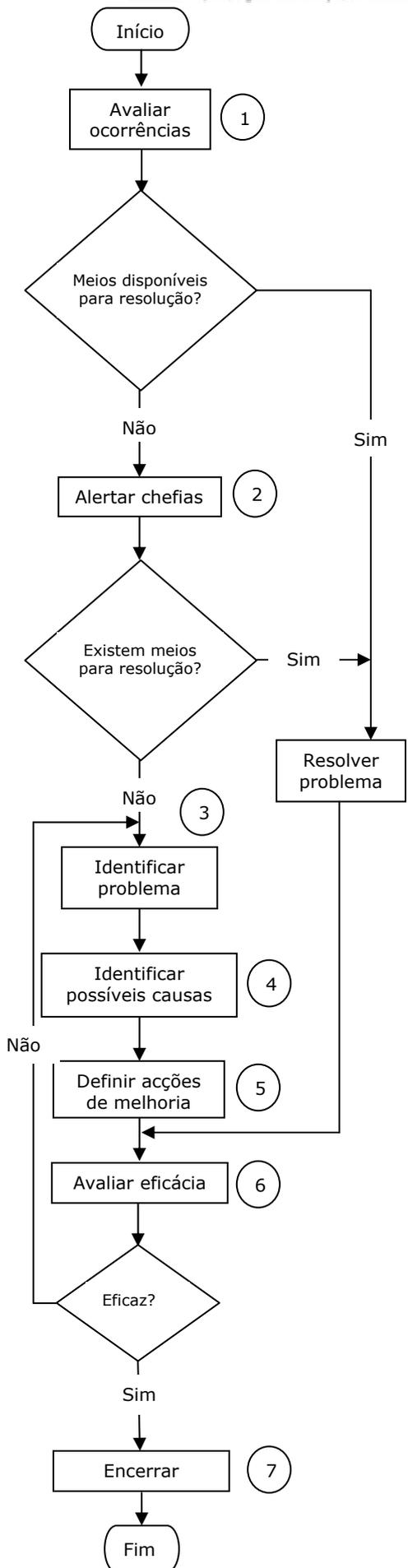
Monitorização e Melhoria
Tratar Reclamações
MM 04



Acções	Responsabilidades
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descrição formal ou informal da reclamação; 	<p>Cliente</p>
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recolher informação, caso necessário, informar sectores envolvidos, de acordo com o tipo de reclamação: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualidade; ▪ Quebras em transporte; ▪ Mercadoria danificada; ▪ Outras. - Abrir e organizar processo de reclamação. 	<p>Trf2 / Com / GQ</p>
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decidir se há necessidade de visita; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Combinar visita com o cliente; - Identificar problema. Caso não seja identificado, reanalisar os dados; - Abrir ficha de reclamação. 	<p>RP / Com</p>
<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se a responsabilidade não for da Marlodis, é realizada uma nota comprovativa da não responsabilidade da mesma: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercadoria danificada; ▪ Quebras em transporte; ▪ Outros motivos de qualidade. 	<p>Trf2</p>
<p>5</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propor uma solução de acordo com o problema identificado; - Validar ficha de reclamação; - Englobar seguros, se necessário; - Efectuar crédito, se aplicável; 	<p>RP / GQ</p>
<p>6</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informar partes envolvidas; - Implementar soluções; - De acordo com as soluções encontradas, verificar eficácia das acções (MM 05); - Fechar processo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualidade; ▪ Quebras em serviço; ▪ Para serviço; - Arquivar processo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualidade; ▪ Quebras em serviço; ▪ Para serviço; - Seguir próximos envios. 	<p>RP / Trf2 / Com / GQ</p>



Monitorização e Melhoria
Definir e Implementar Acções de Melhoria
MM 05



Acções	Responsabilidades
1 - Avaliar e caracterizar ocorrência; - Avaliar da disponibilidade de meios para a resolução; - Implementar acções pré-definidas.	Trf
2 - Alertar chefia, quando: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Não existem soluções pré-definidas; ▪ A nível do colaborador envolvido não existam os meios necessários; ▪ Sempre que se trate de um problema desconhecido. 	Trf2
3 - Identificar e delimitar o problema; - Consoante o âmbito informar o GQ.	RP
4 - Identificar todas as causas possíveis e de entre estas as mais prováveis; - Identificar outros casos de ocorrência possíveis, com base nas causas mais prováveis.	RP / Trf1 / Com
5 - Definir acções a implementar - Formalizar acções; - Documentar acções; - Seguir resultados das acções tomadas; - Manter informado o responsável de Gestão de Qualidade.	RP / Trf / Com
6 - Analisar resultados; - Verificar eficácia em coordenação com os responsáveis envolvidos; - Rever acções.	RP / GQ
7 - Encerrar processo; - Actualizar ficheiro de seguimento.	GQ / RP