

972

AMANDA FUTATA

f

IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE
BASEADO NA ISO 9001:2008 EM UMA EMPRESA DE LOGÍSTICA

São Paulo

2011

AMANDA FUTATA

**IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE
BASEADO NA ISO 9001:2008 EM UMA EMPRESA DE LOGÍSTICA**

Monografia apresentada à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para obtenção
do Certificado de Especialista em Engenharia
da Qualidade – MBA / USP

Orientador: Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo

2011

DEDICATÓRIA

À minha família, amigos e colegas de trabalho que contribuíram e incentivaram o meu crescimento.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador professor Adherbal Caminada Netto pelas diretrizes para o desenvolvimento do trabalho.

Ao Ricardo Jun Nishikawa e aos colegas de trabalho pela a oportunidade de analisar a implantação do sistema de gestão da qualidade, contribuindo para a elaboração do estudo de caso.

RESUMO

Este trabalho objetiva a implantação de um sistema de gestão da qualidade baseado na NBR ISO 9001:2008 na Fast & Food Importação, Logística e Distribuição Ltda., com a finalidade de melhorar a integridade da organização por meio da adoção de uma abordagem por processos, com foco em atender e satisfazer requisitos do cliente.

A abordagem por processos tem como objetivo estabelecer indicadores para mensurar aspectos relativos à produtividade (eficiência) e qualidade (eficácia), explorando o relacionamento entre as estratégias em operações, a cultura organizacional e a gestão por macroprocessos.

O mapeamento de processos aliado ao custeio por atividades poderá contribuir para um planejamento operacional mais racional e, conseqüentemente, um aumento das margens tanto pela redução de custos quanto pelo aumento da percepção de valor.

Palavras-chave: Gestão da qualidade. ISO 9001:2008. Abordagem por processos.

ABSTRACT

This work is concerned about the implantation of quality management system in the Fast&Food Importation, Logistics and Distribution Ltda., based on NBR ISO 9001:2008, with the objective to improve the organization integrity by using the approaches of processes, focusing on attending and satisfying the client's requirements.

The process approach has the objective to establish indicators to measure aspects related to productivity (efficiency) and quality (effectiveness), exploring the relation between operation strategies, the organizational culture and the administration by macro processes.

The mapping of processes allied with the costs per activity will contribute to a more rational operational planning and, consequently, to an increase in the margins of not only reduction of costs, but also of the perception of value.

Keywords: Quality Management. ISO 9001:2008. Approaches of processes.

LISTRA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo	15
Figura 2 – Ciclo PDCA	16
Figura 3 – Organograma Fast&Food.....	18
Figura 4 – Definição da Logística Fast&Food.....	19
Figura 5 - Planejamento da Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade	20
Figura 6 – Macroprocesso Fast&Food	21
Figura 7 – Fluxograma de desenvolvimento de novos produtos	22
Figura 8 – Fluxograma de análise sensorial.....	23
Figura 9 – Definição dos níveis da documentação.....	24
Figura 10 – Responsabilidade e Autoridades sobre os Documentos	25
Figura 11 – Exemplo de cabeçalho	26
Figura 12 – Siglas dos processos	26
Figura 13 – Exemplo de rodapé	26
Figura 14 – Localização dos Registros da Qualidade	27
Figura 15 – Objetivos da qualidade alinhados com os indicadores.....	33
Figura 16 – Planejamento do sistema de gestão da qualidade	35
Figura 17 – Responsabilidades e autoridades	36
Figura 18 – Modelo plano de ação.....	55

SUMÁRIO

FICHA CATALOGRÁFICA.....	11
1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. OBJETIVO DO TRABALHO	12
1.2. AS NORMAS ISO 9000	12
1.3. ABORDAGEM DE PROCESSO	15
2. PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO NA FAST&FOOD	17
2.1. SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE	20
2.1.1. IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS.....	20
2.2. REQUISITOS DA DOCUMENTAÇÃO	24
2.3. CONTROLE DE DOCUMENTOS	25
2.4. CONTROLE DE REGISTROS.....	27
3. RESPONSABILIDADES DA DIREÇÃO	29
3.1. COMPROMENTIMENTO DA DIREÇÃO	30
3.2. FOCO NO CLIENTE.....	30
3.3. POLITICA DA QUALIDADE.....	31
3.4. PLANEJAMENTO	32
3.4.1. Objetivos da qualidade	32
3.4.2. Planejamento do sistema de gestão da qualidade	34
3.5. RESPONSABILIDADE, AUTORIDADE E COMUNICAÇÃO.....	36
3.5.1. Responsabilidades e autoridade.....	36
3.5.2. Representante da direção	37
4. GESTÃO DE RECURSOS.....	38
4.1. PROVISÃO DE RECURSOS.....	38

4.2. RECURSOS HUMANOS	39
4.2.1. Generalidades	39
4.2.2. Competência, treinamento e conscientização	39
4.3. INFRA-ESTRUTURA.....	40
4.4. AMBIENTE DE TRABALHO	40
5. REALIZAÇÃO DO PRODUTO	42
5.1. PLANEJAMENTO DA REALIZAÇÃO DO PRODUTO	42
5.2. PROCESSOS RELACIONADOS A CLIENTES	42
5.2.1. Determinação de requisitos relacionados ao produto.....	42
5.2.2. Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto	43
5.2.3. Comunicação com o cliente.....	44
5.3. PROJETO E DESENVOLVIMENTO.....	44
5.4. AQUISIÇÃO.....	45
5.4.1. Processo de aquisição.....	45
5.4.2. Informações de aquisição.....	45
5.4.3. Verificação do produto adquirido	46
5.5. PRODUÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇO.....	46
5.5.1. Controle de produção e prestação de serviço	46
5.5.2. Validação dos processos de produção e prestação de serviço	47
5.5.3. Identificação e rastreabilidade	47
5.5.4. Propriedades do cliente	48
5.5.5. Preservação do produto	48
5.6. CONTROLE DE EQUIPAMENTO DE MONITORAMENTO E MEDIÇÃO	48
6. MEDIÇÕES, ANÁLISE E MELHORIA	50
6.1. GENERALIDADES	50
6.2. MONITORAMENTO E MEDIÇÃO	50
6.2.1. Satisfação do cliente.....	50

6.2.2. Auditoria interna.....	51
6.2.3. Monitoramento e medição de processos	51
6.2.4. Monitoramento e medição do produto	52
6.3. CONTROLE DE PRODUTO NÃO CONFORME	52
6.4. ANÁLISE DE DADOS	53
6.5. MELHORIA	54
6.5.1. Melhoria contínua	54
6.5.2. Ações preventivas e corretivas	55
7. CONCLUSÃO	56
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
ANEXO A – EXEMPLO DESCRIÇÃO PROCEDIMENTO	58
ANEXO B – EXEMPLO REGISTRO DE RASTREABILIDADE	59
ANEXO C – CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO	61

1. INTRODUÇÃO

1.1. OBJETIVO DO TRABALHO

Elaborar uma proposta para a implementação na Fast&Food Importação, Logística e Distribuição Ltda. de um modelo de gestão de processos, utilizando conceitos da norma NBR ISO 9001:2008, devido a representação internacional de boas práticas de gestão. Os requisitos exigidos pela norma ISO 9000 trazem uma série de benefícios para a organização, pois visam: atender e verificar a satisfação do cliente em relação ao produto ou ao serviço oferecido; apoiar a melhoria de processos internos; vencer barreiras de exportação de produtos; desenvolver uma cultura para a qualidade; e desenvolver uma maior capacitação e comprometimento dos colaboradores com relação à qualidade.

1.2. AS NORMAS ISO 9000

A ISO – International Organization for Standardization é uma organização não governamental, fundada em 23 de fevereiro de 1947, com sede em Genebra, que elabora normas de aplicação internacional (ABNT, 2005).

No Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o fórum Nacional de Normatização. As Normas Brasileiras, cujo conteúdo é de responsabilidade dos Comitês Brasileiros (ABNT/CB), dos Organismos de Normalização Setorial (ABNT/NOS) e das Comissões de Estudo Especiais Temporárias (ABNT/CEET), são elaboradas por Comissões de Estudo (CE), formadas por representantes dos setores envolvidos, delas fazendo parte: produtores, consumidores e neutros (universidades, laboratórios e outros) (ABNT, 2005).

As normas da família ABNT ISO 9000, relacionadas abaixo, foram desenvolvidas para apoiar organizações, de todos os tipos e tamanhos, na implementação e operação de sistemas de gestão da qualidade eficazes (ABNT, 2005).

- A ABNT NBR ISO 9000 (ABNT, 2005) descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e estabelece a terminologia para estes sistemas.
- A ABNT NBR ISO 9001 (ABNT, 2005) especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade, onde uma organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam os requisitos do cliente e os requisitos regulamentares aplicáveis, e objetiva aumentar a satisfação do cliente.
- A ABNT NBR ISO 9004 (ABNT, 2010) fornece diretrizes que consideram tanto a eficácia como a eficiência do sistema de gestão da qualidade. O objetivo desta norma é melhorar o desempenho da organização e a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas.
- A ABNT NBR ISO 19011 fornece diretrizes sobre auditoria de sistemas de gestão da qualidade e ambiental.

Juntas elas formam um conjunto coerente de normas sobre sistema de gestão da qualidade, facilitando a compreensão mútua no comércio nacional e internacional (ABNT, 2005).

Para conduzir e operar com sucesso uma organização é necessário dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática. O sucesso pode resultar da implementação e manutenção de um sistema de gestão concebido para melhorar continuamente o desempenho, levando em consideração, ao mesmo tempo, as necessidades de todas as partes interessadas. A gestão de uma organização inclui, entre outras disciplinas de gestão, a gestão da qualidade (ABNT, 2005).

Oito princípios de gestão da qualidade foram identificados, os quais podem ser usados pela Alta Direção para conduzir a organização à melhoria contínua do seu desempenho (ABNT, 2005).

- Foco no cliente – as organizações dependem de seus clientes e, portanto, convém que entendam às necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas.

- Liderança – líderes estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.
- Envolvimento das pessoas – pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que suas habilidades sejam usadas para benefício da organização.
- Abordagem de processo – um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.
- Abordagem sistêmica para gestão – identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir os seus objetivos.
- Melhoria contínua – convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente.
- Abordagem factual para tomada de decisão – decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.
- Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores – uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos em agregar valor.

O modelo de estrutura proposto pelas normas da série ISO 9000:2008 para o sistema de gestão da qualidade é baseado em processos, isto é, aplica-se a um escopo de processos que deve ser definido pela organização como sendo aqueles, incluindo suas seqüências e interações, necessários para atender seus clientes e assegurar a sua satisfação (ABNT, 2005).

1.3. ABORDAGEM DE PROCESSO

Para que as organizações funcionem de forma eficaz, elas têm que identificar e gerenciar processos inter-relacionados e interativos. Frequentemente, a saída de um processo resultará diretamente na entrada do processo seguinte. A identificação sistemática e a gestão dos processos empregados na organização e, particularmente, as interações entre tais processos são conhecidas como “abordagem de processos” (ABNT, 2005).

A intenção da Norma é encorajar a adoção da abordagem de processo, para a gerência de uma organização.

A figura 1 ilustra o modelo de um sistema de gestão da qualidade, baseado no processo, descrito nas normas da família ABNT NBR ISO 9000. Esta ilustração mostra que as partes interessadas desempenham um papel importante em fornecer insumos (entradas) para a organização. O monitoramento da satisfação das partes interessadas exige a avaliação de informações relativas à percepção dessas partes, bem como em que grau suas necessidades e expectativas foram atendidas (ABNT, 2005).

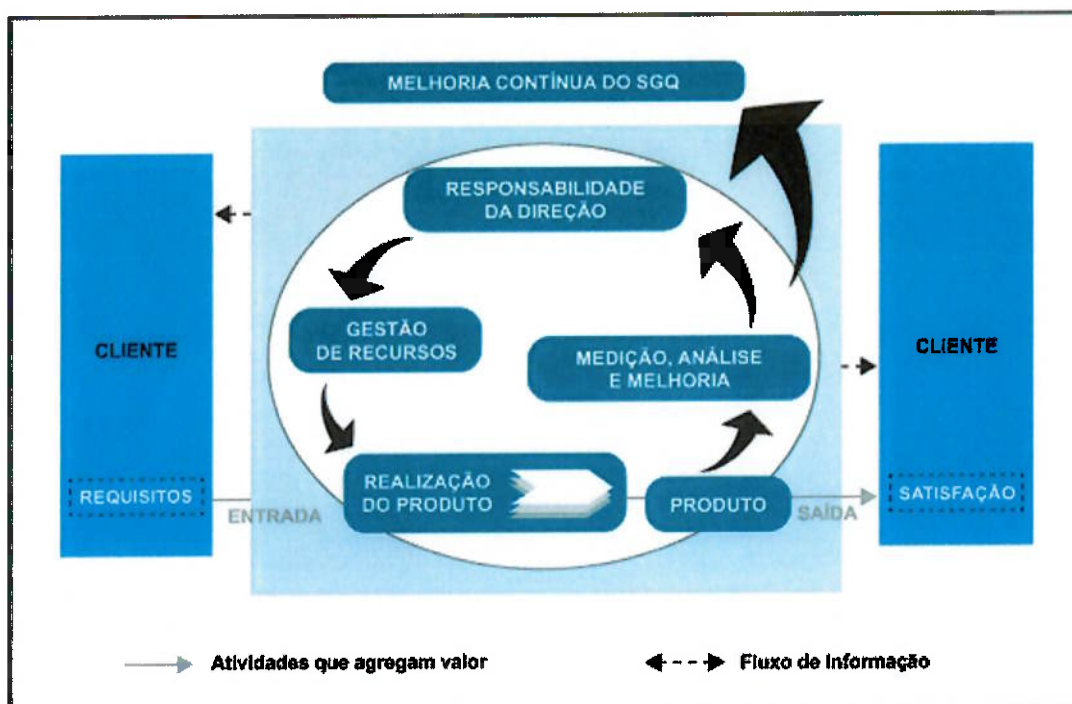


Figura 1 - Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo

A implementação das normas da série ISO 9000 é baseada no ciclo PDCA (*Plan* – Planejar; *Do* – Fazer; *Check* – Verificar; *Act* – Agir), mostrado na figura 2, no qual:

- Plan (planejar): estabelecer os objetivos, processos e recursos necessários para atingir os resultados de acordo com os requisitos do cliente e com a política da empresa.
- Do (fazer): implementar os processos, realização do produto.
- Check (verificar): monitorar e medir os processos e o produto em relação à política e aos objetivos da organização, bem como aos requisitos do produto e relatar os resultados.
- Act (agir): executar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo.

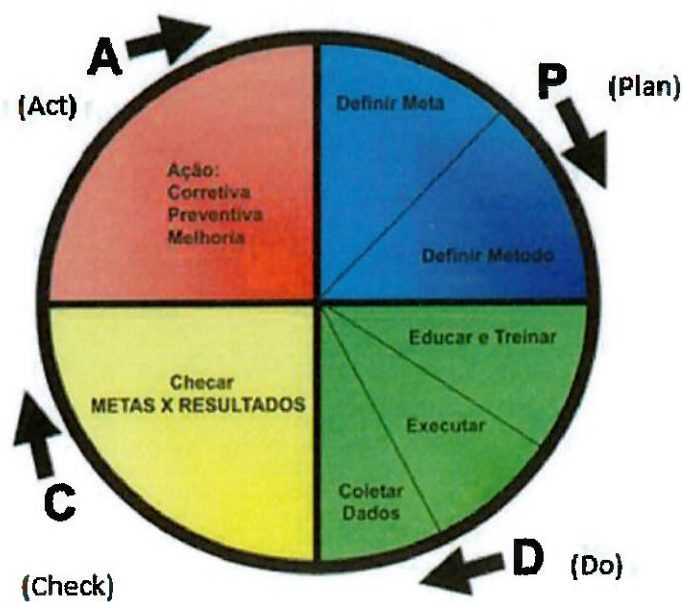


Figura 2 – Ciclo PDCA

2. PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO NA FAST&FOOD

A Fast&Food Importação Logística e Distribuição foi fundada em Novembro 1997, atua há 14 anos no ramo de distribuição de produtos secos (alimentos, descartáveis, materiais de limpeza), alimentos resfriados e congelados, para restaurantes e redes de serviços ligados à alimentação. A organização não é apenas um operador logístico, mas também desenvolve produtos para facilitar a preparação dos cardápios das franquias e administra o fluxo do produto desde o fornecedor até o consumidor final.

Com uma matriz em São Paulo, uma filial em Brasília e um centro de apoio em Recife, a Fast&Food faz a inteligência em abastecimento para o mercado de alimentação através de uma equipe com aproximadamente 120 colaboradores e uma frota com cerca de 80 veículos.

Para buscar o alinhamento dos componentes de gestão e desenvolver uma cultura analítica orientada para processos, clientes, mercado e resultados, surgiu a necessidade da implantação de um sistema de gestão da qualidade.

A organização encontra-se representada na Figura 3.

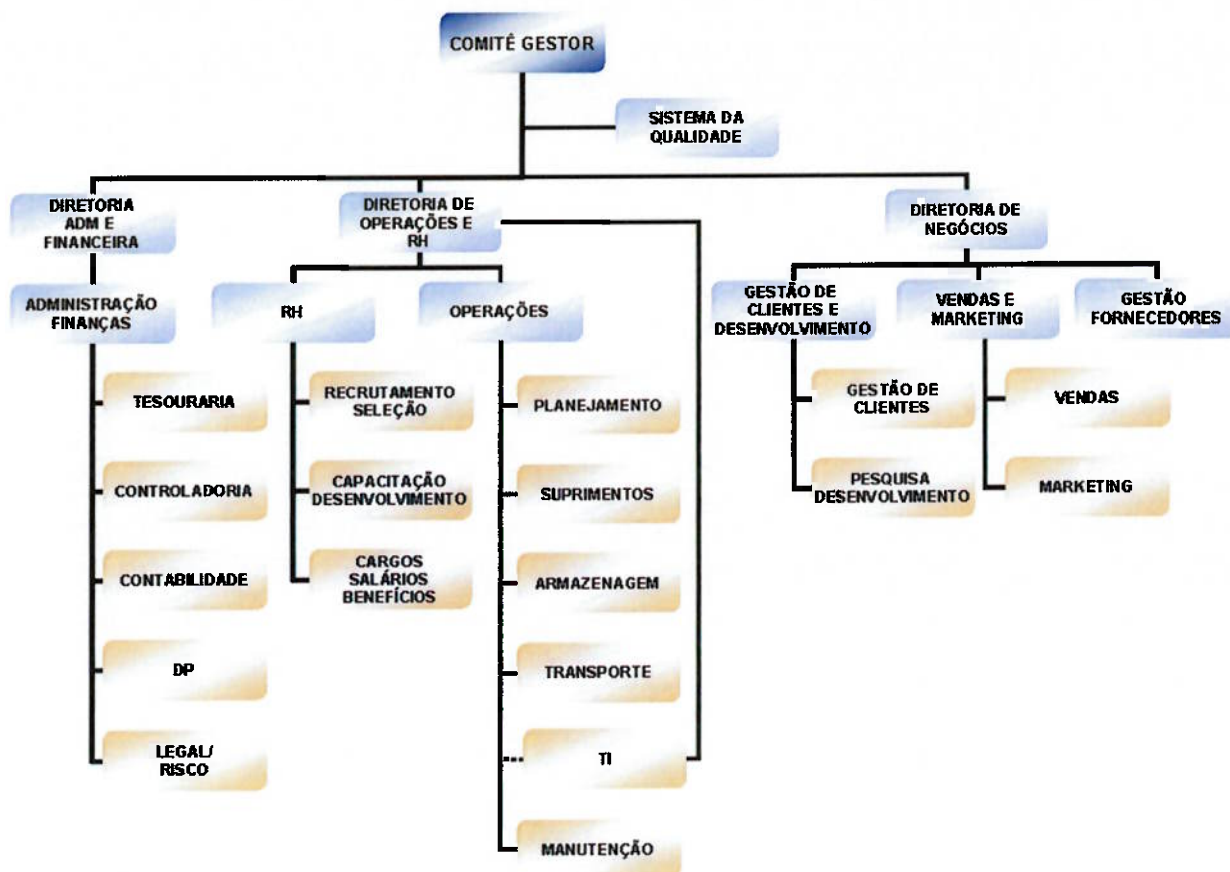


Figura 3 – Organograma Fast&Food

A Fast&Food determinou os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização conforme mostrado na Figura 4.

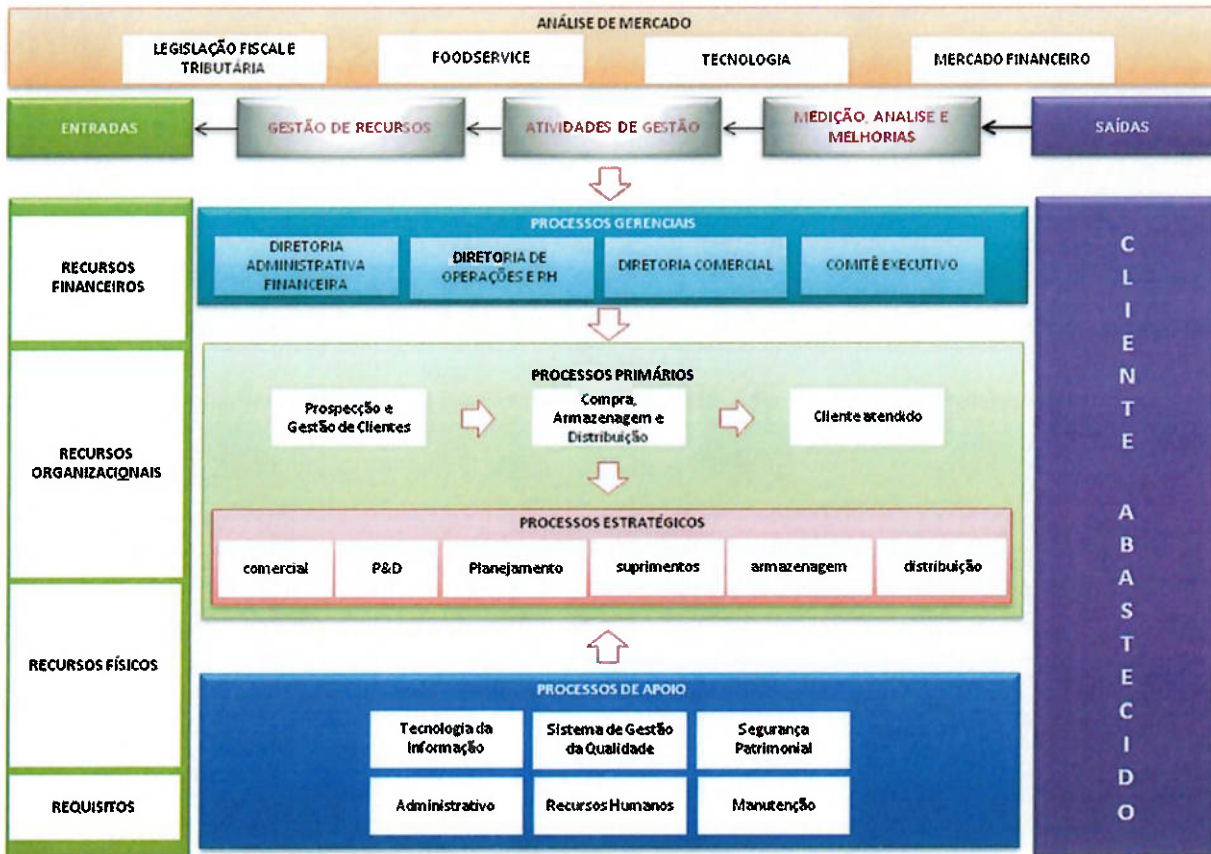


Figura 4 – Definição da Logística Fast&Food

2.1. SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

As etapas de implantação do sistema de gestão da qualidade foram estruturadas com base no PDCA, conforme a Figura 5.

Planejamento	Conscientização da Alta Direção
	Formação do Comitê da Qualidade
	Identificação dos processos
	Interação dos processos
	Mapeamento dos processos
	Definição da política da qualidade
	Definição dos objetivos da qualidade
	Elaboração dos manuais, procedimentos e registros
	Conscientização dos colaboradores e comunicação interna
Desenvolvimento	Treinamento sobre a Norma ISO 9000
	Implantação dos planos de ação
	Realização do serviço
	Coleta de dados aos indicadores dos processos
Verificação	Auditorias
	Elaboração de indicadores dos processos
	Medição e Monitoramento dos processos
Análise	análise dos resultados obtidos

Figura 5 - Planejamento da Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade

2.1.1. IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS

A inteligência em abastecimento realizada pela Fast&Food é ilustrada através do macrofluxo mostrado na Figura 6, dividindo-se em processos principais e processos de apoio.

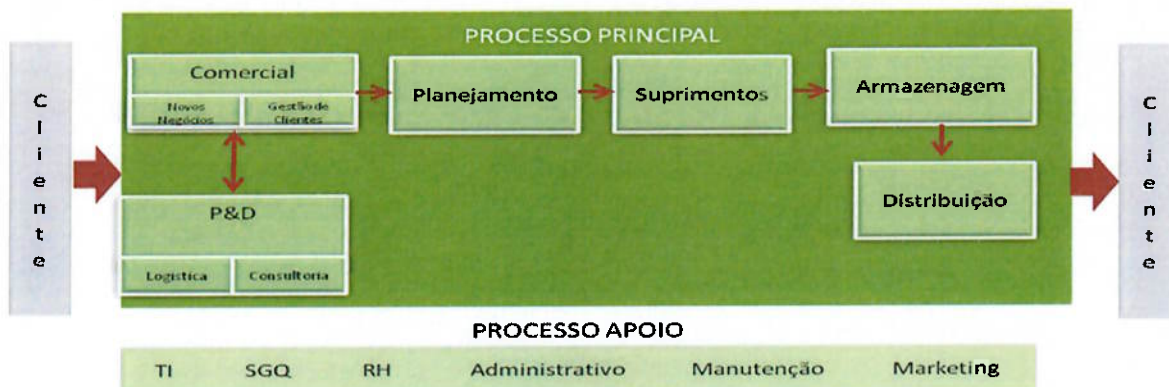


Figura 6 – Macroprocesso Fast&Food

Processos principais

Pesquisa e Desenvolvimento: consultoria que presta serviços para elaboração de novos cardápios aos clientes.

Comercial: responsável pela gestão e busca de novos clientes, análise do mercado e identificação das necessidades dos clientes.

Planejamento: transforma as necessidades do cliente desde o planejamento da demanda de compra do produto até o abastecimento das lojas.

Suprimentos: realiza a compra dos produtos de acordo com a demanda planejada.

Armazenagem: responsável pelo recebimento, armazenamento, processamento de pedidos, separação e estocagem dos produtos.

Distribuição: responsável pelo planejamento e controle do transporte para realização do abastecimento aos clientes.

Processos de apoio

Tecnologia da Informação: garantir suporte aos usuários, formar banco de dados e disponibilizar sistemas de comunicação.

Sistema de Gestão da Qualidade: otimizar o sistema de gestão da qualidade, garantindo a conformidade com os requisitos dos produtos e processos.

Recursos Humanos: capta e promove ações de desenvolvimento para a capacitação dos profissionais.

Administrativo Financeiro: garante a execução dos processos administrativos, financeiros e contábeis para o fornecimento de dados acurados.

Manutenção: garante a integridade e eficiência das instalações e equipamentos específicos.

Marketing: criar forte imagem da marca na mente das pessoas, evidenciando o posicionamento, transmitindo conceitos de valor agregado.

A fase seguinte consistiu em analisar as relações entre cada um dos processos, a fim de verificar qual o nível de comunicação (interface) entre os setores.

A conclusão dessa análise levou à geração do fluxo geral, o qual indica para cada processo as principais entradas e saídas, clientes e fornecedores e atividades críticas, conforme exemplificado na Figura 7 e Figura 8.

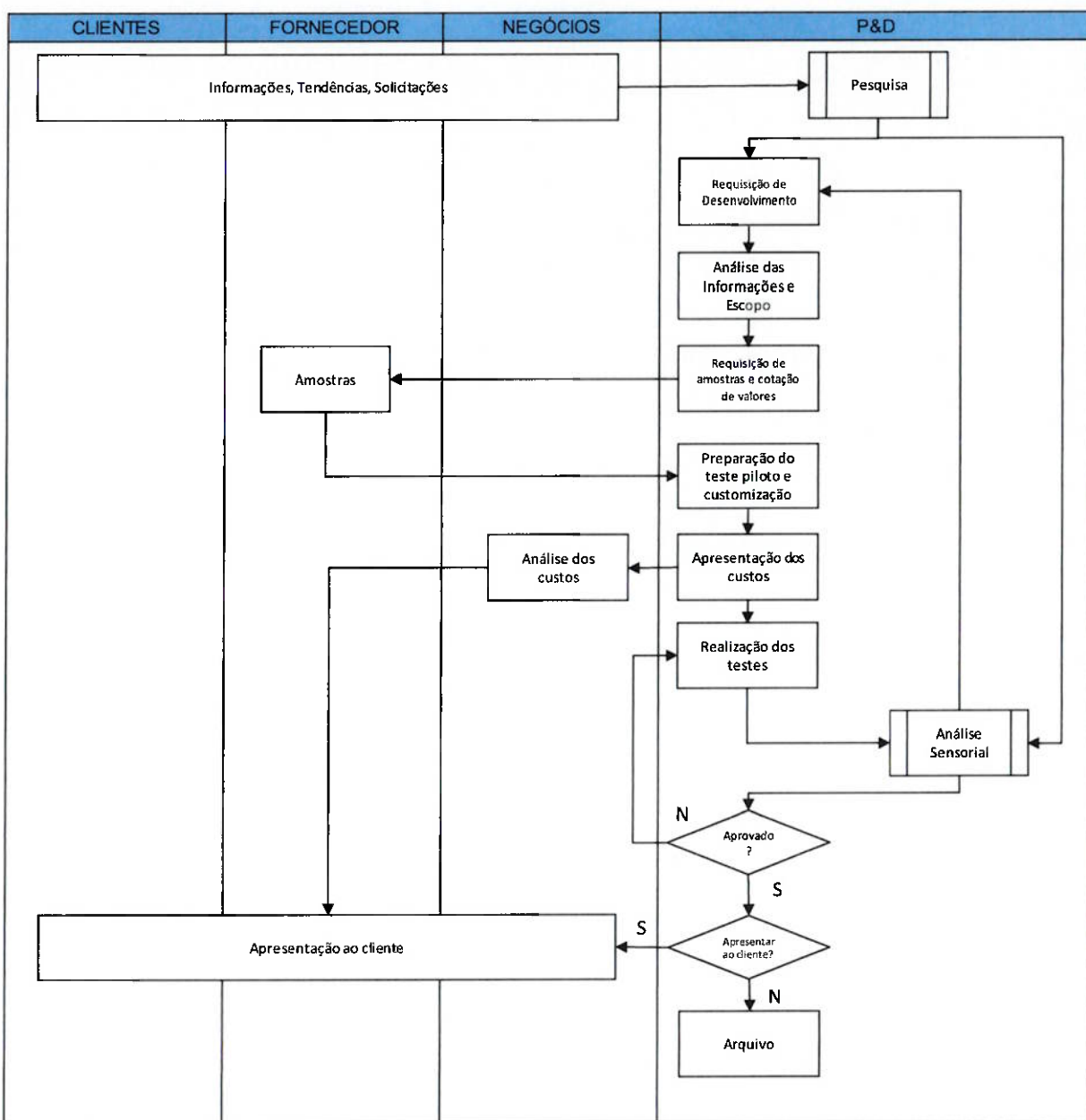


Figura 7 – Fluxograma de desenvolvimento de novos produtos

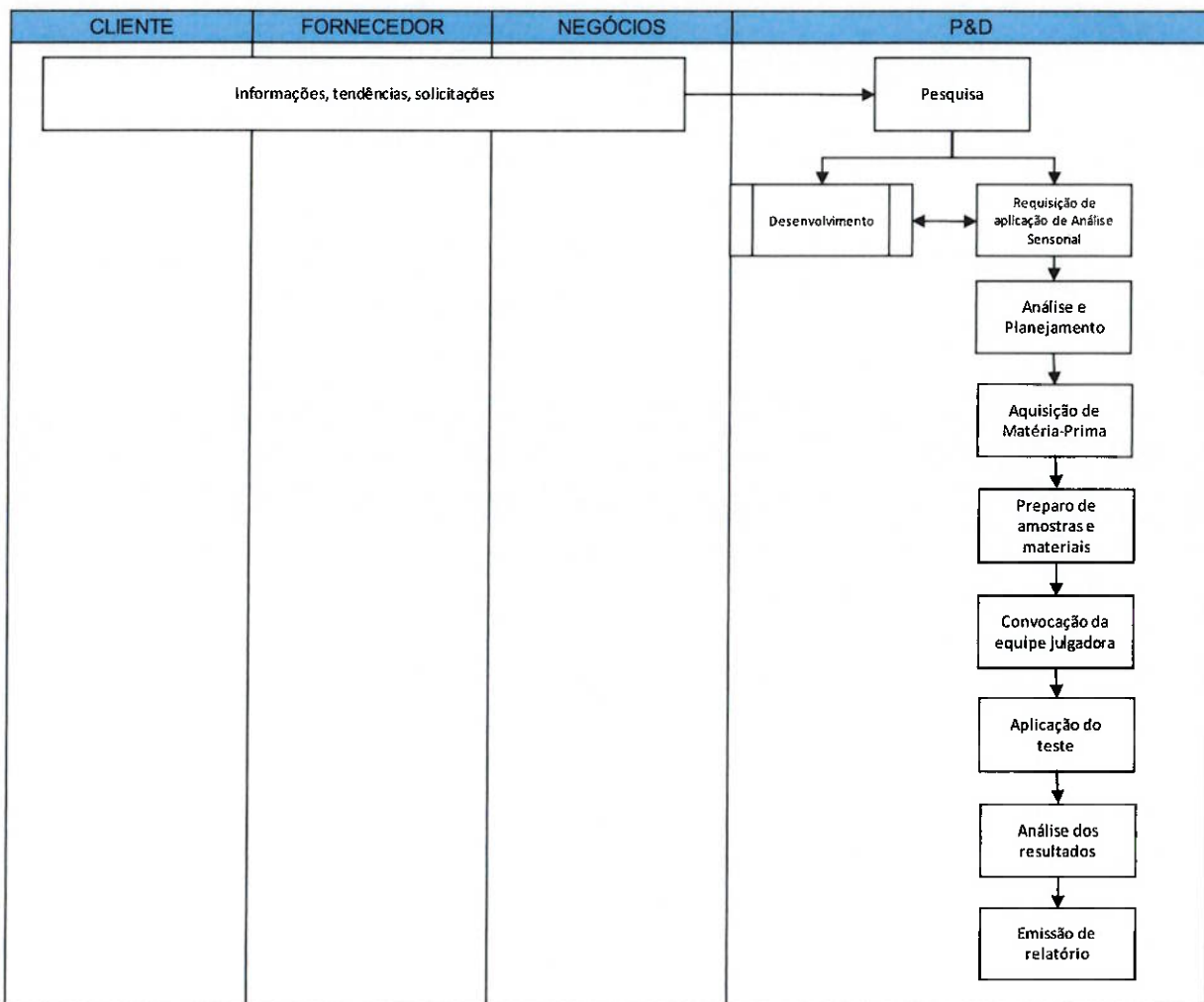


Figura 8 – Fluxograma de análise sensorial

Com todos os mapeamentos desenhados, deu-se início à descrição dos manuais, procedimentos e registros para detalhamento das entradas, saídas, indicadores e interações entre os processos, para atendimento da documentação do sistema de gestão da qualidade.

2.2. REQUISITOS DA DOCUMENTAÇÃO

A documentação do Sistema de Gestão tem como objetivo assegurar que todos os produtos e serviços estejam em conformidade com os requisitos especificados, evidenciando que um padrão ou procedimento existe para ser seguido.

Para isso foram estabelecidos quatro níveis de documentos, conforme descrito na figura 9.

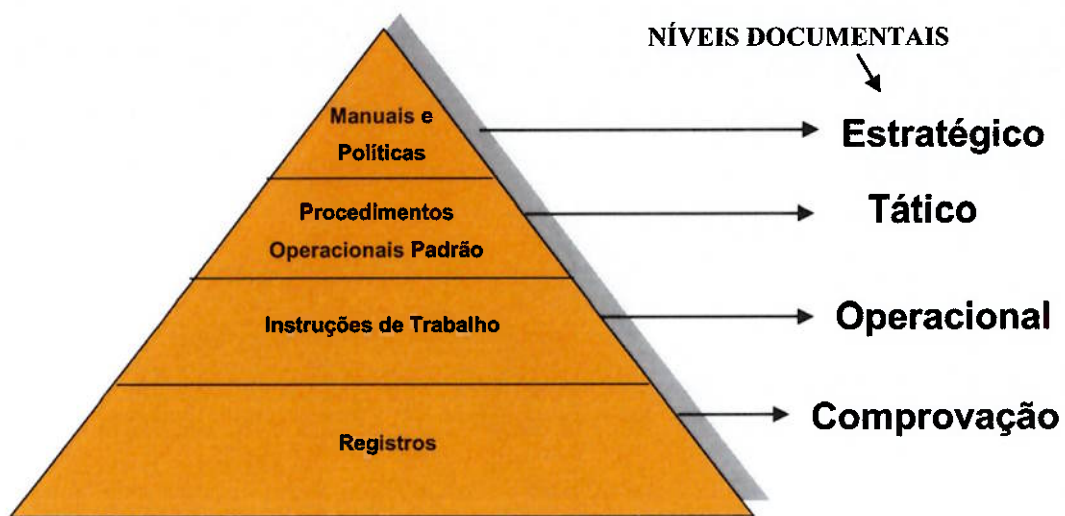


Figura 9 – Definição dos níveis da documentação

Os Manuais, Procedimentos e Instruções de Trabalho orientam a execução das atividades e especificam:

- O que deve ser feito;
- Quem deve executar as ações;
- Quando e onde as ações acontecerão; e
- Como, com quais ferramentas e com quais instruções.

Manuais: os manuais descrevem as diretrizes do sistema de gestão da qualidade contendo o escopo, indicação aos procedimentos estabelecidos e a identificação e interação dos processos.

Procedimentos: os procedimentos são todos os documentos que descrevem o que deve ser feito, como, quando, onde, que materiais e equipamentos utilizar e quem

realiza as atividades, conforme demonstrado no anexo A. Serve para padronizar e minimizar a ocorrência de desvios na execução de tarefas fundamentais.

Instruções de Trabalho: as instruções de trabalho descrevem detalhadamente como a atividade deve ser executada. São sempre referidas a um procedimento específico.

Registros: os registros são utilizados para evidenciar a implantação e implementação do sistema de gestão da qualidade.

2.3. CONTROLE DE DOCUMENTOS

Os documentos requeridos pelo sistema de gestão da qualidade devem ser controlados (NBR ISO, 2008).

Na Figura 10 apresenta-se como são definidas a responsabilidade e a autoridade sobre os documentos do sistema de gestão da qualidade:

Atividade	Tipo de Documentos		
	Manual da Qualidade	Procedimentos	Intruções de Trabalho, Registros, Anexos
Elaboração	Sistema da Qualidade	Responsáveis principais	Responsáveis principais
Revisão	Comitê executivo e Sistema da Qualidade	Emissores	Emissores
Formatação e Disponibilização para Consulta	Sistema da Qualidade	Sistema da Qualidade	Sistema da Qualidade
Aprovação	Comitê executivo e Sistema da Qualidade	Gestores/ Gerência/ Sistema da Qualidade	Responsáveis/ Sistema da Qualidade

Figura 10 – Responsabilidade e Autoridades sobre os Documentos

O cabeçalho dos documentos deve obedecer ao formato mostrado na Figura 11.


	SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	SIGLA: (2)
	TÍTULO (1)	Revisão : (3) Emissão: (4) Página: (5)

Figura 11 – Exemplo de cabeçalho

(1) TÍTULO: Neste campo deve ser colocado o nome do documento.

(2) SIGLA: Colocar a sigla do documento, como se mostra na figura 12.

PROCESSO	SIGLA
Alta Direção	ADI
Sistema da Qualidade	QUA
Comercial	COM
Armazenagem	AMZ
Recursos Humanos	RHU
Suprimentos	SUP
Planejamento	PLA
Administrativo	ADM
TI	TCI
Pesquisa e Desenvolvimento	P&D
Manutenção	MAN
Distribuição	DTR

Figura 12 – Siglas dos processos

(3) REVISÃO: é descrita em forma de números, indicando mês/ano (exemplo: 01 – 01/11).

(4) EMISSÃO: significa a data em que o documento foi elaborado (exemplo: JAN/11).

(5) PÁGINA: colocar o número de páginas (exemplo: 1 de 8).

E o rodapé deve aparecer somente na primeira página e seguir o formato da figura 13.

Emitido por	Aprovado por	Data de Aprovação	Data de Vigência
(1)	(2)	(3)	(4)

Figura 13 – Exemplo de rodapé

(1) EMITIDO POR: campo para indicação do nome e cargo do emitente.

(2) APROVADO POR: campo para indicação do nome e cargo do aprovador.

(3) DATA DE APROVAÇÃO: campo para indicação da data que o documento foi aprovado.

(4) DATA DE VIGÊNCIA: campo para indicação do dia, mês e ano a partir do qual o documento entra em vigor.

Todos os documentos originais do sistema de gestão da qualidade são mantidos em meio eletrônico e em pastas localizadas no departamento do sistema de gestão da qualidade. Cópias são distribuídas aos locais em que o documento se aplica e recebem a identificação de CÓPIA CONTROLADA em todas as folhas.

O controle de cópias controladas (emissão inicial, revisão e distribuição) é executado e realizado pelo departamento do sistema de gestão da qualidade a cada modificação e através da listra mestra, onde são indicados a situação de revisão atual e status dos documentos.

Os documentos identificados como CÓPIA NÃO CONTROLADA, são aqueles utilizados para fins informativos, como em treinamentos, auditorias entre outros.

2.4. CONTROLE DE REGISTROS

Os registros são controlados através de uma tabela, mostrada na Figura 14, reunindo todas as informações referentes à identificação, coleta, recuperação, acesso, proteção, armazenamento, retenção e disposição dos registros.

	Identificação	Coleta	Indexação	Acesso (recuperação)	Armazenamento / Proteção	Tempo Retenção	Descarte
1							
2							
3							
4							
5							

Figura 14 – Localização dos Registros da Qualidade

Este controle assegura que as emissões pertinentes de documentos apropriados estejam disponíveis nos locais onde são executadas as operações essenciais para o funcionamento efetivo do sistema de gestão e os documentos obsoletos sejam prontamente removidos dos pontos de emissão ou uso, impedindo dessa forma, seu uso não intencional.

Como os registros evidenciam a implantação do sistema de gestão, a análise desse documento é realizada freqüentemente para a formação dos indicadores, possibilitando a visualização do andamento dos processos.

3. RESPONSABILIDADES DA DIREÇÃO

Para o cumprimento desse requisito, a alta direção se comprometeu com o desenvolvimento e implantação do sistema de gestão da qualidade, bem como a melhoria contínua de sua eficácia através da definição de uma política da qualidade, documentada e coerente com os propósitos da organização. As evidências são:

- Eventos de lançamento do projeto com intuito de esclarecimento e principalmente motivacional (estimular a participação e o comprometimento dos colaboradores);
- Nomeação do representante da direção;
- Materiais de comunicação como faixas e cartazes com o objetivo de enfatizar a todos os colaboradores a importância em atender aos requisitos dos clientes, regulamentares e estatutários além de reduzir retrabalho e perdas, e aumentar a lucratividade da organização.
- A participação de todo o comitê da qualidade, formada por responsáveis setoriais com plena autonomia de decisão para representar os setores que pertencem, no estabelecimento da política da qualidade e dos objetivos da qualidade e posterior investimento em comunicação e treinamento a fim de que todos os colaboradores conheçam e pratiquem a política e monitorem os objetivos da qualidade;
- A garantia da disponibilidade de recursos, conforme pode ser comprovado pelas reuniões do comitê da qualidade, resolução das ações corretivas e preventivas, contratação de auditorias externas, formação de auditores internos e auditor líder, material de comunicação interna e infra-estrutura operacional e administrativa.

3.1. COMPROMENTIMENTO DA DIREÇÃO

Nesse sentido, são empreendidos eventos com os colaboradores, comitê da qualidade e representante da direção para a alta direção:

- Ressaltar a importância em atender aos requisitos regulamentares e estatutários;
- Garantir o cumprimento da política da qualidade;
- Garantir que os objetivos da qualidade sejam atingidos conforme o planejado;
- Analisar criticamente o sistema de gestão da qualidade implementado;
- Fornecer a estrutura e os recursos necessários para apoiar os planos estratégicos;
- Garantir a eficiência e a eficácia dos processos utilizando métodos de medição do desempenho, tais como avaliação da satisfação dos clientes e análise de dados e informações pertinentes.

3.2. FOCO NO CLIENTE

Os processos da organização são operados tendo como premissa básica atender com eficiência e eficácia as necessidades e expectativas dos clientes, visando:

- Identificar oportunidade de melhorias de processos, produtos e serviços prestados;
- Agregar valor aos clientes, tornando os processos mais ágeis.

Adicionalmente, informações são monitoradas para medir se as operações estão em conformidade com os requisitos especificados e se atende às necessidades e expectativas de seus clientes. Estas informações podem ser obtidas através de

pesquisa de satisfação, reclamações ou por intermédio de comunicação direta com os clientes.

3.3. POLITICA DA QUALIDADE

Do comitê executivo gestor e acionistas da organização emanam as diretrizes e intenções para a qualidade, que são expressas através da política da qualidade, incluindo seu objetivo, metas organizacionais e expectativas dos clientes.

A alta direção estabeleceu a política da qualidade abaixo:

A Fast&Food deve atender com confiabilidade, conformidade e transparência aos compromissos assumidos com seus clientes, no fornecimento de soluções inteligentes, por meio da aplicação do sistema de gestão da qualidade, promovendo melhoria contínua de seus processos, aperfeiçoamento das pessoas envolvidas e alinhamento aos valores da organização, para obtenção dos resultados planejados.

A política da qualidade é divulgada, via estrutura hierárquica e treinamentos, em toda a empresa para que todos os níveis da organização se comprometam em alcançá-las seguindo os procedimentos estabelecidos.

3.4. PLANEJAMENTO

3.4.1. Objetivos da qualidade

Levando em consideração a política da qualidade, o comitê gestor e acionistas estabelecem seus objetivos da qualidade:

- Satisfação das necessidades dos clientes por meio da identificação e atendimento de seus requisitos;
- Ter profissionais treinados de forma alinhada às necessidades da empresa;
- Eficácia e eficiência do sistema de gestão da qualidade de forma a contribuir com os objetivos estratégicos;
- Obter resultados satisfatórios na avaliação de desempenho por competências, visando o alinhamento com os valores da organização.

Os objetivos estão incluídos no planejamento estratégico do negócio e representam o desdobramento da política da qualidade, conforme indicadores apresentados na Figura 15.

OBJETIVOS DA QUALIDADE	INDICADORES	RELAÇÃO COM OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Satisfação das necessidades dos clientes por meio da identificação e atendimento de seus requisitos.	<p>Entregas on time</p> <p>Eficiência de temperatura</p> <p>Order fill rate</p> <p>Order fill</p> <p>Eficiência nas entregas</p> <p>Tempo médio de solução de ocorrências</p> <p>Outras ocorrências</p>	<p>Financeira (aumento de rentabilidade, receita e redução de custos)</p> <p>Clientes (Avaliar desempenho de cliente / Aumentar a Carteira / Aumentar Venda Média por Cliente)</p> <p>Processos/Negócios Internos (Ajustar Ciclo Financeiro, Sistema colaborativo Fornecedor x Cliente, Gestão de Mix de produto, Gestão do CMV, Manutenção do Cliente, Desempenho e Qualificação de Fornecedores)</p>
Ter profissionais treinados de forma alinhada às necessidades da empresa.	<p>Horas de Treinamentos</p> <p>Quantidade de Treinamentos</p> <p>Hora Homem Treinado</p> <p>Eficiência e Eficácia dos Treinamentos</p>	Aprendizado e Crescimento (Reter talentos / Treinar e desenvolver)
Eficiência e Eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade de forma a contribuir com os objetivos estratégicos.	<p>Resultados dos processos.</p> <p>Nº de não conformidade encontrada em auditoria</p>	Processos/Negócios Internos (Modelo de Gestão)
Obter resultados satisfatórios na avaliação de desempenho por competências, visando o alinhamento com os valores da Organização.	Índice consolidado da avaliação de desempenho	Aprendizado e Crescimento (Avaliar Desempenho)

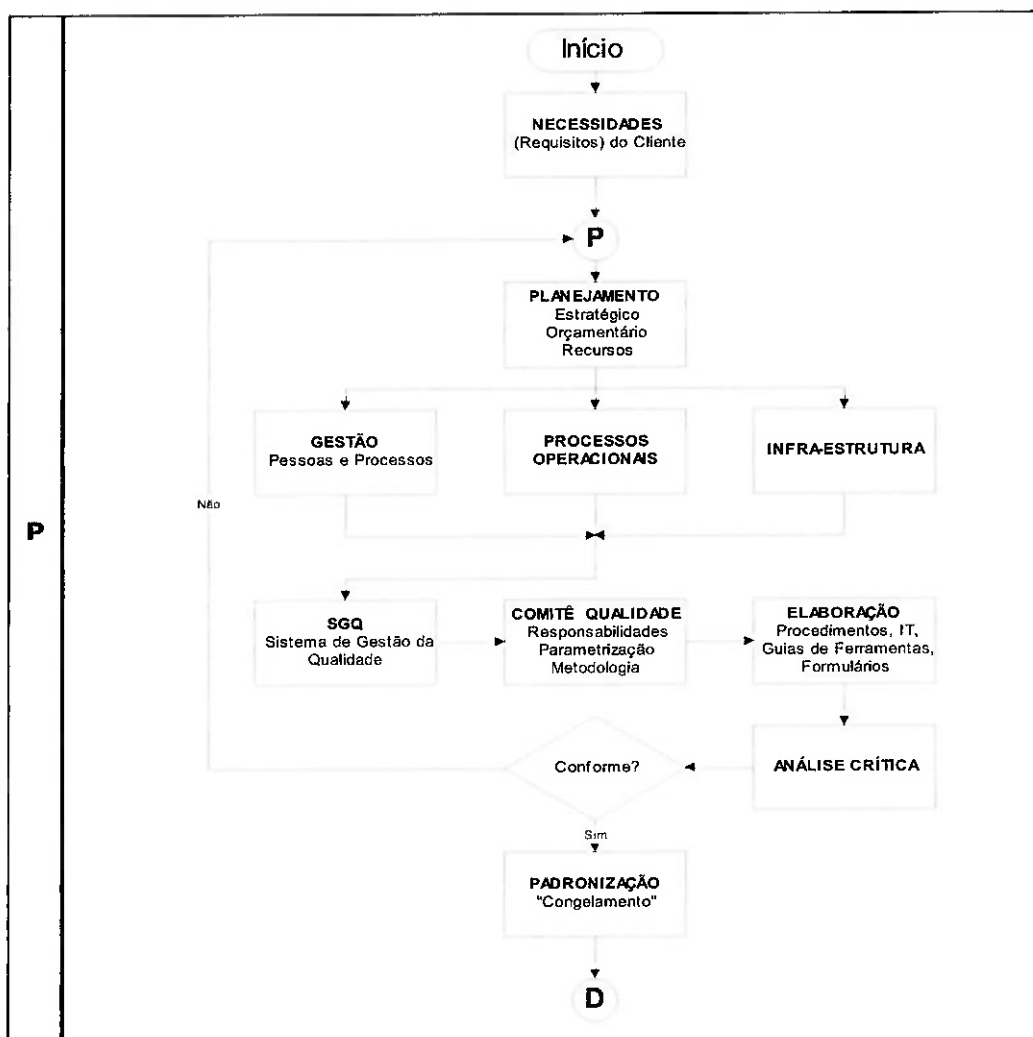
Figura 15 – Objetivos da qualidade alinhados com os indicadores

3.4.2. Planejamento do sistema de gestão da qualidade

A alta direção assegurou a adequação de seu planejamento, considerando:

- Os requisitos da norma de referência;
- Os processos identificados e os objetivos e metas definidos;
- As estratégias da organização;
- A aprendizagem em experiências anteriores.

A integridade do sistema de gestão é mantida mesmo após modificações, pois essas situações são planejadas através da análise crítica da direção e os documentos necessários são gerados ou atualizados e os envolvidos treinados, conforme fluxograma ilustrado na Figura 16.



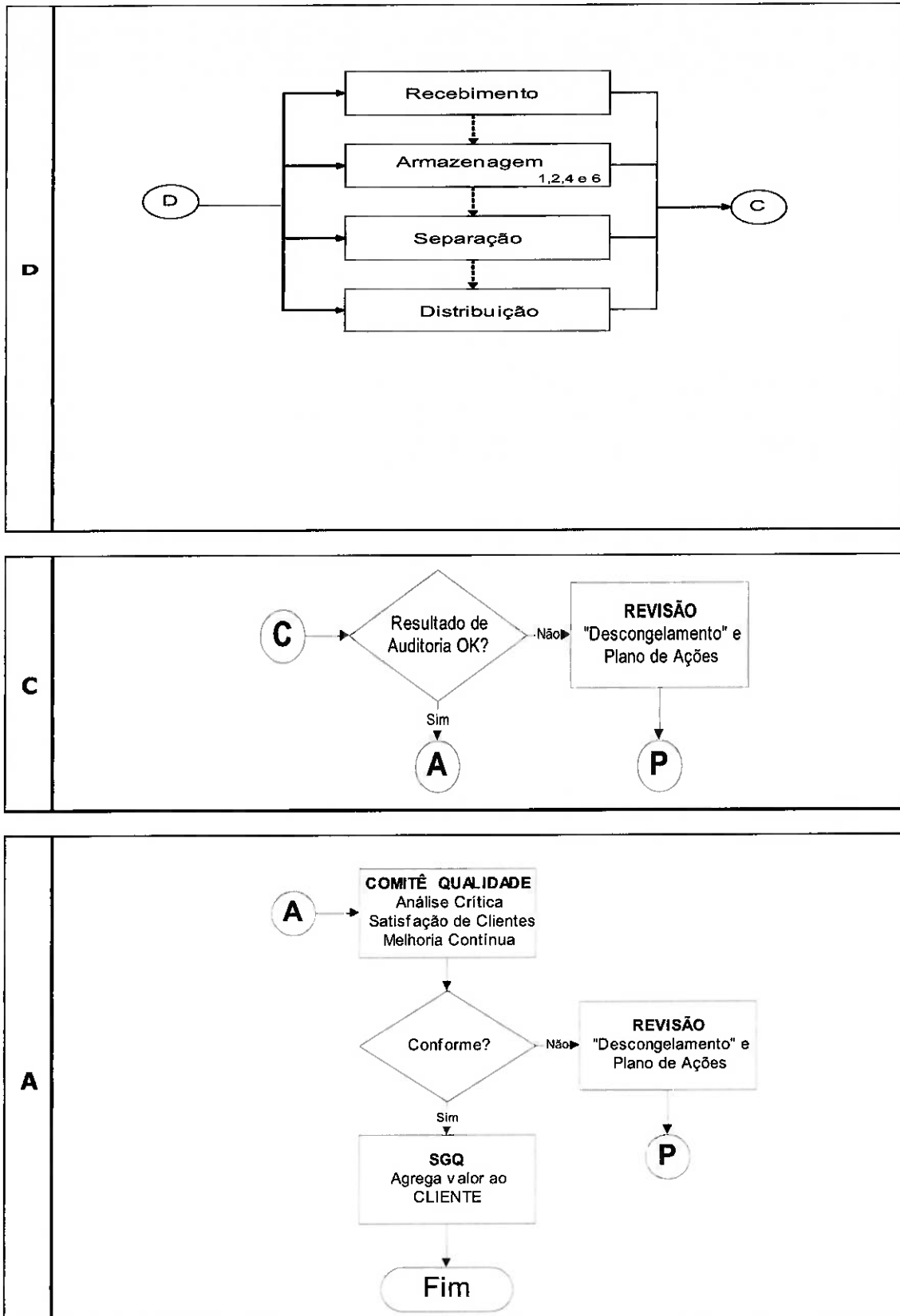


Figura 16 – Planejamento do sistema de gestão da qualidade

3.5. RESPONSABILIDADE, AUTORIDADE E COMUNICAÇÃO

3.5.1. Responsabilidades e autoridade

A responsabilidade e autoridade do pessoal que administra, desempenha e verifica as principais atividades que influem na qualidade são definidas conforme ilustrado na Figura 17.

Atividade/ Níveis	Diretoria	Gerência	Sistema da Qualidade	Armazenagem	Suprimentos	Distribuição	Gestão de Clientes	Administrativo Financeiro	Recursos Humanos
Iniciar ação preventiva para evitar a ocorrência de qualquer não conformidade relativa a produto e processo.	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍
Iniciar ação corretiva para corrigir a ocorrência de qualquer não conformidade relativa ao Sistema da Qualidade.	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍
Identificar e registrar quaisquer problemas relativos ao produto e/ou processo.	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍
Implementar soluções para quaisquer problemas relativos ao produto e/ou processo.	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍
Executar inspeção e ensaios quando necessários.	👍	👍	👍	👎	👎	👍	👎	👎	👎
Assegurar que os produtos não conformes aos requisitos especificados, não sejam entregues.	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👎	👎
Executar o controle e registro de temperaturas de acordo com os procedimentos.	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👎	👎
Elaborar documentos	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍
Aprovar e emitir documentação normativa	👍	👎	👍	👎	👎	👎	👎	👎	👎

👍	Com responsabilidade e autoridade	👎	Sem responsabilidade e sem autoridade
---	-----------------------------------	---	---------------------------------------

Figura 17 – Responsabilidades e autoridades

3.5.2. Representante da direção

A alta direção indicou como seu representante um gerente executivo da administração para:

Assegurar que os processos sejam estabelecidos, implementados e mantidos;

Relatar o desempenho do sistema de gestão da qualidade ou necessidade de melhoria, nas reuniões de análise crítica;

Assegurar sobre a conscientização sobre os requisitos do cliente.

4. GESTÃO DE RECURSOS

A Fast&Food identifica e proporciona recursos adequados para a gestão, execução do trabalho e atividades de verificação para atingir os objetivos de satisfação dos clientes e atendimento de seus requisitos.

As pessoas diretamente envolvidas na manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade são treinadas para exercer plenamente as tarefas sobre suas responsabilidades.

A organização estabelece e mantém procedimentos para identificar as necessidades de treinamento e providenciá-lo para todo o pessoal que executa atividades que influem na qualidade.

4.1. PROVISÃO DE RECURSOS

A alta direção identifica e torna disponíveis os recursos necessários para atingir os objetivos da organização, através dos seguintes mecanismos:

- Plano de investimentos;
- Presença de novos produtos ou tecnologia;
- Melhoria de processo;
- Gestão da informação;
- Ambiente de trabalho;
- Necessidade de treinamento;
- Manutenção da infra-estrutura.

A alocação desses recursos é decidida pela alta direção com os membros do planejamento estratégico nas reuniões de gestão de orçamentos.

4.2. RECURSOS HUMANOS

4.2.1. Generalidades

A organização seleciona as pessoas para cada função levando em consideração a escolaridade, treinamento, habilidade e experiência comprovada tanto na contratação como na mudança de função.

4.2.2. Competência, treinamento e conscientização

De modo a satisfazer às necessidades de competências, é fornecido treinamento aos funcionários, cuja avaliação de eficácia é feita na observação da execução das rotinas de trabalho e através das auditorias de processo.

São considerados para o planejamento das atividades de treinamento e educação os fatores:

- Alcance das políticas, objetivos e metas da organização;
- Aumento da competência e qualificação dos profissionais;
- Otimização do atendimento aos requisitos dos clientes e das partes interessadas;
- Alterações e atualizações nos processos de trabalho.

São mantidos registros de educação, treinamento, habilidade e experiência do pessoal, realizados através da participação dos funcionários em treinamentos internos e em cursos externos.

4.3. INFRA-ESTRUTURA

A alta direção determinou como infra-estrutura necessária e adequada para a realização das atividades os edifícios, motores refrigeradores (evaporadores, compressores e trocadores de calor), câmaras, computadores, máquinas em geral, mesas, armários, instalações elétricas, porta-paletes, transpaleteiras, empilhadeiras entre outros.

4.4. AMBIENTE DE TRABALHO

O ambiente de trabalho está relacionado à forma como é cuidado o ambiente para que o mesmo não venha a afetar o produto final, a saúde e a segurança dos colaboradores.

São considerados fatores ergonômicos, condições ambientais adequadas, interação social e relacionamento interpessoal entre os funcionários.

Para um ambiente adequado, foi utilizada a metodologia 5S com o objetivo de proporcionar qualidade e produtividade no trabalho.

Os 5S significam:

- Senso de arrumação – Seiri

Identificar e separar tudo o que é necessário do que é desnecessário, nos locais de trabalho. (CALEGARE, 2005).

- Senso de ordenação – Seiton

Determinar o local específico de cada item e identificá-lo de tal forma que qualquer pessoa possa localizá-lo com facilidade. (CALEGARE, 2005).

- Senso de limpeza – Seisoh

O senso de limpeza implica em:

- Prevenir para não sujar;
- Manter limpas as coisas que são utilizadas;
- Prover meios para a limpeza. (CALEGARE, 2005).

- Senso de asseio – Seiketsu

Manter sempre o estado dos 3S anteriores. Consiste no hábito permanente da arrumação, da ordenação, da limpeza, da manutenção de boas condições sanitárias e do combate à poluição ambiental. (CALEGARE, 2005).

- Senso de autodisciplina – Shitsuke

O senso da autodisciplina é o hábito consciente e voluntário para manter e praticar corretamente aquilo que está determinado nos procedimentos, práticas operacionais e regras estabelecidas pela empresa e pelos clientes. (CALEGARE, 2005).

5. REALIZAÇÃO DO PRODUTO

5.1. PLANEJAMENTO DA REALIZAÇÃO DO PRODUTO

A Fast&Food planeja e desenvolve os processos necessários para a realização do produto de forma coerente com os requisitos de outros processos do sistema de gestão da qualidade, levando em consideração:

- Objetivos da qualidade e requisitos do produto;
- Estabelecimento de processos e documentos;
- Verificação, inspeção, monitoramento e atividades de ensaio;
- Registros necessários para assegurar que processos e produtos atendem aos requisitos. Os registros podem ser verificados no sistema que faz toda a gestão dos processos e a inter-relação com o cliente e setores de apoio, além dos registros de conferência, inspeção e ensaios que são mantidos no setor da garantia da qualidade.

5.2. PROCESSOS RELACIONADOS A CLIENTES

5.2.1. Determinação de requisitos relacionados ao produto

São executadas análises críticas de contrato para serviços novos e em execução sob responsabilidade do departamento comercial para garantir que todos os envolvidos estejam cientes:

- Dos requisitos especificados ou negociados com o cliente, incluindo os requisitos para entrega e para atividades de pós-entrega, através da intermediação da área gestão de clientes ou sob concessão por uma autoridade pertinente;
- Dos requisitos não declarados pelo cliente, mas são necessários para a obtenção e uso do produto;

5.2.2. Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto

A Fast&Food analisa criticamente os requisitos relacionados ao produto/serviço, antes de assumir o compromisso de fornecer um serviço ao cliente. Isso ocorre na verificação da viabilidade de centralização de um produto, na negociação dos horários de entrega, a cada pedido quando o sistema acusa qualquer incompatibilidade, não permitindo a geração do pedido se o produto não estiver disponível no estoque.

No caso de solicitações especiais dos clientes, até a resolução completa do problema, ficam registrados eletronicamente a solicitação da loja ou da área gestão de clientes, assim como as respectivas respostas das áreas relacionadas as solicitações solucionando a questão.

No caso de qualquer alteração definitiva nos requisitos, os documentos pertinentes são complementados, o sistema é ajustado e o pessoal pertinente alertado sobre os requisitos alterados.

5.2.3. Comunicação com o cliente

A comunicação com os clientes é feita através de um canal pela internet ou pelo departamento de gestão de clientes, que são interligados com o sistema, tendo a função de fornecer informações em relação a:

- Produto/serviço;
- Contratos ou pedidos, incluindo emendas;
- Realimentação do cliente, incluindo suas reclamações;
- Orientações e divulgações.

5.3. PROJETO E DESENVOLVIMENTO

Os projetos são focados no desenvolvimento de novos produtos, ocorrem de acordo com as necessidades de mercado, solicitações e para atender expectativas de clientes.

Durante o planejamento do projeto é necessário determinar:

- Os estágios do projeto de desenvolvimento;
- As análises críticas de verificação e validação, que sejam apropriadas para cada etapa do projeto;
- As responsabilidades e autoridade.

A Fast&Food gerencia as interfaces entre os diferentes grupos envolvidos no projeto para assegurar uma comunicação eficaz e designação clara de responsabilidades.

Na fase inicial, os requisitos dos produtos e o escopo do projeto devem ser claramente determinados para o desenho do projeto.

Mediante aprovação do orçamento, o projeto deve ser desenvolvido realizando análises críticas tanto nas entradas quanto nas saídas para avaliação dos resultados obtidos e propor ações de melhoria caso necessário.

A validação do projeto é efetuada no teste final junto ao cliente, sendo todas as etapas mantidas em registros.

5.4. AQUISIÇÃO

5.4.1. Processo de aquisição

A Fast&Food verifica e assegura que os produtos recebidos e serviços prestados estão conformes com os requisitos especificados de aquisição. O tipo de extensão do controle aplicado ao fornecedor e ao produto adquirido depende da natureza do produto e do efeito do serviço adquirido na realização subsequente do produto.

Os fornecedores de produtos são homologados através da análise do departamento de suprimentos, com o suporte técnico do controle de qualidade.

5.4.2. Informações de aquisição

As informações de aquisição descrevem o produto ou o serviço a ser adquirido e incluem requisitos para:

- Aprovação de produto, procedimentos, processos e equipamentos;
- Qualificação e atitudes do pessoal envolvido nos processos críticos.

Dentre as informações de aquisição temos:

- Pedido com detalhamento das quantidades e condições com monitorados pelo departamento de suprimentos;
- Padrão de recebimento dos produtos ou ficha técnica;

- Regras a serem seguidas pelas transportadoras e seus colaboradores na prestação do serviço.

5.4.3. Verificação do produto adquirido

Durante o recebimento dos produtos, é realizada análise através de inspeções por amostragem para assegurar que os produtos e serviços adquiridos atendem aos requisitos de aquisição especificados.

5.5. PRODUÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

5.5.1. Controle de produção e prestação de serviço

A Fast&Food planeja e realiza o serviço e o fornecimento, sob condições controladas, incluindo:

- Descrição das características do produto;
- Instruções de trabalho;
- Equipamentos adequados;
- Dispositivos de medição;
- Monitoramento.

As atividades de produção e prestação de serviço são realizadas por pessoal competente e devidamente treinado, além dos procedimentos e instruções de trabalho a serem colocados em áreas disponíveis para consultas.

5.5.2. Validação dos processos de produção e prestação de serviço

Os processos onde a saída final não possa ser verificada antes que o produto tenha sido entregue ocorrem apenas no departamento gestão de clientes. A validação e revalidação são efetuadas através das análises e monitoramentos realizados diariamente para ações quanto às divergências no abastecimento.

5.5.3. Identificação e rastreabilidade

A rastreabilidade na Fast&Food é executada por uma equipe de pessoas ligadas diretamente ao processo, pois são necessários o conhecimento de registros, estruturas e informações (dados de clientes, fornecedores, produtos entre outros) para o correto andamento do procedimento.

A responsabilidade da equipe é realizar o procedimento de investigação levantando os dados pertinentes à ocorrência e histórico de todo o processo, além de documentar com a avaliação das possíveis causas da não conformidade e plano de ação.

No anexo A é apresentado um exemplo de como é efetuada uma rastreabilidade pela organização.

5.5.4. Propriedades do cliente

A Fast&Food garante o cuidado necessário sobre os produtos de propriedade dos clientes mantendo a identificação, disponibilidade, localização e rastreabilidade. E se por ventura o produto venha ser perdido, danificado ou considerado inadequado para uso, o cliente será comunicado e registros dessas ocorrências serão mantidos.

5.5.5. Preservação do produto

A empresa adota cuidados adequados para a preservação da conformidade dos produtos durante os processos internos e na entrega aos clientes. A preservação inclui identificação, manuseio, embalagem, armazenagem, proteção e demais cuidados com a integridade dos produtos

As rotinas detalhadas referentes à preservação do produto se encontram nos procedimentos de cada processo.

5.6. CONTROLE DE EQUIPAMENTO DE MONITORAMENTO E MEDIÇÃO

As medições e os monitoramentos são realizados através de equipamentos que evidenciam a conformidade do produto com os requisitos determinados.

Nos equipamentos de medição que há a necessidade de assegurar os resultados válidos, os mesmos são:

- Calibrados em laboratórios externos, os quais possuem padrões rastreáveis credenciados ao órgão nacional de controle, o INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia);

- Identificados para possibilitar que a situação da calibração seja determinada;
- Protegidos através de lacres contra ajustes que possam invalidar o resultado da medição;
- Protegidos de dano e deterioração durante manuseio (exemplo: termômetro com capa protetora), manutenção e armazenamento.

As calibrações são mantidas periodicamente, controladas através de um cronograma, executadas por entidades externas qualificadas, que enviam os certificados com os resultados obtidos, laudo e a descrição dos equipamentos utilizados.

6. MEDIÇÕES, ANÁLISE E MELHORIA

6.1. GENERALIDADES

A organização planeja e implementa processos necessários para o abastecimento aos clientes, sendo os mesmos processos monitorados, medidos, analisados e melhorados para atingir a conformidade dos serviços e produtos, assim como assegurar a eficácia do seu sistema de gestão da qualidade.

6.2. MONITORAMENTO E MEDIÇÃO

6.2.1. Satisfação do cliente

Os processos da Fast&Food são operados tendo como premissa básica atender com eficiência e eficácia as necessidades e expectativas dos clientes, visando:

- Identificar oportunidades de melhorias nos processos, produtos e serviços prestados;
- Agregar valor aos clientes, tornando os processos mais ágeis.

Uma vez ao ano os clientes respondem a uma pesquisa de satisfação para confirmar se os objetivos da qualidade estão sendo alcançados.

Adicionalmente, informações são monitoradas para medir se a organização está operando em conformidade com os requisitos especificados e se atende às necessidades e expectativas de seus clientes.

6.2.2. Auditoria interna

As auditorias internas são aplicadas segundo os requisitos da norma ISO 9001:2008 e da documentação do sistema de gestão da qualidade Fast&Food.

O planejamento das auditorias deve ser realizado anualmente pelo representante da alta direção e aprovado pela diretoria, considerando a importância dos processos e das áreas a serem auditadas, bem como os resultados de auditorias anteriores.

Para a designação dos auditores, deve ser observada a independência dos mesmos em relação à área auditada.

A execução consiste em conduzir a auditoria nas áreas programadas através de etapas básicas: reunião de abertura, avaliação da auditoria anterior, verificação da conformidade e reunião de fechamento.

Deverá ser verificada a conformidade do sistema de gestão da qualidade através da coleta de informações, observações de fatos e avaliação de documentos e registros que permitam ao auditor concluir a respeito da efetividade do sistema avaliado.

Ao final da auditoria deverá ser elaborado um relatório destacando os principais eventos, os itens da norma avaliados e uma visão gerencial do processo.

Posteriormente o responsável pela área auditada deverá assegurar que quaisquer correções e ações corretivas ou preventivas sejam executadas em tempo hábil, para avaliação da efetividade da ação.

6.2.3. Monitoramento e medição de processos

A Fast&Food aplica métodos para monitoramento e medição dos processos do sistema de gestão da qualidade através dos indicadores de cada processo, os quais demonstram a capacidade dos processos em alcançar os resultados planejados.

Quando os resultados planejados por algum motivo não são alcançados, são efetuados planos de ação e executadas ações corretivas e/ou preventivas para assegurar a conformidade do produto.

Os indicadores dos processos são monitorados pelos respectivos gestores e quando necessário (metas não atingidas) pelo comitê da qualidade em reunião. Nesse caso, além dos indicadores também são analisados os planos de ação.

6.2.4. Monitoramento e medição do produto

Sistematicamente são medidas e monitoradas as características do produto para verificar se seus requisitos têm sido atendidos. Isso é realizado nos diversos estágios do processo: recebimento, armazenamento, separação, expedição e distribuição.

São mantidos registros evidenciando a conformidade com os critérios de aceitação. Nesses registros estão indicadas as pessoas autorizadas a liberar o produto.

A liberação e entrega dos produtos só ocorre quando todas as providências planejadas estão satisfatoriamente concluídas, a menos que aprovado de outra maneira por autoridade pertinente.

6.3. CONTROLE DE PRODUTO NÃO CONFORME

Para atendimento da Norma, a organização deve assegurar que os produtos que não estejam conformes com os requisitos do produto sejam identificados e controlados para evitar seu uso ou entrega não pretendidos (ABNT, 2008).

Existe um mecanismo para assegurar que os produtos que não estejam conformes com os requisitos sejam identificados e controlados para evitar seu uso ou entrega não intencional.

Os controles, as responsabilidades e autoridades relacionadas para lidar com produtos não conformes estão devidamente definidos no procedimento de controle de produto não conforme.

Os produtos não conformes deverão ser tratados das seguintes maneiras:

- Execução de ações para eliminar a não conformidade detectadas;
- Execução de retrabalho para eliminar a não conformidade;
- Autorização do seu uso, liberação ou aceitação sob concessão por uma autoridade pertinente;
- Segregação para impedir o seu uso pretendido ou aplicação originais (aproveitamento condicional, condenação, devolução para o fornecedor).

Nos registros sobre a natureza das não conformidades deverão conter a identificação das causas e ações subseqüentes executadas.

Quando a não conformidade for detectada após a entrega, a Fast&Food deverá recolher o produto e substituir por outro lote aprovado imediatamente.

6.4. ANÁLISE DE DADOS

Periodicamente os dados são coletados e analisados para demonstrar a adequação do sistema de gestão da qualidade e para avaliar onde as melhorias podem ser realizadas.

A análise de dados fornece informações relativas a:

- Satisfação do cliente;
- Indicadores da qualidade;
- Conformidade com o requisito do produto;
- Tendência dos processos;

- Fornecedores.

Os dados são analisados pela alta administração e os responsáveis de cada departamento e, em casos de desvios, são definidas ações para atendimento das metas.

6.5. MELHORIA

6.5.1. Melhoria contínua

A Fast&Food determina como melhorias contínuas todos os processos para melhor atingir a política e objetivos da qualidade estabelecida pela empresa, assim como atingir os objetivos e metas estabelecidos da melhor forma possível.

As ações corretivas, as ações preventivas e as melhorias contínuas são estabelecidas para eliminar qualquer causa não conforme nos mais variados graus de problemas, que possam colocar em risco o produto, serviço ou o sistema de gestão da qualidade.

As melhorias contínuas surgem através da análise de dados, da implantação da ação corretiva e ações preventivas e das análises críticas, fazendo com que o sistema de gestão da qualidade coloque em prática sua política da qualidade.

6.5.2. Ações preventivas e corretivas

Ações preventivas são executadas para eliminar as causas de não conformidades potenciais, de forma a evitar sua ocorrência onde se enquadram processos e operações de trabalho que afetam a qualidade do produto e o sistema de gestão da qualidade. As causas da não conformidade potencial são analisadas, para evitar a reincidência, assim como avaliar a implementação da ação preventiva e seu resultado.

O acompanhamento das ações é controlado conforme figura 18.

Diretriz									Responsável
Objetivo:									
Nº	O QUE?	QUEM?	DATA INÍCIO	DATA TÉRMINO	ONDE?	POR QUÊ?	COMO?	PRIORIDADE	STATUS

Figura 18 – Modelo plano de ação

Para implantação de ações preventivas e corretivas, a empresa mantém procedimentos documentados e o departamento de gestão de clientes para dar apoio com as informações devidamente documentadas.

7. CONCLUSÃO

A ABNT NBR ISO 9000 estabelece um conjunto de requisitos internacionais para o fornecimento de produtos e serviços padronizados, atendendo as necessidades e expectativas dos clientes.

Ao avaliar as organizações que são referências, é possível observar que uma certificação ISO 9000 é sinônimo de qualidade, favorecendo a sobrevivência ou o aumento da competitividade no mercado.

Com a implantação do sistema de gestão da qualidade, a Fast&Food obteve como resultado o direcionamento de todas os colaboradores para os objetivos da empresa, aprimoramento dos processos, busca pela melhoria contínua, ganhos em produtividade, redução de custos e rentabilidade.

O sistema de gestão da qualidade norteou a organização para:

- Focar no cliente;
- Valorizar os recursos humanos;
- Buscar sempre a melhoria contínua;
- Abordagem e padronização dos processos;
- Aumentar a comunicação;
- Focar em resultados;

Mesmo após a implantação, a organização enxergou que o significado de qualidade total é realizar as manutenções do sistema através da melhoria contínua.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9000:** sistemas e gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2005. 35 p.


ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9001:** sistemas de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro, 2008. 28 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9004:** sistemas de gestão da qualidade – diretrizes para melhorias de desempenho. Rio de Janeiro, 2000. 48 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 19011:** diretrizes para auditorias de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental. Rio de Janeiro, 2003. 25 p.

CALEGARE, A. J. A. **Os Mandamentos da Qualidade Total**. 3ª Ed. São Paulo: Epse, 2005. 1 CD-ROM.

ANEXO A – EXEMPLO DESCRIÇÃO PROCEDIMENTO

	SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	SIGLA: QUA 01
	REGISTRO DE RASTREABILIDADE	Revisão : 04 – 02/10 Emissão: FEV/10 Página: 1 de 2

1. Objetivo

Descrever a metodologia praticada para a higienização das mãos.

2. Responsabilidades

Do Departamento da Qualidade: elaborar e manter atualizado o procedimento em questão.

Das Gerências envolvidas: o correto funcionamento do Procedimento em questão.

De todos os funcionários: a realização do Procedimento em questão.

3. Procedimento

- Molhar as mãos e os antebraços com água corrente;
- Colocar o sabão líquido, neutro, inodoro e anti séptico nas mãos;
- Esfregar bem as mãos, dedos e antebraços e enxaguá-los em água corrente;
- Secar as mãos e antebraço com papel toalha (não reciclado);
- Ver Anexo 24 (ANQ 02).

4. Frequência


Os funcionários devem lavar as mãos sempre que:

- Estiverem com sujidades;
- Ao chegar ao trabalho;
- Após o uso dos sanitários;
- Antes de iniciar as atividades;
- Após fumar;
- Após remover lixos ou qualquer outro resíduo;
- Antes e após as refeições;
- Após o uso e/ou manipulação de materiais de limpeza (vassouras, panos, detergentes, desinfetantes, etc.).

Revisado por	Aprovado por	Data de Aprovação	Data de Vigência
Bianca Selzelin	Amanda Futata	10/02/2010	10/02/2010

CÓPIA NÃO CONTROLADA

ANEXO B – EXEMPLO REGISTRO DE RASTREABILIDADE

 FAST & FOOD	SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	SIGLA: RRR Revisão : 04 – 06/10 Emissão: JUN/10 Página: 1 de 2
	REGISTRO DE RASTREABILIDADE	

1) Dados Iniciais:

Fast & Food Imp., Log. e Distrib. Ltda. Rua José Carlos de Macedo Soares, 482 Taboão da Serra – SP 06763-240 Brasil	Data:	29/07/10
	Local:	Fast&Food
	Cliente:	A
	Coordenador do Procedimento:	Amanda Futata

2) Dados de Produto Reclamado:

Produto ou ingrediente:	Molho Tender cx12x1kg
Validade:	13/10/10
Lote:	-

3) Relatório resumo de inventário – Lote/ validade reclamada:

Data de início da Rastreabilidade	29/07/10	Tempo total gasto	36 minutos
Horário inicial da Rastreabilidade:	14:42		
Horário Final da Rastreabilidade:	15:18		
Quantidade recebida:	42	Porcentagem Encontrada	100%
Quantidade entregue:	26		
Quantidade Avariada/ Destruída:	0		
Quantidade em Quarentena:	0		
Outros:	0		
Total em estoque da validade reclamada:	16		

4) Resumo do ocorrido (reclamação/ observações):

Separação de fases

5) Quantidade do produto reclamado vendida por loja (nome da loja, quantidade e datas de entrega):

CLIENTE	Rota	Data faturamento	Nota fiscal	Validade	Quantidade	Unidade
A L.MACH	74	23/04/10	116623	13/10/10	1	CX
A N SHOP	74	23/04/10	116628	13/10/10	1	CX
A COPACA	74	30/04/10	120719	13/10/10	1	CX
A DUQUE	73	05/05/10	122362	13/10/10	1	CX
A VARGAS	73	05/05/10	122367	13/10/10	1	CX
A IPANEM	D7	05/05/10	122645	13/10/10	1	CX
A MACAE	D7	05/05/10	122648	13/10/10	1	CX
A S.JOSE	74	07/05/10	124747	13/10/10	1	CX
A OSASCO	Z7	18/05/10	130175	13/10/10	1	CX
A CENTRO	73	19/05/10	130857	13/10/10	1	CX
A L.MACH	Z2	19/05/10	131178	13/10/10	1	CX
A OSASCO	Z7	25/05/10	134169	13/10/10	1	CX

CLIENTE	Rota	Data faturamento	Nota fiscal	Validade	Quantidade	Unidade
A CENTRO	73	26/05/10	135242	13/10/10	1	CX
A VARGAS	73	02/06/10	138986	13/10/10	1	CX
A TIJUCA	R1	11/06/10	145444	13/10/10	1	CX
A COPACA	74	11/06/10	146168	13/10/10	1	CX
A L.MACH	74	11/06/10	146174	13/10/10	1	CX
A OSASCO	Z7	15/06/10	147434	13/10/10	1	CX
A CENTRO	73	16/06/10	147871	13/10/10	1	CX
A DUQUE	73	23/06/10	152089	13/10/10	1	CX
A S.JOSE	74	25/06/10	154505	13/10/10	1	CX
A N SHOP	74	02/07/10	158199	13/10/10	1	CX
A VARGAS	73	14/07/10	164817	13/10/10	1	CX
A S.JOSE	74	16/07/10	167208	13/10/10	1	CX
A VARGAS	73	21/07/10	169438	13/10/10	1	CX
A L.MACH	74	23/07/10	171916	13/10/10	1	CX

6) Dados dos registros de Recebimento (RCR)

Fornecedor	Data compra	Qtde. cx	Validade
B	19/04/10	42	13/10/10

7) Levantamento de estoque e quarentena Fast & Food

A) Estoque (posição de 29/07/10)

Data de validade	Quantidade (caixas)	Observação
13/10/10	16	

B) Quarentena

Zero

CÓPIA NÃO CONTROLADA

