

CAROLINA LEMOS RODRIGUES CONDE

ESTRUTURAÇÃO DE INDICADORES DA QUALIDADE PARA
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE UMA INDÚSTRIA
MULTINACIONAL ALIMENTÍCIA JAPONESA

São Paulo

2012

CAROLINA LEMOS RODRIGUES CONDE

ESTRUTURAÇÃO DE INDICADORES DA QUALIDADE PARA
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE UMA INDÚSTRIA
MULTINACIONAL ALIMENTÍCIA JAPONESA

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

São Paulo

2012

CAROLINA LEMOS RODRIGUES CONDE

ESTRUTURAÇÃO DE INDICADORES DA QUALIDADE PARA
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE UMA INDÚSTRIA
MULTINACIONAL ALIMENTÍCIA

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

Orientador:
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo

2012

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais e professores, em especial ao meu orientador Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto, que ao longo dessa caminhada me deram toda atenção e apoio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família pela estrutura, amor e atenção.

Aos pais zelosos e guerreiros que nunca se esmoreceram frente aos desafios em educar dois filhos com muita força de vontade e dignidade.

Ao meu irmão, talento nato, indivíduo íntegro e com um coração recheado de sonhos e música.

Ao meu marido cujo coração consegue ser maior que ele mesmo e seu incansável companheirismo, cumplicidade e amor.

Aos amigos pelo respeito à minha reclusão social para conseguir mais esse título.
Enfim a todos que contribuíram para o sucesso deste trabalho.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é demonstrar a estruturação de indicadores de qualidade de uma empresa multinacional alimentícia de origem japonesa utilizando como premissas a sua missão e estratégia global, para assim avaliar o desempenho da organização através de um prisma diferente do financeiro, traduzindo a estratégia da empresa em objetivos e metas relacionadas à qualidade de seus produtos e serviços. Para tanto, o mesmo foi baseado em trabalhos de estudiosos da administração japonesa e em experiências profissionais da autora que procurou evidenciar como as empresas japonesas realizam esse processo, já que possuem uma diferente abordagem sobre sua gestão que está baseada no coletivo e total comprometimento dos funcionários resultando, inclusive, em políticas de empregos vitalícios. A estruturação dos indicadores foi realizada em um dos cinco tipos de negócios da empresa, a divisão de alimentos para varejo e *food service*, e abordou desde a identificação dos indicadores, levantamento de dados e análise dos resultados. Ao final, mostra as conclusões obtidas e identificação de oportunidades de melhoria com foco em atender e satisfazer os requisitos dos clientes e consumidores, além de ações para continuidade da melhoria dos processos de qualidade da empresa.

Palavras-chave: Indicadores de qualidade. Indústria alimentícia. Administração japonesa.

ABSTRACT

The objective of this study is to demonstrate the structure of quality indicators of a Japanese food multinational company using as premises its mission and global strategy, in order to evaluate the performance of the organization through another prism than financial, reflecting the company's strategy on goals and targets related to the quality of its products and services. For that, it was based on work by researchers of Japanese administration and professional experiences of the author who sought to highlight how Japanese companies perform this process, since they have a different approach to their management that is based on the collective and total commitment of employees resulting even in policies of lifetime employment. The structuring of the indicators was held in one of five types of business of the company, the division of food for retail and food service, and addressed from the identification of indicators, data collection and analysis of results. At the end, shows the findings and identify opportunities for improvement with focus on serving and satisfying the requirements of customers and consumers, as well as actions for continued improvement of quality processes of the company.

Keywords: Quality indicators. Food industry. Japanese administration.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo através do atendimento dos requisitos da norma ABNT NBR ISO 9001:2008. 21
- Figura 2 – Representação gráfica adaptada do conceito de Gestão estratégica definido por Kaplan e Norton (1997)..... 33
- Figura 3 – Ilustração do desdobramento de metas na empresa “A” 36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os oito princípios de gestão da qualidade.	20
Quadro 2 – Diferenças das características gerenciais das empresas japonesas e americanas.	27
Quadro 3 – Metas da divisão e departamentos quanto ao aumento da satisfação de clientes e consumidores.	37
Quadro 4 - Metas da divisão e departamentos quanto à redução na quantidade de reclamações relacionadas a produto de clientes e consumidores.	38
Quadro 5 - Metas da divisão e departamentos quanto à redução na quantidade de reclamações relacionadas a serviço de clientes e consumidores.	39
Quadro 6 - Metas da divisão e departamentos quanto à redução do prazo de primeira resposta de reclamações de clientes e consumidores.	40
Quadro 7 - Metas da divisão e departamentos quanto à redução do número de devolução.	40
Quadro 8 - Metas da divisão e departamentos quanto aos treinamentos e educação.	41
Quadro 9 – Resultado das metas da divisão e departamentos quanto ao aumento da satisfação de clientes e consumidores.	46
Quadro 10 – Resultado da pesquisa de satisfação realizada com consumidores no ano fiscal 2010.	47
Quadro 11 – Resultados das metas da divisão e departamentos quanto à redução na quantidade de reclamações relacionadas a produto de clientes e consumidores.	48
Quadro 12 – Resultados das metas da divisão e departamentos quanto à redução na quantidade de reclamações relacionadas à serviço de clientes e consumidores.	50
Quadro 13 – Resultados das metas da divisão e departamentos quanto à redução do prazo de primeira resposta de reclamações de clientes e consumidores.	51
Quadro 14 – Resultados das metas da divisão e departamentos quanto à redução do número de devolução.	51
Quadro 15 – Resultados das metas da divisão e departamentos quanto aos treinamentos e educação.	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição Percentual do Valor Agregado Bruto dos Principais Setores Industriais Brasileiras entre as décadas de 20 a 90.	16
Gráfico 2 - Participação de empregados da indústria alimentícia brasileira entre os anos de 1940 a 1999.	17
Gráfico 3 – Evolução das reclamações totais procedentes do ano fiscal 2010.	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Conceito da técnica SMART utilizada para se estabelecer metas. Retirado do Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho da empresa “A”. 42

Tabela 2 – Critérios para as notas quanto ao quesito COMPETÊNCIAS da Avaliação de Desempenho dos funcionários da empresa “A”..... 43

Tabela 3 - Critérios para as notas quanto ao quesito METAS INDIVIDUAIS da Avaliação de Desempenho dos funcionários da empresa “A”..... 43

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE TABELA

1.	INTRODUÇÃO	13
2	A INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA NO BRASIL	15
2.1	PARTICIPAÇÃO DA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA NA PRODUÇÃO INDUSTRIAL BRASILEIRA	15
2.2	PARTICIPAÇÃO DA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA NA GERAÇÃO DE EMPREGOS NO BRASIL	16
3	SISTEMA DE GESTÃO E INDICADORES DA QUALIDADE	18
4	O MODELO JAPONÊS DE ADMINISTRAÇÃO	26
4.1	A TEORIA Z	26
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	30
4.3	VISÃO, MISSÃO E ESTRATÉGIA	31
4.3.1	Visão	31
4.3.2	Missão	32
4.3.3	Estratégia	32
5	ESTRUTURANDO OS INDICADORES	34
5.1	IDENTIFICAÇÃO DOS INDICADORES NECESSÁRIOS	34
5.2	IDENTIFICAÇÃO DAS ORIGENS DOS DADOS	35
5.3	LEVANTAMENTO DOS DADOS	35
5.4	CONSTRUÇÃO DOS INDICADORES	36
5.5	DEFINIÇÃO DO MONITORAMENTO	44
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS E IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIA	45
6.1	RESULTADO DAS METAS DA DIVISÃO E DEPARTAMENTOS QUANTO AO AUMENTO DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES E CONSUMIDORES. 46	
6.2	RESULTADOS DAS METAS DA DIVISÃO E DEPARTAMENTOS QUANTO À REDUÇÃO NA QUANTIDADE DE RECLAMAÇÕES RELACIONADAS A PRODUTO DE CLIENTES E CONSUMIDORES.	48
6.3	RESULTADOS DAS METAS DA DIVISÃO E DEPARTAMENTOS QUANTO À REDUÇÃO NA QUANTIDADE DE RECLAMAÇÕES RELACIONADAS À SERVIÇO DE CLIENTES E CONSUMIDORES	50
6.4	RESULTADOS DAS METAS DA DIVISÃO E DEPARTAMENTOS QUANTO À REDUÇÃO DO PRAZO DE PRIMEIRA RESPOSTA DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES E CONSUMIDORES.	51
6.5	RESULTADOS DAS METAS DA DIVISÃO E DEPARTAMENTOS QUANTO À REDUÇÃO DO NÚMERO DE DEVOLUÇÃO. 51	
6.6	RESULTADOS DAS METAS DA DIVISÃO E DEPARTAMENTOS QUANTO AOS TREINAMENTOS E EDUCAÇÃO.	52
7	CONCLUSÃO	53
	REFERÊNCIAS	55

APÊNDICE A – MAPA ESTRATÉGICO DA EMPRESA “A” EM UMA SITUAÇÃO HIPOTÉTICA.....	57
ANEXO A - REGULAMENTO PARA A GARANTIA DA QUALIDADE DA EMPRESA “A”.....	58
ANEXO B – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NÃO-GESTORES	89
ANEXO C – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GESTORES.....	90

1. INTRODUÇÃO

A qualidade é um conceito complexo, pois além de atender ao cumprimento de padrões objetivos de medição ou avaliação, compreende ainda critérios de caráter mais subjetivo, abrangendo as opiniões e expectativas desenvolvidas pelo consumidor ou cliente em relação a um determinado produto ou serviço.

Além disso, segundo Veiga et al. (2005) é necessário considerar que, atualmente, a sociedade possui consumidores que estão cada vez mais exigentes por qualidade nos produtos e nos serviços, ademais, com os mercados globalizados, dinâmicos e altamente competitivos, há uma crescente preocupação das empresas não só em manter, mas também em aumentar seu desempenho dentro da cadeia na qual se inserem, principalmente, na indústria de alimentos dada a maior diversidade de produtos para atender os distintos segmentos de mercado.

Desta forma, pode-se dizer que para as empresas, a qualidade se traduz em competitividade e maiores lucros, já que aquelas que desejam manterem-se no mercado devem melhorar seu desempenho continuamente e preocuparem-se em oferecer produtos e serviços que atendam as necessidades e superem as expectativas de seus clientes e consumidores.

Com utilização de indicadores, as empresas obtêm um conhecimento mais profundo do negócio, o que possibilita conhecer o foco de sua atuação. Identificando com clareza qual é seu ponto forte, exploram mais as oportunidades e, de outra forma, conhecem suas fraquezas, além de preparar-se contra as ameaças.

Quando a empresa sabe o seu foco de atuação, a tomada de decisão quanto às ações estratégicas, táticas e operacionais são mais eficazes e eficientes, o que dará à empresa uma melhor competitividade e fará com que ela atenda às necessidades e expectativas de seus clientes. Para o acompanhamento dessas ações determinadas, os indicadores são excelentes ferramentas, pois refletem a realidade da empresa e, caso ocorra alguma dificuldade durante a realização das ações, os funcionários são capazes de visualizar as consequências, e com isso estabelecer mudanças.

Nas empresas japonesas, encontramos uma forma diferente de se trabalhar quando o assunto é a participação do funcionário, pois elas têm como cultura a

participação direta dos funcionários na maioria dos processos da empresa, além do conceito de que o coletivo vem antes do indivíduo.

Conforme exposto por SANTOS et al. (2001), esse conceito surgiu da base cultural do povo japonês, que é fundamentada em três principais princípios: pátria, família e trabalho:

PÁTRIA: cada cidadão é parte de um povo, de uma nação. A sua vida só tem razão de ser quando está ligado aos destinos da pátria. Exemplo: Kamikazes, jovens pilotos de aviões de combate, na II Guerra Mundial, cuja missão era atirar o avião contra o alvo inimigo.

FAMÍLIA: é decorrente do primeiro valor: a pátria só será permanente através da família. Na família japonesa, cada pessoa tem um papel determinado e há expectativa, por parte de outros familiares e da própria sociedade, que cada um cumpra seu papel.

TRABALHO: é aquele que liga os dois primeiros valores dando base ao modelo gerencial japonês. Se a família é que vai garantir a perenidade da pátria, o trabalho é o que sustentará economicamente a família.

Assim, o presente trabalho pretende demonstrar a estruturação dos indicadores da qualidade de uma indústria multinacional alimentícia japonesa através de um mapeamento dos processos voltados para a qualidade e segurança dos produtos produzidos na Divisão de alimentos para varejo e *food service*, aplicando o conceito de Qualidade Total para conquistar um desempenho excelente, com a finalidade de garantir a melhoria contínua e a satisfação dos consumidores.

E espera-se com esse trabalho, portanto, promover o conceito de que a organização deve buscar um conjunto de indicadores que permita analisar e melhorar os seus processos, gerando parâmetros de comparação para avaliação de sua estratégia.

2 A INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA NO BRASIL

2.1 Participação da indústria alimentícia na produção industrial brasileira

BIRCHAL (2004) afirma que a indústria alimentícia foi um dos principais setores responsáveis pelo primeiro surto industrial no Brasil, ocorrido nas últimas décadas do século 19. Já que ao final da Primeira Grande Guerra Mundial a produção de alimentos era a segunda maior atividade industrial no Brasil, representando mais de 20% do valor total da produção industrial brasileira.

No gráfico 1, pode-se observar que até o início da década de 1950, a produção de alimentos é um dos dois principais setores industriais, ao lado da indústria têxtil. Porém, à medida que a industrialização no Brasil se tornava mais complexa e diversificada, o peso da indústria alimentícia diminuía. Assim, a indústria alimentícia vê sua participação no valor bruto agregado da indústria brasileira entre as décadas de 30 a 70 reduzir, todavia, ainda assim, a indústria se mantinha como um dos principais setores da indústria brasileira.

A indústria alimentícia volta a aumentar sua participação na produção industrial brasileira a partir da década de 90, quando a produção de alimentos industrializados vai responder por mais de 13% do valor bruto agregado da indústria brasileira.

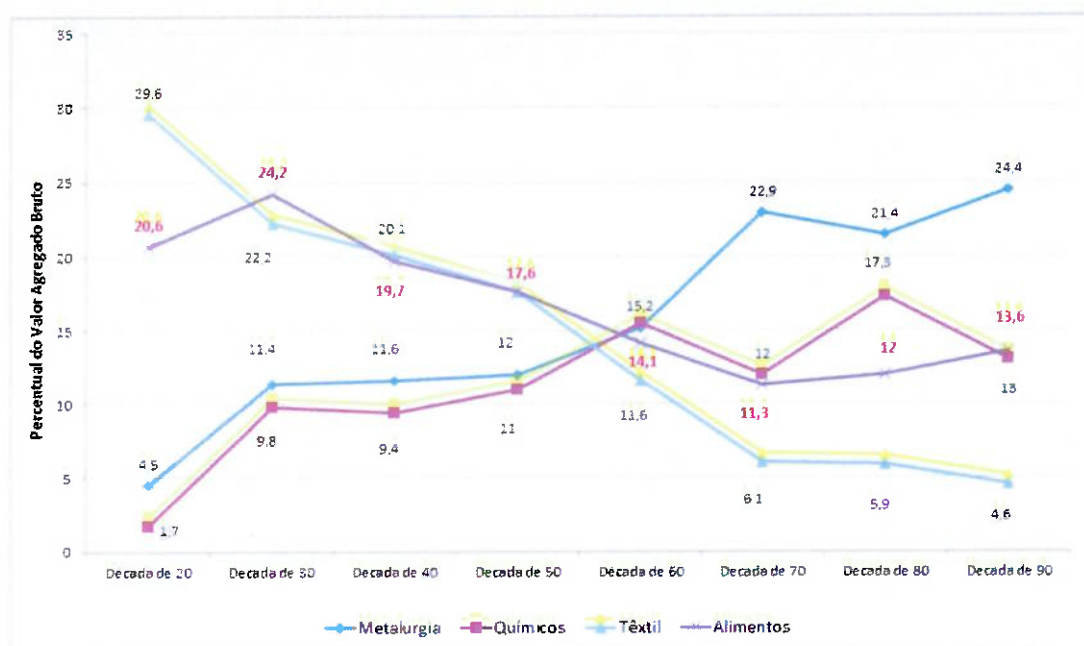


Gráfico 1 – Distribuição Percentual do Valor Agregado Bruto dos Principais Setores Industriais Brasileiros entre as décadas de 20 a 90.

Fonte: Adaptado de BIRCHAL (2004)

Essa tendência de aumento se confirma até os dias de hoje, conforme dados divulgado pela ABIA (Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação) em seu Relatório Anual 2010, que destaca que o setor representa 9% do produto interno bruto (PIB) e o ano de 2010 foi marcado pelo registro do maior crescimento desde 1995 com faturamento de R\$ 331 bilhões, um crescimento de 7,1% em comparação ao obtido em 2009. Resultado esse alavancado pela alta expressiva nos três canais da indústria de alimentação: exportação, alimentação fora do lar e varejo alimentar.

Para 2011 espera-se um crescimento de 4,5% a 5,0% na produção e de 6,0% a 7,0% nas vendas reais do setor.

2.2 Participação da indústria alimentícia na geração de empregos no Brasil

Segundo BIRCHAL (2004), a indústria alimentícia foi também um dos principais empregadores da indústria brasileira ao longo de todo o século XX. Conforme mostra o gráfico 2, em 1940 o contingente de pessoas empregadas na

indústria alimentícia representava cerca de 18% da mão-de-obra industrial no Brasil. Este percentual foi caindo ao longo das décadas que sucedem a Segunda Guerra Mundial até meados da década de 1980. Em 1950 a indústria de alimentos empregava 14% da mão-de-obra industrial no Brasil, 13% em meados da década de 70 e 12% em 1980. O percentual de pessoas empregadas na produção de alimentos retorna ao patamar de 18% em 1985, declinando ligeiramente ao longo da década de 1990, que fecha com 17% da mão-de-obra industrial brasileira, percentagem que se pode supor ser ainda maior quando se leva em consideração a informalidade no setor.

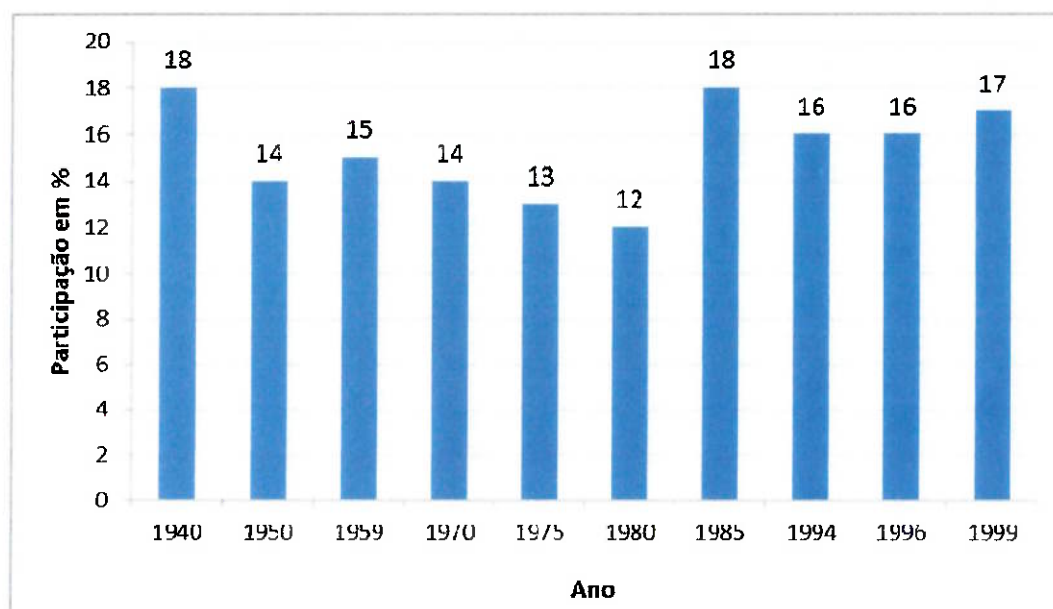


Gráfico 2 - Participação de empregados da indústria alimentícia brasileira entre os anos de 1940 a 1999.

Fonte: Adaptado de BIRCHAL (2004)

A ABIA também informa em seu Relatório Anual (2010) que houve crescimento de 3,9% nas aberturas de vagas de trabalho e 1,2% de alta no salário médio real no setor de alimentação e bebidas entre janeiro e junho. O ano de 2010 encerrou com 1,5 milhão de empregos diretos nesse setor.

3 SISTEMA DE GESTÃO E INDICADORES DA QUALIDADE

Os mais variados conceitos de estratégia e gestão são publicados frequentemente em todo o mundo, todavia, mesmo sendo definida no final do século XX e passadas diversas alterações no cenário econômico e político mundial, a afirmação de Kaplan e Norton (1997) continua sendo atual: “Se quiserem prosperar, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades”.

Neste sentido, o modelo de gestão pode ser entendido como a maneira particular de como a organização desenvolve suas atividades empresariais. Retrata o conjunto de elementos, do nível estratégico ao operacional, de que a organização faz uso para desenvolver, expandir e sobreviver em seu meio ambiente de atuação (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2001).

Soma-se ainda a definição de MAXIMIANO (2004) que é por meio do modelo organizacional que se define como a organização se portará no mercado, como ela conduzirá seu trabalho, como alcançará seus objetivos, como produzirá seus produtos, além do papel de manter integrados todos os processos de funcionamento para aproveitamento das sinergias.

Para atender tais premissas a escolha de um modelo de gestão que se adapte à cultura e interesses da empresa é fundamental. O formato de gestão de qualidade desenvolvida pela International Organization for Standardization, a série ISO 9000, é mundialmente adotada por milhares de empresas de todos os portes e setores, já que possui conceitos e diretrizes básicas para o eficiente gerenciamento empresarial.

Seu foco é não só assegurar a qualidade do produto ou serviço, como também demonstrar a capacidade da empresa atingir a satisfação do seu cliente através da aplicação da melhoria contínua de seus processos e da prevenção de não conformidades. Ela é destinada a todo tipo de empresa, seja ela grande ou pequena e seja qual for seu setor e seguimento de atuação (ABNT, 2005).

A série ISO 9000 é composta por três normas:

- ABNT NBR ISO 9000: Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário

- ABNT NBR ISO 9001: Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos
- ABNT NBR ISO 9004: Sistema de Gestão da Qualidade – Gestão para o sucesso sustentado de uma organização – Uma abordagem da gestão da qualidade

A ABNT NBR ISO 9000 “descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e estabelece a terminologia para estes sistemas” (ABNT, 2005).

O quadro 1 apresenta os oito princípios de gestão da qualidade identificados na norma ABNT NBR ISO 9000:2005 que podem ser usados pelos gestores para conduzir a organização à melhoria do seu desempenho:

PRINCÍPIO	DESCRIÇÃO
FOCO NO CLIENTE	As empresas devem entender as necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas.
LIDERANÇA	Os líderes devem criar e manter ambiente interno, de modo que as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.
ENVOLVIMENTO DE PESSOAS	O total envolvimento das pessoas de todos os níveis de uma empresa possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.
ABORDAGEM DE PROCESSO	As atividades e os recursos relacionados devem ser gerenciados como um processo para o alcance eficiente do resultado desejado.
ABORDAGEM SISTÊMICA PARA A GESTÃO	Os processos inter-relacionados devem ser identificados, entendidos e gerenciados como um sistema contribuindo assim para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir os seus objetivos.
MELHORIA CONTÍNUA	A empresa deve ter a melhoria contínua do desempenho como objetivo permanente.
ABORDAGEM FACTUAL PARA TOMADA DE DECISÃO	As decisões eficazes devem ser baseadas na análise de dados e informações.
BENEFÍCIOS MÚTUOS NAS RELAÇÕES COM OS FORNECEDORES	Uma relação de benefícios mútuos aumenta a habilidade da empresa e fornecedores em agregar valor.

Quadro 1 – Os oito princípios de gestão da qualidade.
 Fonte: Adaptado de NBR ISO 9000:2005 (ABNT, 2005).

Segundo a ABNT (2005), a norma ABNT NBR ISO 9001:

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.

Sua adoção promove o estabelecimento de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implantação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade. Sua concretização é realizada através do cumprimento dos requisitos estabelecidos, conforme ilustrado na figura 1.

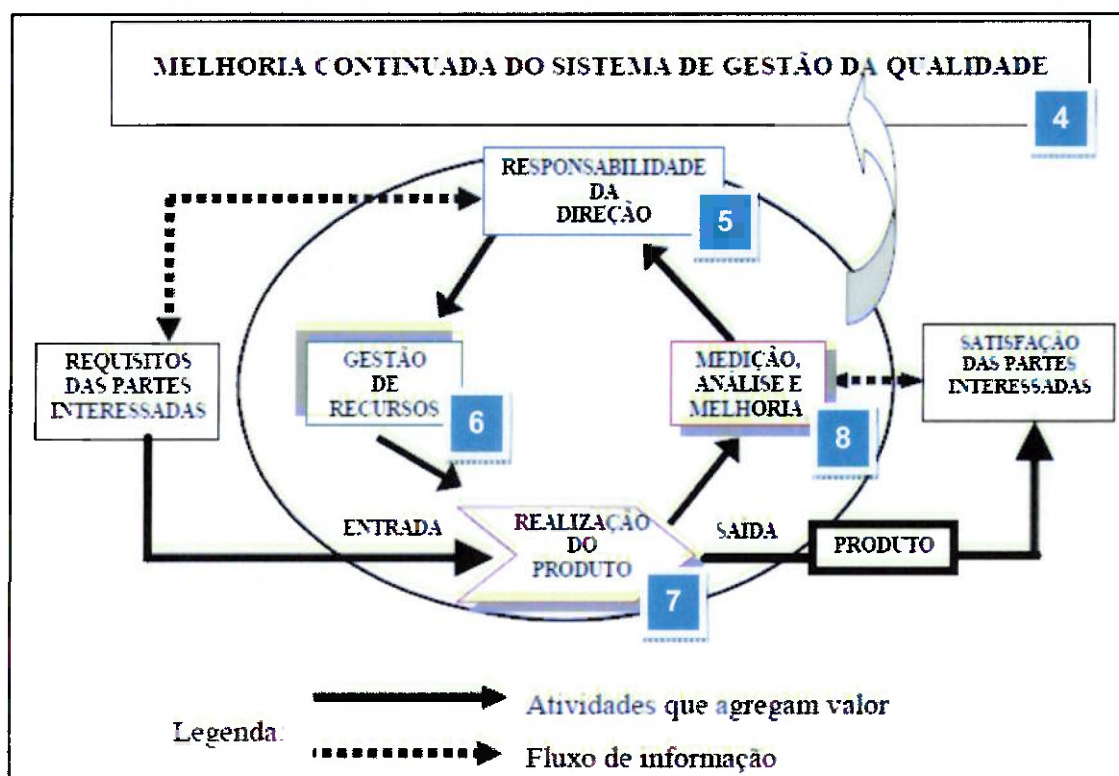


Figura 1 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo através do atendimento dos requisitos da norma ABNT NBR ISO 9001:2008.

Fonte: Adaptado de ABNT NBR ISO 9001:2008 (ABNT, 2008)

A norma ABNT NBR ISO 9001 é certificável e requer que todas as condições que podem afetar a qualidade do produto e serviços sejam contabilizadas por todas as organizações e pessoas associadas à cadeia de suprimentos, incluindo matérias-primas de fornecedores, fabricantes e distribuidores. Estas condições devem ser controladas e registradas, e cada organização estabelece e mantém seus próprios métodos e procedimentos para atender a esses requisitos relacionados com a qualidade. Em outras palavras, uma organização pode estabelecer e manter seu próprio sistema de gestão de qualidade, integrando-o com o padrão internacional (OLIVEIRA, 2006).

Já a norma ABNT NBR ISO 9004:

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.

Desta forma, ela fornece informações para as empresas excederem os critérios exigidos pela norma ABNT NBR ISO 9001, especificamente relacionada à melhoria contínua de seus processos, assim, complementando-a.

Como a ABNT NBR ISO 9001 rapidamente ganhou popularidade como um padrão internacional, a empresa "A"¹ decidiu integrá-la com as normas originais da empresa, e, então, estabeleceu o Regulamento para a Qualidade Assegurada, a fim de aumentar a compatibilidade de ambos os padrões e, assim, oferecer os benefícios desta unificação de normas para todas as organizações dentro do grupo.

O Regulamento para a Qualidade Assegurada segue a mesma estrutura da norma ABNT NBR ISO 9001, apresentando oito capítulos, dispostos em forma de requisitos.

Uma versão do regulamento pode ser vista no ANEXO A e apresenta claramente sua estrutura e conceitos que devem ser utilizados por todas as organizações do grupo. Foram retiradas todas as referências ao nome da empresa e de pessoas ligadas a ela para não comprometer a confidencialidade da mesma. Vale ressaltar que por se tratar de uma empresa multinacional, o documento está escrito em inglês.

A empresa "A", além a norma ABNT NBR ISO 9001:2008, também é certificada pelas seguintes normas:

- ISO 14001:2004 – Sistema de Gestão Ambiental;
- OHSAS 18001:2007 – Sistema de Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional;
- ISO 22000:2005 – Sistema de Gestão de Segurança dos Alimentos;
- SA 8000:2008 – Gestão da Responsabilidade Social;
- FAMI-QS - Sistema de Qualidade e Segurança de Aditivos e Pré-misturas para Alimentação Animal;
- Programa de Atuação Responsável da Associação Brasileira das Indústrias Químicas.

¹ Em virtude de confidencialidade de informações, o nome da empresa objeto desse estudo será preservado e será chamada de empresa "A" ao longo de todo o trabalho.

Como é possível verificar, a quantidade de normas da empresa "A" reflete a diversificação de produtos fabricados pela mesma e sua constante preocupação com a qualidade.

A gestão da Qualidade inclui o estabelecimento da política e dos objetivos da qualidade, além de seu planejamento, controle, garantia e melhoria de forma permanente e contínua.

Em cumprimento com as norma, a empresa "A" estabeleceu a seguinte política da qualidade:

POLÍTICA DE QUALIDADE, MEIO AMBIENTE, SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL, RESPONSABILIDADE SOCIAL E SEGURANÇA DE ALIMENTOS.

Nós, da "A", através de nossas unidades localizadas no Brasil atendendo o mercado local e externo, atuando no ramo de produção e comercialização de alimentos da linha varejo e insumos para indústrias alimentícias, de nutrição animal e de fertilizantes, bem como aminoácidos para indústrias de diversos ramos, em conformidade com a missão e estratégia da corporação e orientados para a atuação responsável, temos como compromisso:

Um contínuo empenho em oferecer produtos e serviços com qualidade que satisfaçam os nossos clientes e consumidores.

Harmonizar nossas atividades para racionalizar o uso dos recursos naturais e prevenir a poluição, com ênfase no controle de efluentes e resíduos sólidos.

Preservar a saúde, a segurança com a conscientização de nossos colaboradores, adotando o controle dos riscos em suas atividades.

Respeitar nossos colaboradores cumprindo os princípios da responsabilidade social.

Exercer atividades atendendo aos requisitos de segurança de alimentos, à legislação e demais requisitos aplicáveis.

Desenvolver ambiente favorável disponibilizando recursos necessários e informações pertinentes às partes interessadas para assegurar a melhoria contínua da nossa gestão, contribuindo, assim, para o bem estar da sociedade.

Os parágrafos 2 e 7 expressam o compromisso com a ABNT NBR ISO 9001:2008, envolvendo todos os colaboradores da empresa a trabalhar promovendo a melhoria contínua, a satisfação do cliente através de um ambiente favorável,

disponibilizando recursos necessários e informações pertinentes às partes interessadas, conforme solicita a norma.

Entende-se que é necessário que qualquer modelo de gestão seja embasado em ferramentas que reflitam os processos de maneira clara e dinâmica e que sejam capazes de serem interpretadas por toda a organização, como o sistema de indicadores, pois, em concordância com o exposto por Kaplan e Norton (1997), um sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa, isto é, faz com que elas ajam de forma comprometida com os objetivos da organização.

Nas companhias japonesas podemos ver claramente tal comportamento, já que a administração japonesa é fundamentada na participação direta dos funcionários na maioria dos processos da empresa. E em respeito a esse pensamento que, a empresa objeto desse estudo, optou por utilizar os indicadores de qualidade como ferramenta para o direcionamento de suas ações atuais e futuras, pois possui como cultura a qualidade em seus produtos e serviços como objetivo de seus processos.

O que não quer dizer que os parâmetros financeiros não sejam importantes, contudo, eles são reflexos estáticos e passados do desempenho da organização. Já a qualidade é vista como perspectiva necessária para que uma organização se diferencie. Segundo Porter (2000), a estratégia está diretamente relacionada com a escolha dos fatores que diferenciam a empresa de seus concorrentes. O resultado dessa maneira de trabalhar está no notório renome das empresas japonesas serem sinônimos de produtos de qualidade.

Embora o conceito de qualidade seja de difícil definição, por ser muito amplo e até mesmo particular, neste estudo iremos utilizar o citado na norma ABNT NBR ISO 9000:2005 que conceitua o seguinte: “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”.

Apesar disto, sabemos que o atendimento a todos os requisitos e necessidades dos clientes é algo difícil, assim as empresas devem priorizar aqueles que considerem importante, que as diferem de seus concorrentes, que sejam possíveis de serem realizados dentro da companhia e que respeitem a sua filosofia e finalidade.

De acordo com Ferreira e Yamamoto (2008), os indicadores são ferramentas que permitem que a empresa trabalhe com fatos e dados, evitando decisões baseadas em "achismos" e "opiniões", podendo ser utilizados em qualquer área e processo da organização. Assim, ao analisar os indicadores e seus impactos podem-se ser identificadas oportunidades de melhoria que, dependendo de sua abrangência, devem ser tratadas por toda a empresa.

Para a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2005), os indicadores são definidos como:

Dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo. São utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo e podem ser classificados em: simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos; diretos ou indiretos, em relação à característica medida; específicos (atividades ou processos específicos) ou globais (resultados pretendidos pela organização); e direcionadores (*drivers*) ou resultantes (*outcomes*).

A título de exemplo, pode-se abordar o caso do "*balanced scorecard*", que tem como objetivo permitir uma gestão eficaz da performance organizacional, baseando-se na visão e estratégia da empresa e traduzindo-a em indicadores de performance financeiros e não financeiros (Kaplan e Norton, 1997).

4 O MODELO JAPONÊS DE ADMINISTRAÇÃO

4.1 A Teoria Z

Com a entrada dos produtos fabricados no Japão no final do século XX, inicia-se uma nova era no mercado internacional, a da Qualidade. O Japão do pós-guerra em quarenta anos torna-se a segunda economia do mundo capitalista, fabricando produtos com alta qualidade, produtividade, baixo custo e elevada tecnologia. Surgem, então, as novas técnicas de administrar a produção. O domínio que outrora era ocidental passa ser oriental. As empresas americanas e européias foram em busca do milagre japonês e descobriram que não existia milagre e sim trabalho, solidariedade e determinação (ESCORSIM et al, 2007).

Diante desse cenário, surge então a Teoria Z, desenvolvida pelo professor Willian Ouchi e que consiste em uma estratégia de se administrar pessoas com um objetivo básico e primordial: produtividade com qualidade. Já que os trabalhadores envolvidos são a chave para o aumento da produtividade e seu comprometimento gera maior atenção e, conseqüentemente, qualidade (UCHIMA, 2005).

Conforme descrito por Malaguti (1996), a administração japonesa é fundamentada na participação direta dos funcionários na maioria dos processos da empresa como, por exemplo, nas tomadas de decisão, elaboração e negociação de metas, sempre enfocando o trabalho em equipe. O funcionário de uma empresa japonesa deve ter em mente que o coletivo prevalece sobre o indivíduo e que suas necessidades humanas e profissionais são realizadas através de sua dedicação à companhia. O clima de confiança, harmonia e respeito à hierarquia são cruciais nesse tipo de empresa. Em troca, há estabilidade no emprego e investimento no crescimento profissional, apesar de lento.

No quadro 2, observa-se as principais diferenças na administração japonesa, facilitando-se assim o entendimento dessa cultura tão peculiar.

ORGANIZAÇÕES JAPONESAS	ORGANIZAÇÕES AMERICANAS
Emprego vitalício para empregados permanentes	Não há conceito de emprego vitalício.
Avaliação e promoção lentas Somente os salários dos iniciantes são dominados pelo mercado. Já para o restante o desempenho, idade e sexo são os principais fatores de decisão do salário (<i>Nenko</i>).	Avaliação e promoção rápidas O mercado domina todas as decisões de salários.
Trajetórias de carreira não especializadas O recrutamento é feito dentro dos grupos de destaque.	Trajetórias de carreira especializadas O recrutamento se dá pela qualificação.
Mecanismos de controle implícitos Todos que realizam o trabalho o fiscalizam.	Mecanismos de controle explícitos Os trabalhadores são fiscalizados por um representante.
Tomada de decisão coletiva Os funcionários participam ativamente desse processo.	Tomada de decisão individual A decisão é feita pelos gestores.
Responsabilidade coletiva Não existe figura única, a responsabilidade é de todos os envolvidos no processo.	Responsabilidade individual Há a figura do líder do processo e é dele toda a responsabilidade.
Interesse holístico Nação, empresa e trabalhador.	Interesse segmentado Indivíduo

Quadro 2 – Diferenças das características gerenciais das empresas japonesas e americanas.

Fonte: Adaptado de SANTOS et al, (2001) e WOOD (1997).

WOOD (1997) descreve com simplicidade e clareza a diferença entre um trabalhador ocidental e um japonês, afirmando que o segundo é muito mais orientado para a companhia, enquanto no ocidente, é voltado para sua ocupação e para o valor de mercado de sua qualificação. Isto é, no ocidente faz-se carreira em uma diversidade de organizações, dentro de uma única especialização. No Japão, as pessoas fazem carreira em várias especializações, mas dentro de uma só organização.

Tal modelo faz com que os funcionários de todos os níveis hierárquicos sejam mais exigidos e, portanto, necessitam de qualificação, treinamentos e reciclagens frequentes.

Como na maioria das empresas japonesas, o investimento no desenvolvimento dos funcionários é bastante incentivado na empresa "A". Um exemplo disso é a realização de treinamentos que podem ser internos ou externos. Todos os departamentos podem realizá-los, o departamento de Qualidade Assegurada (QA) é um exemplo de grande provedor de treinamentos internos, sobre temas que variam desde procedimentos internos, legislação, até segurança de alimentos.

O departamento de Recursos Humanos (RH) promove palestras de diversos temas como direção defensiva, motivação e finanças pessoais. Para participar basta fazer a inscrição e doar 1 Kg de alimento não perecível que é doado à instituições de caridade.

A empresa "A" também participa de discussões e eventos em comitês científicos e organizações de classe (ABA, ABIA, ILSI, REMESP), para aprimoramento, manutenção e atualizações relevantes ao seguimento de atuação. Nessas discussões e eventos são designadas pessoas de vários níveis hierárquicos, pois se acredita no potencial e competência de cada indivíduo e não o cargo ocupado. As reuniões para compartilhamento dessas informações são estimuladas pela gestão.

Já os treinamentos externos consistem em cursos de idiomas (português, inglês, espanhol e japonês), informática e específicos de curta duração. O direito a esse benefício é dado, geralmente, às pessoas nas quais seu gestor identifica a necessidade e, somando-se a isso, ao resultado na avaliação de desempenho individual (AD).

A nota final obtida na avaliação de desempenho, além de avaliar o funcionário, torna o indivíduo elegível a aumento de salário por mérito, promoções, bolsas de cursos e define o grau de participação nos lucros e rendimentos da empresa (PLR).

Em relação à carreira profissional, foi implantado um novo conceito de carreira dentro da companhia, a chamada carreira em "Y" que consiste na ascensão do funcionário de acordo com o seu perfil, ou seja, indivíduos com habilidades em

lidar com pessoas são direcionadas aos cargos de gestão, já aqueles com perfil mais técnico seguem para cargos de especialista e não possuem pessoas subordinadas a eles. Desta forma, a empresa procura manter as pessoas nas áreas e condições adequadas à realidade do talento em questão.

Para cada cargo há uma descrição pré-definida que auxilia o gestor na contratação de novos funcionários, além de acompanhar o seu desempenho de acordo com as responsabilidades que o cargo demanda, bem como, para que o próprio funcionário compreenda suas responsabilidades.

Nos projetos, inclusive os de melhoria, trabalham pessoas de todos os níveis hierárquicos. Os gestores de cada departamento decidem qual funcionário está mais preparado para trabalhar em cada projeto. Os trabalhos são, geralmente, feitos com grandes equipes e de diversos departamentos.

As decisões durante o desenvolvimento dos projetos são compartilhadas entre todos e, em muitos momentos, os funcionários de cargos mais baixos também contribuem participando da decisão. Se por um lado tal atitude promove o aumento do conhecimento da empresa e troca de experiências, por outro causa muita morosidade nas atividades e processos.

Devido ao compartilhamento de decisões, são realizadas inúmeras reuniões, além de longos e burocráticos processos de aprovação, já que a hierarquia deve ser sempre respeitada, incluindo muitas vezes departamentos que não possuem tal responsabilidade sobre determinado projeto.

Todavia, a comunicação entre as equipes e áreas é frequente e motivada por uma política fortemente disseminada que consiste em que a comunicação deve ser clara, simples e transparente.

Nos casos em que o funcionário não se sinta confortável em expressar sua insatisfação com a empresa, gestor ou colegas, há um canal de comunicação chamado AGP ("A" *Group Principles*) que consiste em caixas de sugestões espalhadas pela empresa onde as manifestações podem ser depositadas anonimamente e visa consolidar as opiniões dos colaboradores, discutir se a gestão da empresa está sendo realizada em conformidade com as legislações, os princípios da empresa e o manual de conduta empresarial, bem como sugerir ações necessárias.

Além dos benefícios celetistas como vale transporte e refeitório no local ou vale refeição (para cargo de serviços externos como vendedores, por exemplo), a empresa "A" disponibiliza vale alimentação, seguro de vida, assistência médica e odontológica, participação nos lucros e resultados, auxílio creche, previdência privada, descontos em estacionamento, farmácias e compra de produtos da empresa.

4.2 Caracterização da empresa

A empresa objeto desse estudo é uma multinacional fabricante de alimentos, aminoácidos e fertilizantes.

Em 1908, o Dr. Kikunae Ikeda, pesquisador e professor da Universidade Imperial de Tóquio descobriu, a partir de experimentos com algas marinhas, que ao isolar o ácido glutâmico ou o glutamato, constatou um quinto gosto, além dos já conhecidos, doce, salgado, azedo e amargo. Esse quinto gosto foi nomeado de "*Umami*", que quer dizer saboroso.

Em 1909, surge a empresa A, cujo nome significa "essência do sabor". Em 1956, a empresa A desembarca no Brasil e, desde então, se empenha em oferecer produtos da mais alta qualidade, tanto produtos para o consumidor como insumos às indústrias alimentícia, cosmética, farmacêutica, nutrição animal e agronegócios.

A matriz está localizada em Tóquio, Japão. Hoje a empresa "A" está presente em 23 países, com 107 fábricas, gerando cerca de 27 mil empregos. No Brasil, possui quatro unidades industriais e uma sede administrativa, emprega aproximadamente 2.000 funcionários e atende tanto o mercado interno como o externo através de cinco divisões de negócios, sendo elas: "*Food*", "*Food Ingredients*", "*Aminoscience*", Agronegócios e Nutrição Animal.

Neste trabalho aborda-se os indicadores referentes à Divisão "*Food*" que consiste na fabricação e comercialização de alimentos para varejo e para o mercado "*food service*".

4.3 Visão, Missão e Estratégia

De acordo com o senso comum, a comunicação da visão, da missão e da estratégia é o primeiro passo para o desenvolvimento da motivação entre os funcionários, já que reflete os caminhos em que a empresa decidiu seguir e deixa claro quem ela é.

As empresas japonesas geralmente não utilizam os conceitos pregados na administração mundial. De qualquer forma, apresentam estruturas similares e até mesmo um pouco complexas para serem entendidas por todos os funcionários da organização, fazendo com que, fatalmente, os mesmos não consigam fazer tal correlação. No caso da empresa “A”, a visão é exposta na empresa como objetivo, a missão como filosofia e não há a estratégia, não obedecendo aos conceitos clássicos amplamente difundidos.

4.3.1 Visão

A visão é um retrato do que a empresa pretende ser e do que ela pretende realizar, já que uma declaração de visão expressa a descrição ideal de uma organização e molda o futuro pretendido (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2008). Assim, a visão direciona a empresa para onde ela gostaria de estar nos próximos anos.

Tal conceito é claramente verificado na visão da empresa “A” que consiste em: “Ser a empresa número 1 do grupo fora do Japão até 2016”

Atualmente, a filial brasileira é a segunda organização do grupo fora do Japão, ficando atrás somente da filial da Tailândia.

4.3.2 Missão

Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008), “a missão especifica o(s) negócio(s) no(s) qual(is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretendem atender.” A missão é mais concreta que a visão, contudo, ela deve definir a individualidade da empresa, além disso, deve ser inspiradora e relevante para todas as partes envolvidas.

A missão da empresa “A” foi definida refletindo a cultura da organização e deixando de forma explícita sua intenção com a produção dos produtos que fabrica:

Desenvolver ambiente favorável e disponibilizando recursos necessários e informações pertinentes às partes interessadas para assegurar a melhoria contínua da nossa gestão, contribuindo, assim, para o bem estar da sociedade. Com uma visão global, contribuimos para um futuro melhor, com avanços significativos nas áreas de alimentação e saúde, trabalhando pela vida.

4.3.3 Estratégia

Em concordância com Galindo (2005), de nada serve uma bela declaração de Missão e Valores, se estruturalmente a empresa não estiver direcionada para a obtenção dos propósitos esperados. Por isso, a estratégia empresarial, vista como resultado da descrição dos interesses das principais partes envolvidas, precisa ser implementada através de um sistema de gestão estratégica capaz de estabelecer a integração entre processos impulsionadores do desempenho, buscando estabelecer concretamente uma relação de causalidade entre os resultados operacionais e os resultados financeiros.

Assim, na década de 1990, Robert Kaplan e David Norton, desenvolveram um sistema que considera indicadores financeiros e não-financeiros oriundos da estratégia da organização que tem como diferencial a capacidade de comunicar a visão e estratégia por meio de uma estrutura lógica de causa e efeito (KAPLAN; NORTON, 1997), conforme ilustrado na Figura 2.

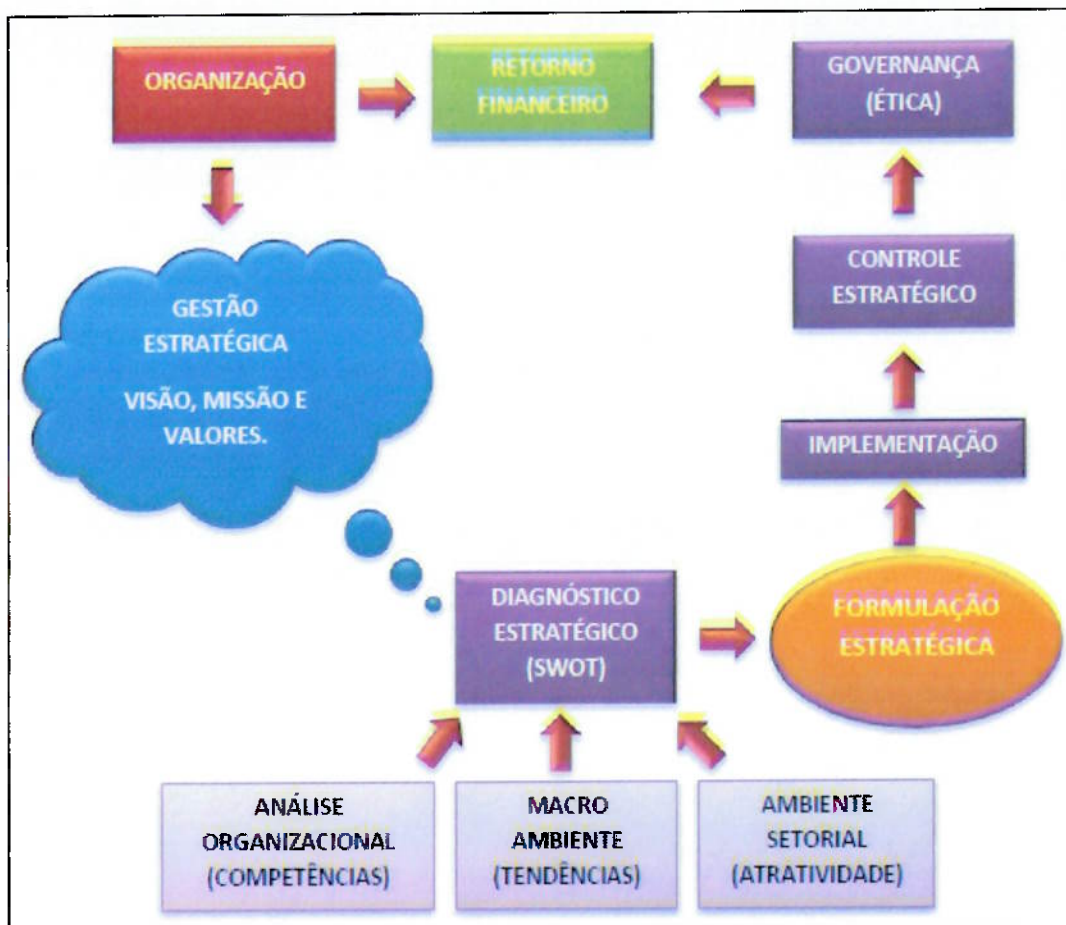


Figura 2 – Representação gráfica adaptada do conceito de Gestão estratégica definido por Kaplan e Norton (1997).

Atualmente, a empresa “A” não realiza sua estratégia embasada no conceito de Kaplan e Norton, todavia, o presente trabalho decidiu demonstrar como seria o mapa estratégico em uma situação hipotética.

O mapa estratégico pode ser observado no APÊNDICE A e nele podemos verificar que as informações relativas aos níveis estratégico e tático ficam bastante claras para toda a empresa, possibilitando aos gestores realocar recursos físicos, financeiros e humanos para que se possa alcançar os objetivos estratégicos.

O desdobramento apresenta-se de maneira ilustrativa e, portanto, de fácil compreensão. Por serem em maior número e de difícil compilação, as metas do nível operacional ficariam na avaliação individual de desempenho.

5 ESTRUTURANDO OS INDICADORES

5.1 Identificação dos indicadores necessários

Para a organização, o processo de identificação das necessidades das partes interessadas é fundamental como base para definição de suas estratégias e planos que, por sua vez, irão definir as práticas de gestão e os processos operacionais que irão atender àquelas necessidades das partes interessadas. Por sua vez, a definição de um sistema de indicadores vem a ser a ferramenta que permite traduzir a estratégia da empresa em objetivos e metas (QUINTELLA & LIMA, 2005).

Na empresa A, os indicadores podem ser estruturados a partir dos seguintes parâmetros: reclamações de clientes, reclamações de consumidores, inspeções pelos órgãos regulamentadores (perícias metrológicas), não conformidades e devoluções. Neste trabalho definiu-se utilizar as reclamações de clientes e consumidores, já que refletem a imagem da empresa no mercado de forma mais dinâmica.

Assim, faz-se necessário expressar algumas definições:

- RECLAMAÇÃO é qualquer manifestação de insatisfação realizada pelo cliente, relativa aos produtos fornecidos ou serviços prestados. É a manifestação que caracteriza quando o consumidor ou cliente acredita que o produto está com alguma alteração quanto à sua qualidade sensorial e/ou funcional. A reclamação é caracterizada pelo erro como, por exemplo, erro de impressão de embalagem, produto com sabor diferente do habitual.
- CONSUMIDOR é toda pessoa física que adquire ou utiliza um produto ou serviço para o seu próprio consumo, sem fim comercial.
- CLIENTE é toda pessoa jurídica que adquire ou utiliza um produto ou serviço para fim comercial ou para seu próprio negócio.

5.2 Identificação das origens dos dados

A empresa "A" possui duas fontes de entrada de reclamações, sendo o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) e o "*Customer Service*" (atendimento somente de clientes) que são alimentado pelas manifestações recebidas dos departamentos da área comercial como Vendas e Administração de Vendas.

Essas fontes ao receberem a reclamação, registram os dados do reclamante, bem como todos os dados necessários para a caracterização e investigação da manifestação através de um software destinado para esse fim.

O departamento de Qualidade Assegurada tem como uma de suas atribuições o monitoramento dessas reclamações, auxílio na investigação e avaliação da resposta a ser passada ao reclamante. É importante saber que todas as manifestações recebidas são respondidas, ou seja, cada reclamação é investigada e, através das informações obtidas na análise, uma resposta é formulada.

5.3 Levantamento dos dados

Para o levantamento dos dados, foi utilizado o gerador de relatórios do software utilizado para o registro das manifestações recebidas. Nele os seguintes parâmetros foram selecionados: data da reclamação, produto, variedade do produto, tamanho da embalagem, data de fabricação, linha de fabricação e procedência.

Entende-se por procedente toda reclamação que após passar pela investigação baseada em fatos e evidências como, produto com alterações visíveis, análises laboratoriais internas e externas, registros de produção, Controle Interno de Pragas (CIP) ou histórico de problemas, é identificada como verídica.

5.4 Construção dos indicadores

Por ser uma filial, a empresa “A” recebe no início do ano fiscal² as diretrizes da matriz que devem ser desdobradas e trabalhadas. Esse direcionamento é estipulado em conformidade com o resultado demonstrado no ano fiscal anterior e no planejamento estratégico definido pela matriz naquele ano.

As diretrizes devem ser desdobradas até o nível operacional para que todos os funcionários trabalhem em direção ao mesmo objetivo, tal como ilustrado na Figura 3.

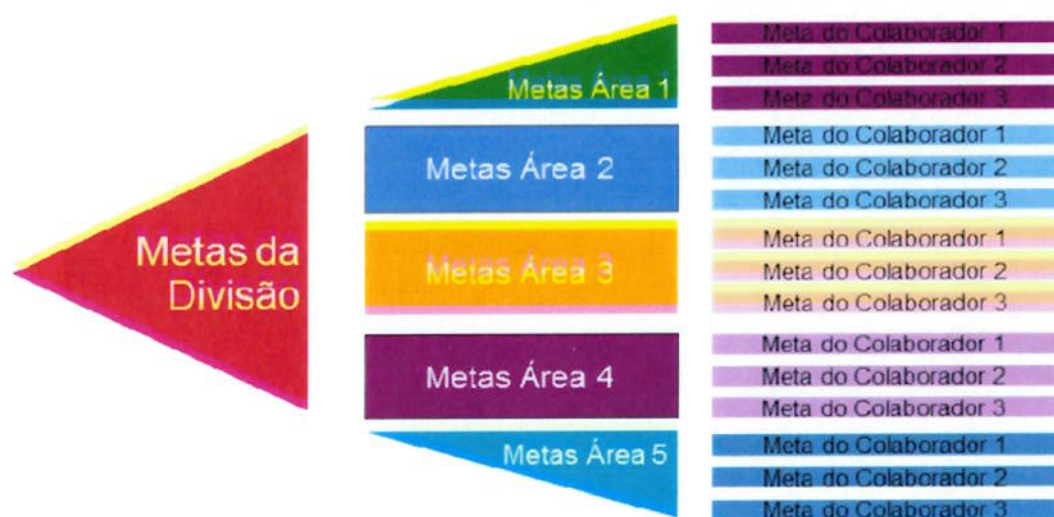


Figura 3 – Ilustração do desdobramento de metas na empresa “A”.

Para o ano fiscal 2010, tomou-se 6 premissas para o desenvolvimento das metas da companhia, sendo elas:

1. Aumento da satisfação de clientes e consumidores;
2. Redução na quantidade de reclamações relacionadas a produto de clientes e consumidores;
3. Redução na quantidade de reclamações relacionadas a serviço de clientes e consumidores;

² O ano fiscal na empresa “A” se inicia no mês de abril e termina em março do ano seguinte.

4. Redução do prazo de primeira resposta de reclamações de clientes e consumidores;
5. Redução do número de devolução;
6. Treinamentos e educação.

Essas premissas são definidas pela alta direção, composta pelo presidente da filial, vice-presidente e diretores executivos. A partir daí, os diretores de cada divisão, juntamente com os seus gerentes executivos, estabelecem as metas para as divisões que são, então, desdobradas pelos gerentes de cada departamento-chave, conforme apresentado nos Quadros 3 a 8 a seguir.

META DA DIVISÃO	
1. <u>CONSUMIDOR</u> – ATINGIR NOTA DE 9,0 DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO. 2. <u>CLIENTE</u> – AUMENTAR EM 10% A NOTA ATUAL PARA OS PROCESSOS QUE JÁ FAZEM AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO ESTABELECER PROCEDIMENTO DE AVALIAÇÃO QUANDO NÃO HOVER.	
ÁREAS	OBJETIVOS E METAS
QA ³	Reforçar, padronizar e modernizar o processo de suporte técnico dos consumidores e clientes.
QA	Estabelecer um sistema de qualificação de fornecedores de produtos terceirizados e monitorar sua qualidade.
LOGISTICA	Revisar o questionário de pesquisa de satisfação dos distribuidores.
VENDAS	Aumentar em 10% a satisfação dos pontos de venda em relação ao serviço prestado pelos distribuidores. (FY ⁴ 10 = 80%).

Quadro 3 – Metas da divisão e departamentos quanto ao aumento da satisfação de clientes e consumidores.

³ QA é a sigla do departamento de Qualidade Assegurada

⁴ FY = "Fiscal Year", traduzindo para o Português, ano fiscal.

No Quadro 3, foram criadas metas para a divisão e para as áreas em atendimento à premissa 1, que estabelece o aumento da satisfação de clientes e consumidores.

META DA DIVISÃO	
1. ZERO RECALL	
2. REDUZIR RECLAMAÇÕES TOTAIS DE CONSUMIDORES EM PPM ⁵	
<i>Trabalhar nos seguintes projetos para redução das reclamações:</i>	
- Melhoria da falta de floppy do produto X; - Melhoria de sachê aberto do produto X; - Melhoria do sachê vazio do produto Y;	
- Continuar projeto de melhoria de pote amassado do produto Z para o pote de 300g dependendo do resultado do pote de 1kg.	
<i>Pré-Projeto</i>	
- Estudo para redução de reclamações de umidade do produto Y.	
ÁREAS	OBJETIVOS E METAS
QA	Definir o conceito de reclamação crítica de qualidade, reclamação procedente e sua abrangência e não conformidade.
QA	Estruturar e fortalecer as atividades entre as áreas que participam do atendimento de reclamações para permitir o compartilhamento da informação entre as áreas e a adequada investigação, tratamento e resposta das reclamações.
QA	Investigação da cadeia de distribuição para melhorar entendimento sobre as reclamações de falta floppy e reduzi-las.
FÁBRICA	Estabelecer redução de 30% para reclamações de material estranho (crítico + indesejável). (FY10 = 0,006ppm)
FÁBRICA	Redução das reclamações de consumidores sobre sachê aberto do produto X em 25% (FY10= 0,07ppm).
FÁBRICA	Redução das reclamações de consumidores sobre sachê vazio do produto Y em 50% (FY10=0,06ppm).

Quadro 4 - Metas da divisão e departamentos quanto à redução na quantidade de reclamações relacionadas a produto de clientes e consumidores.

⁵ O ppm é a sigla de Produto Por Milhão e é utilizado para o avaliação e reporte dos indicadores. Ele é calculado da seguinte maneira:

Unidades de produto reclamadas x 1 milhão / Unidades de produtos vendidos no mesmo período

No Quadro 4, foram criadas metas para a divisão e para as áreas em atendimento à premissa 2, que estabelece a redução na quantidade de reclamações relacionadas a produto de clientes e consumidores. Neste caso, definiu-se metas específicas para projetos que contemplam os maiores índices de reclamações.

META DA DIVISÃO	
MELHORAR A SISTEMÁTICA DE MEDIÇÃO E TRATAMENTO DAS RECLAMAÇÕES DE SERVIÇO.	
ÁREAS	OBJETIVOS E METAS
QA	Estruturar e fortalecer as atividades entre as áreas que participam do atendimento de reclamações para permitir o compartilhamento da informação entre as áreas e a adequada investigação, tratamento e resposta das reclamações.
QA	Melhorar a sistemática de medição das reclamações de serviço.
LOGISTICA	Cumprir 100% da programação de Key Account.
LOGISTICA	Reduzir o tempo de entrega da venda direta de 5 dias para 2 dias.

Quadro 5 - Metas da divisão e departamentos quanto à redução na quantidade de reclamações relacionadas a serviço de clientes e consumidores.

No Quadro 5, foram criadas metas para a divisão e para as áreas em atendimento à premissa 3, que estabelece a redução na quantidade de reclamações relacionadas a serviço de clientes e consumidores. Observa-se na meta 3, designada para a área de Logística, um grande desafio, já que o cumprimento da programação de entregas é susceptível à diversos fatores externos e, portanto, não deveria ter sido definida uma meta de 100%.

META DA DIVISÃO	
REDUZIR EM 3 DIAS O PRAZO MÉDIO DE RESPOSTA AO CONSUMIDOR, A PARTIR DA RETIRADA DO PRODUTO E ATÉ A PASSAGEM DA RESPOSTA (FY09=15).	
ÁREAS	OBJETIVOS E METAS
QA DA FÁBRICA	Estabilizar o prazo médio de resposta referente ao processo de investigação em 4 dias (FY09 = 7 dias)

Quadro 6 - Metas da divisão e departamentos quanto à redução do prazo de primeira resposta de reclamações de clientes e consumidores.

No Quadro 6, foi criada meta para a divisão e para a área em atendimento à premissa 4, que estabelece a redução do prazo de primeira resposta de reclamações de clientes e consumidores, refletindo a preocupação em informar o consumidor sobre o andamento de sua manifestação.

É importante mencionar que a empresa “A” tem como procedimento, fornecer uma resposta para toda reclamação recebida, independente do tipo e quantidade de dados necessários fornecidos para a sua investigação.

META DA DIVISÃO	
ADEQUAÇÃO DAS ÁREAS ENVOLVIDAS AO PROCEDIMENTO DE DEVOLUÇÃO.	
ÁREAS	OBJETIVOS E METAS
QA	Atuar no projeto de devoluções de produtos para garantir o estabelecimento de diretrizes de qualidade.

Quadro 7 - Metas da divisão e departamentos quanto à redução do número de devolução.

Já no Quadro 7, foi criada meta para a divisão e para a área em atendimento à premissa 5, que estabelece a redução do número de devolução, já que o procedimento de devolução precisa ser revisado e diretrizes de qualidade inerentes à esse processo sejam incluídas.

META DA DIVISÃO	
O GESTOR DE CADA DEPARTAMENTO DEVE IMPLEMENTAR SISTEMA PARA GARANTIR A INTEGRAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS E QUE SUA EQUIPE CONHEÇA E APLIQUE OS PROCEDIMENTOS PERTINENTES ÀS SUAS ATIVIDADES.	
ÁREAS	OBJETIVOS E METAS
QA	Aumentar o conhecimento da divisão sobre qualidade e sobre os processos que impactam na qualidade de produto.
FÁBRICA	Coordenar e implementar o "Programa de Desenvolvimento Técnico e Comportamental"(PDTeC).

Quadro 8 - Metas da divisão e departamentos quanto aos treinamentos e educação.

Para completar, no Quadro 8, foram criadas metas para a divisão e para as áreas em atendimento à premissa 6, que estabelece a implantação de treinamentos e programas de educação, confirmando a cultura da empresa em investir na qualificação profissional dos seus funcionários.

Como pode-se observar as metas da divisão são desdobradas para as áreas, assim, o atingimento das metas corrobora para o sucesso da meta da divisão.

É importante esclarecer que a maior parte das metas está sob responsabilidade do departamento de Qualidade Assegurada (QA), porque ele age como centralizador, isto é, o departamento não necessariamente realiza todas as metas, ele demanda tais tarefas para os outros departamentos pertinentes e trimestralmente cobra o andamento dessas atividades e o reporta para a diretoria que, então, reporta à matriz.

Em posse das metas de cada departamento, os gestores juntamente com seus subordinados, elaboram as metas individuais que farão parte da avaliação de desempenho dos funcionários.

A Avaliação de Desempenho (AD) é um processo de planejamento e avaliação que permite estabelecer metas específicas e mensuráveis vinculadas às estratégias da empresa, avaliar o desempenho quanto às suas competências (metas comportamentais) e desenvolver planos de aperfeiçoamento individual com base na performance, potencial e resultados.

A avaliação de desempenho é realizada anualmente e por todos os funcionários da empresa, inclusive os gestores. Para a sua realização é necessário

o preenchimento dos formulários conforme hierarquia: "Avaliação de desempenho de Não gestores" (ANEXO B) e "Avaliação de desempenho de Gestores" (ANEXO C).

Essa avaliação é composta por dois critérios: metas individuais e competências e possui três etapas, conforme descritas a seguir:

1. Definição das metas: As metas são propostas pelo próprio funcionário a partir do desdobramento das metas do departamento, divisão de negócio, filial e da companhia no início do ano fiscal e devem seguir o conceito SMART, mostrado na Tabela 1:

Tabela 1 – Conceito da técnica SMART utilizada para se estabelecer metas. Retirado do Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho da empresa "A".

CONCEITO		DEFINIÇÃO
S	Simple e específica	Um objetivo específico tem uma chance muito maior de ser realizado do que uma meta geral.
M	Mensuráveis	Estabeleça critérios concretos para medir o progresso em direção à realização de cada meta definida.
A	Ambiciosas e desafiadoras	As metas devem ser vinculadas a resultados que expressem o desejo de alcançá-la.
R	Realistas e pertinentes	Devem representar um objetivo para o qual se esteja disposto e apto a trabalhar. Metas impossíveis desmotivam a equipe.
T	Temporais	A meta deve ser fundamentada dentro de um período realista de tempo.

2. Primeira avaliação e Revisão das metas: Passados 6 meses do ano fiscal, é realizada uma primeira avaliação sobre o andamento das metas e suas competências, quando o funcionário faz uma auto-análise atribuindo notas de 1 a 4, conforme os critérios mostrados na Tabela 2. Depois seu gestor imediato lhe confere as notas conforme sua percepção e, então, é realizada uma reunião para consenso dessas notas. Caso seja necessário, é realizada a substituição ou adequação das metas definidas no início do ano fiscal.

Tabela 2 – Critérios para as notas quanto ao quesito COMPETÊNCIAS da Avaliação de Desempenho dos funcionários da empresa “A”..

GRAUS	RESULTADOS
1	Não atinge resultados esperados
2	Nem sempre atinge resultados esperados
3	Atinge resultados esperados
4	Atinge resultados acima do esperado

3. Avaliação final: No final do ano fiscal, o funcionário deve comprovar que as metas foram devidamente realizadas e atribui-se notas para o desempenho das metas, conforme Tabela 3, e competências, seguindo o mesmo raciocínio usado na etapa da primeira avaliação. É, então, feito o fechamento através de uma reunião com o gestor imediato, que faz suas considerações e tem-se uma nota final.

Tabela 3 - Critérios para as notas quanto ao quesito METAS INDIVIDUAIS da Avaliação de Desempenho dos funcionários da empresa “A”.

GRAUS	RESULTADOS	PONTOS
1	A meta acordada não foi cumprida. O resultado obtido é inferior a 80%.	< 80% De 100 a 175
2	A meta acordada foi cumprida acima 80%.	80% De 176 a 250
3	A meta acordada atingiu e superou 100%.	100% De 251 a 325
4	O resultado em relação à meta acordada foi excepcional, superior a 120%.	120% De 326 a 400

5.5 Definição do monitoramento

O monitoramento dos indicadores de reclamações e prazos é realizado mensalmente e apresentado em reunião específica, chamada Reunião de Gestão da Qualidade. Os demais indicadores são compartilhados entre os departamentos responsáveis.

Todos os dados do andamento das metas são enviados trimestralmente à matriz e bimestralmente as áreas se reúnem para fazer uma análise crítica desse andamento.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS E IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIA

No início do ano fiscal subsequente, fecham-se todos os levantamentos e verificam-se os resultados de todas as metas. É realizada, então, uma reunião de fechamento na qual cada gerente expõe os resultados para o vice-presidente e diretores, explica as ações tomadas para o alcance das metas e menciona as dificuldades.

Os resultados de todas as metas expostas na seção 5.4 estão dispostos a seguir nos Quadros de 9 à 15.

6.1 Resultado das metas da divisão e departamentos quanto ao aumento da satisfação de clientes e consumidores.

META DA DIVISÃO		
1. <u>CONSUMIDOR</u> – ATINGIR NOTA DE 9,0 DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO.		
2. <u>CLIENTE</u> – AUMENTAR EM 10% A NOTA ATUAL PARA OS PROCESSO QUE JÁ FAZEM AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO ESTABELECEER PROCEDIMENTO DE AVALIAÇÃO QUANDO NÃO HOVER.		
ÁREAS	OBJETIVOS E METAS	RESULTADOS
QA	Reforçar, padronizar e modernizar o processo de suporte técnico dos consumidores e clientes.	Melhoria realizada.
QA	Estabelecer um sistema de qualificação de fornecedores de produtos terceirizados e monitorar sua qualidade.	Sistema estabelecido. Início do monitoramento no próximo ano fiscal.
LOGISTICA	Revisar o questionário de pesquisa de satisfação dos distribuidores.	Questionário revisado.
VENDAS	Aumentar em 10% a satisfação dos pontos de venda em relação ao serviço prestado pelos distribuidores. (FY09 = 80%).	Meta não atingida. FY = 86%

Quadro 9 – Resultado das metas da divisão e departamentos quanto ao aumento da satisfação de clientes e consumidores.

O Quadro 9 expõe o resultado das metas das áreas após fechamento do ano fiscal, onde pode-se visualizar que 75% das metas foram realizadas ou atingidas.

A pesquisa de satisfação dos consumidores é realizada anualmente por meio de e-mail para aqueles cadastrados na base de dados do SAC e conforme demonstrado no Quadro 10, a meta relacionada ao aumento da satisfação dos consumidores foi atingida.

Entende-se que as ações de melhoria propostas, somadas ao lançamento de novos produtos, maior investimento em propagandas e ações de pontos de venda, bem como, a modernização das embalagens de alguns produtos, corroboraram no atingimento desta meta.

	FY de 2010
E-mails Enviados	63148
Taxa de Leitura	39,48%
Quantidade de Respostas	15,97%
Nota Final	9,20

Quadro 10 – Resultado da pesquisa de satisfação realizada com consumidores no ano fiscal 2010.

Já o aumento quanto à satisfação do cliente, meta 2 da divisão, não foi atingido, pois houve atraso nas entregas e reclamações sobre os vendedores da distribuidora. Tais observações serão trabalhadas nas metas do próximo ano fiscal, já que as atuais 75 distribuidoras colaboram com quase 70% das vendas dessa divisão de negócio.

6.2 Resultados das metas da divisão e departamentos quanto à redução na quantidade de reclamações relacionadas a produto de clientes e consumidores.

META DA DIVISÃO		
1. ZERO RECALL		
2. REDUZIR RECLAMAÇÕES TOTAIS DE CONSUMIDORES EM PPM		
<i>Trabalhar nos seguintes projetos para redução das reclamações:</i> - Melhoria da falta de floppy do produto X; - Melhoria de sachê aberto do produto X; - Melhoria do sachê vazio do produto Y; - Continuar projeto de melhoria de pote amassado do produto Z para o pote de 300g dependendo do resultado do pote de 1kg. <i>Pré-Projeto</i> - Estudo para redução de reclamações de umidade do produto Y.		
ÁREAS	OBJETIVOS E METAS	RESULTADOS
QA	Definir o conceito de reclamação crítica de qualidade (segundo ASQUA), reclamação procedente e sua abrangência e não conformidade.	Meta cumprida.
QA	Estruturar e fortalecer as atividades entre as áreas que participam do atendimento de reclamações para permitir o compartilhamento da informação entre as áreas e a adequada investigação, tratamento e resposta das reclamações.	Meta cumprida.
QA	Investigação da cadeia de distribuição para melhorar entendimento sobre as reclamações de falta floppy e reduzi-las.	Meta parcialmente cumprida.
FÁBRICA	Estabelecer redução de 30% para reclamações de material estranho (crítico + indesejável). (FY10 = 0,006ppm)	Meta cumprida. FY10 = 0,002ppm
FÁBRICA	Redução das reclamações de consumidores sobre sachê aberto do produto X em 25% (FY10= 0,07ppm).	Meta cumprida. FY10 = 0,05ppm
FÁBRICA	Redução das reclamações de consumidores sobre sachê vazio do produto Y em 50% (FY10=0,06ppm).	Meta cumprida. FY10 = 0,01ppm

Quadro 11 – Resultados das metas da divisão e departamentos quanto à redução na quantidade de reclamações relacionadas a produto de clientes e consumidores.

O Quadro 11 exibe o resultado das metas das áreas após fechamento do ano fiscal, onde pode-se visualizar que cerca de 100% das metas foram realizadas ou atingidas.

Em relação ao resultado das metas da divisão, não houve nenhum recall e as reclamações tiveram redução de 11,5% em relação ao ano fiscal anterior, conforme mostrado no Gráfico 3.

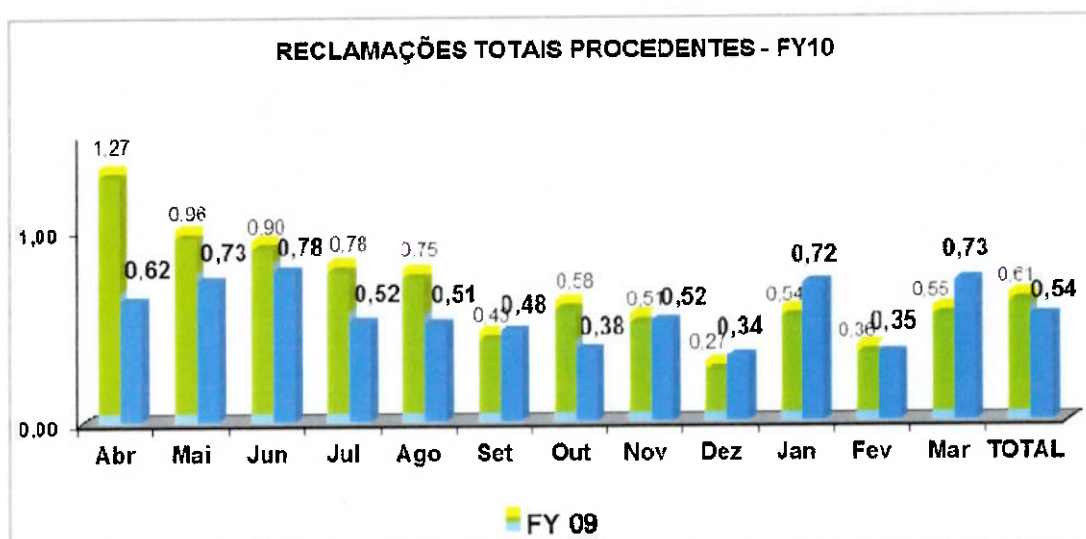


Gráfico 3 – Evolução das reclamações totais procedentes do ano fiscal 2010.

As metas dos departamentos também foram cumpridas, exceto uma referente à “Investigação da cadeia de distribuição para melhorar entendimento sobre as reclamações de falta floppy e reduzi-las”, pois o projeto teve que ser suspenso em virtude do incremento de vendas, inviabilizando paradas de linha para produção de produtos para projetos.

As demais metas de redução de reclamação também foram atingidas como podemos observar na quadro 11. Para todas elas foram abertos projetos e equipes multidisciplinares fizeram parte de cada um deles.

6.3 Resultados das metas da divisão e departamentos quanto à redução na quantidade de reclamações relacionadas à serviço de clientes e consumidores

META DA DIVISÃO MELHORAR A SISTEMÁTICA DE MEDIÇÃO E TRATAMENTO DAS RECLAMAÇÕES DE SERVIÇO.		
ÁREAS	OBJETIVOS E METAS	RESULTADOS
QA	Estruturar e fortalecer as atividades entre as áreas que participam do atendimento de reclamações para permitir o compartilhamento da informação entre as áreas e a adequada investigação, tratamento e resposta das reclamações.	Meta cumprida.
QA	Melhorar a sistemática de medição das reclamações de serviço.	Meta cumprida.
LOGISTICA	Cumprir 100% da programação de Key Account.	Meta não cumprida.
LOGISTICA	Reduzir o tempo de entrega da venda direta de 5 dias para 2 dias.	Meta cumprida. FY10 = 2 dias

Quadro 12 – Resultados das metas da divisão e departamentos quanto à redução na quantidade de reclamações relacionadas à serviço de clientes e consumidores.

As metas relacionadas à medição e tratamento de serviço foram praticamente todas cumpridas, conforme mostrado no Quadro 12, exceto a meta da Logística que estabelecia o cumprimento de 100% da programação para os “Key Accounts”.

Metas com direcionamento de 100% não deve ser estipuladas, pois deve-se levar em consideração a complexidade da atividade, necessidade de interação com terceiros e eventuais problemas que podem ocorrer no decorrer de um ano. Isto significa que o atingimento de 100% é algo praticamente impossível.

6.4 Resultados das metas da divisão e departamentos quanto à redução do prazo de primeira resposta de reclamações de clientes e consumidores.

META DA DIVISÃO		
REDUZIR EM 3 DIAS O PRAZO MÉDIO DE RESPOSTA AO CONSUMIDOR, A PARTIR DA RETIRADA DO PRODUTO E ATÉ A PASSAGEM DA RESPOSTA (FY09=15).		
ÁREAS	OBJETIVOS E METAS	RESULTADOS
QA DA FÁBRICA	Estabilizar o prazo médio de resposta referente ao processo de investigação em 4 dias (FY09 = 7 dias)	Meta cumprida.

Quadro 13 – Resultados das metas da divisão e departamentos quanto à redução do prazo de primeira resposta de reclamações de clientes e consumidores.

O Quadro 13 exibe o resultado da meta do departamento de Qualidade Assegurada da fábrica após fechamento do ano fiscal, no qual observa-se o cumprimento da mesma.

O processo de investigação foi aprimorado e os registros de processo que precisavam de melhoria foram revisados. Por se tratar de uma média, as reclamações que tiveram o prazo superado foram dissolvidas no montante.

6.5 Resultados das metas da divisão e departamentos quanto à redução do número de devolução.

META DA DIVISÃO		
ADEQUAÇÃO DAS ÁREAS ENVOLVIDAS AO PROCEDIMENTO DE DEVOLUÇÃO.		
ÁREAS	OBJETIVOS E METAS	RESULTADOS
QA	Atuar no projeto de devoluções de produtos para garantir o estabelecimento de diretrizes de qualidade.	Meta não cumprida.

Quadro 14 – Resultados das metas da divisão e departamentos quanto à redução do número de devolução.

Infelizmente, a meta relacionada à redução do número de devolução não foi cumprida, conforme demonstrado no Quadro 14, pois o projeto de devoluções foi suspenso devido à problemas no banco de dados da empresa. Essa meta será realizada no próximo ano fiscal.

6.6 Resultados das metas da divisão e departamentos quanto aos treinamentos e educação.

META DA DIVISÃO		
O GESTOR DE CADA DEPARTAMENTO DEVE IMPLEMENTAR SISTEMA PARA GARANTIR A INTEGRAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS E QUE SUA EQUIPE CONHEÇA E APLIQUE OS PROCEDIMENTOS PERTINENTES ÀS SUAS ATIVIDADES.		
ÁREAS	OBJETIVOS E METAS	RESULTADOS
QA	Aumentar o conhecimento da divisão sobre qualidade e sobre os processos que impactam na qualidade de produto.	Meta cumprida.
FÁBRICA	Coordenar e implementar o "Programa de Desenvolvimento Técnico e Comportamental"(PDTeC).	Meta cumprida.

Quadro 15 – Resultados das metas da divisão e departamentos quanto aos treinamentos e educação.

E finalmente, no Quadro 15, vê-se que as duas metas das áreas foram devidamente cumpridas e, conseqüentemente, a meta da divisão foi alcançada.

O departamento de Qualidade Assegurada realizou um levantamento com as áreas através de pesquisas informais e evidenciou processos que necessitavam de melhorias. Ao todos foram ministrados, ao longo do ano fiscal, 5 treinamentos e 2 procedimentos foram revisados.

A fábrica aplicou o "Programa de Desenvolvimento Técnico e Comportamental" (PDTeC), o qual teve bastante aceitação e colaborou para que os demais processos da empresa fossem realizados em menos tempo e com maior comprometimento.

7 CONCLUSÃO

Na era da informação e do conhecimento a gestão estratégica, desde seu planejamento até a sua implementação, tem se mostrado fundamental para o sucesso de qualquer organização, seja ela pública ou privada. Nos últimos séculos as mudanças foram evidenciadas por transformações profundas no sistema produtivo, gerando impactos econômicos, sociais e ambientais. Essas transformações que se vivenciam até os dias atuais definiram marcos históricos na sociedade, bem como nas organizações (CARNEIRO; SCHNEIDER; FILARDI, 2010).

Assim viu-se no presente trabalho que a estratégia adotada pela empresa objeto deste estudo, apesar de não seguir os conceitos difundidos pelas escolas de administração, consegue envolver os funcionários e os motivar a participarem de todos os projetos abertos para o atingimento das metas estabelecidas.

Anualmente, a matriz (Japão) envia os objetivos a serem trabalhados em cada ano fiscal tendo sempre como referência os objetivos da qualidade. Assim, todas as políticas, objetivos e metas da organização seguem a mesma premissa.

Grande parte desse sucesso é resultante de uma administração voltada para o coletivo, pois a teoria Z motiva os funcionários da empresa a terem uma postura mais participativa nas tomadas de decisão da empresa, em todos os níveis que a empresa necessita, iniciando com a preocupação com a qualidade, até a participação efetiva nas diretrizes tomadas pela empresa para melhorar cada vez mais a sua presença no mercado.

As empresas japonesas trabalham de forma com que a qualidade seja base para o seu crescimento e manutenção. Para isso são criadas diretrizes e políticas internas, bem como obtidas certificações de normas de gestão. Contudo, o completo entendimento das normas está centralizado nas pessoas que trabalham nos departamentos de Qualidade e Sistema de Gestão Integrado.

Essa falha faz com que muitos processos sejam longos, burocráticos e, conseqüentemente, morosos, tornando a empresa menos competitiva do que seria se tivesse maior consciência sobre a importância de uma implantação plena em todos os departamentos.

Na empresa "A" a estrutura da Qualidade está dividida entre os QA's das unidades fabris e o QA da administração central. Porém, não há reporte entre elas, deixando o sistema fragmentado e de difícil compreensão.

A aplicação dos conceitos de qualidade está fortemente voltada à qualidade do produto final, o sistema de qualidade muitas vezes é posto de lado em virtude da rápida dinâmica do mercado e soma-se à isso, o alto "*turn-over*" de funcionários que nesses últimos dois anos tem atingido a empresa, principalmente, nos departamentos de Marketing e Produção.

É visto também que o reporte de indicadores, apesar de previamente definidos, não segue um padrão entre as unidades, trazendo muita dificuldade de entendimento pela alta direção e, conseqüentemente, pelo restante da empresa.

Desta forma, o presente trabalho propõe que sejam incluídas nas metas dos próximos anos fiscais, ações de fortalecimento e melhoria do sistema de gestão, treinamentos de reciclagens e, posteriormente, a unificação dos departamentos de Qualidade, padronizando assim a forma de trabalho de toda a empresa, trabalhando de forma sistêmica.

REFERÊNCIAS

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

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9000:2005 sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2005. 27 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTAÇÃO. **Relatório anual 2010**. São Paulo: 2010.

BIRCHAL, S. O. **Empresa e Indústria Alimentícia no Brasil**. Working papers IBMEC, Minas Gerais: 2004.

CARNEIRO, M. L.; SCHNEIDER, A. B.; FILARDI, F. **Modelos e ferramentas de gestão**: um estudo multi-caso sobre os critérios de escolha e aderência das maiores indústrias de alimentos e bebidas de Santa Catarina. E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 24-47, 1º. Sem., 2010.

ESCORSIM, S.; KOVALESKI, J. L.; PILATTI, L. A.; CARLETTO, B. **A evolução do trabalho do homem no contexto da civilização**: da submissão à participação. IX Simpósio Internacional Processo Civilizador. – Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 2007

FERREIRA, L. S. M.; YAMAMOTO, C. **Implantação de sistema de gestão da qualidade**. Revista Ciências Exatas – Universidade de Taubaté (UNITAU) – Brasil – Vol. 2, N. 1, 2008.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – FNPQ. **Critérios de excelência**. O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. São Paulo, 2005.

GALINDO, A. G. **Balanced scorecard como sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão**. II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT'. Macapá: 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKINSSON, R. E. **Administração estratégica**: Competitividade e globalização. 2. ed. Cengage Learning. São Paulo: 2008

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MALAGUTI, M.L. **A ideologia do modelo japonês de gestão**. Ensaio FEE, Porto Alegre, (17)1:43-73, 1996.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 6. ed rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, S. B. **Gestão por processos**. Fundamentos, técnicas e modelos de implementação. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PORTER, M. **A nova era da estratégia**. HSM Management, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, ed. Especial, p.17-28, mar.-abr.2000.

QUINTELLA, O. M.; Lima, G. B. A. **O balanced scorecard como ferramenta para Implantação da estratégia**: uma proposta de implantação. Revista Gestão Industrial, v. 01, n. 04, pp. 34-41, 2005.

SANTOS, A.R.et al. **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001. 267 p.

TACHIZAWA, CRUZ JÚNIOR e ROCHA. **Gestão de negócios**: visões e dimensões empresariais da organização. São Paulo: Atlas, 2001.

UCHIMA, M. T. **Teoria Z: utopia ou realidade**. Trabalho de conclusão de graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

VEIGA, G. M. O.; BIANCHINI, V. K.; ASSUMPÇÃO, M. R. P.; ONOYAMA, M. M. **Importância dos fornecedores na indústria de alimentos**: um estudo de caso. XII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil – Nov. 2005.

WOOD, S. **A administração japonesa**. Revista de Administração, São Paulo, v.26, n.3, p.78-84, julho / setembro 1991.

**APÊNDICE A – MAPA ESTRATÉGICO DA EMPRESA “A” EM
UMA SITUAÇÃO HIPOTÉTICA**



ANEXO A - REGULAMENTO PARA A GARANTIA DA QUALIDADE DA EMPRESA "A"

Regulation for Quality Assurance - ASQUA-R Version 04

Contents

- 1. General
 - 1.1. Introduction
 - 1.2. Terms and definitions
 - 1.3. Scope
 - 1.4. Normative reference
 - 1.5. Positioning
 - 1.6. Establishment, alteration and abolition
- 2. Requirements
 - 2.1. Scope
 - 2.2. Normative reference
 - 2.3. Terms and definitions
 - 2.4. Quality management system
 - 2.4.1. General requirements
 - 2.4.2. Documentation requirements
 - 2.5. Management responsibility
 - 2.5.1. Management commitment
 - 2.5.2. Customer focus
 - 2.5.3. Quality policy
 - 2.5.4. Planning
 - 2.5.5. Responsibility, authority and communication
 - 2.5.6. Management review
 - 2.6. Resource management
 - 2.6.1. Provision of resources
 - 2.6.2. Human resources

2.6.3. Infrastructure

2.6.4. Work environment

2.7. "Product" realization

2.7.1. Planning of "Product" realization

2.7.2. Customer-related processes

2.7.3. Design and development

2.7.4. Purchasing

2.7.5. Production and service provision

2.7.6. Control of monitoring and measuring equipment

2.8. Measurement, analysis and improvement

2.8.1. General

2.8.2. Monitoring and measurement

2.8.3. Control of nonconforming "Product"

2.8.4. Analysis of data

2.8.5. Improvement

2. Requirements

2.1 Scope

Note: The “Regulation for Quality Assurance” employs the same “table of contents” structure as ISO9001:2008 to maintain consistency with the international ISO9000 standard series and improve convenience for the user community. Therefore, only topic numbers are listed below since the topic of “scope” has already been discussed in General 1.3 above.

2.2 Normative reference

The “Regulation for Quality Assurance” refers to ISO9001:2008 and includes it as an integral part of the Regulation.

2.3 Terms and definitions

Note: The “Regulation for Quality Assurance” employs the same “table of contents” structure as ISO9001:2008 to maintain consistency with the international ISO9000 standard series and improve convenience for the user community. Therefore, only topic numbers are listed below since the topic of “definitions” has already been discussed in General 1.2 above.

2.4 Quality management system

2.4.1 General requirements

The “Organization” shall establish, document, implement and maintain a quality management system and continually improve its effectiveness in accordance with the requirements of this “Regulation for Quality Assurance”.

The “Organization” shall

- a) determine the processes needed for the quality management system and their application throughout the “Organization”,
- b) determine the sequence and interaction of these processes,
- c) determine criteria and methods needed to ensure that both the operation and control of these processes are effective,
- d) ensure the availability of resources and information necessary to support the operation and monitoring of these processes,
- e) monitor, measure where applicable, and analyze these processes, and
- f) implement actions necessary to achieve planned results and continual improvement of these processes.

These processes shall be managed by the “Organization” in accordance with the requirements of this “Regulation for Quality Assurance”.

Where an "Organization" chooses to outsource any process that affects "Product" conformity to requirements, the "Organization" shall ensure control over such processes. The type and extent of control to be applied to these outsourced processes shall be defined within the quality management system.

NOTE 1. Processes needed for the quality management system referred to above include processes for management activities, provision of resources, "Product" realization, measurement, analysis and improvement.

NOTE 2. An "outsourced process" is a process that the "Organization" needs for its quality management system and which the organization chooses to have performed by an external party.

NOTE 3. Ensuring control over outsourced processes does not absolve the organization of the responsibility of conformity to all customer, statutory and regulatory requirements. The type and extent of control to be applied to the outsourced process can be influenced by factors such as

a) the potential impact of the outsourced process on the "Organization"'s capability to provide product that conforms to requirements,

b) the degree to which the control for the process is shared,

c) the capability of achieving the necessary control through the application of 2.7.4.

NOTE 4.A. Examples of "Outsourcing" include subcontracting of storage, transportation, design development and such.

2.4.2 Documentation requirements

2.4.2.1 General

The quality management system documentation shall include

- a) documented statements of a quality policy and quality objectives,
- b) a quality manual,
- c) documented procedures and records required by this "Regulation for Quality Assurance", and
- d) documents, including records, determined by the "Organization" to be necessary to ensure the effective planning, operation and control of its processes.

NOTE 1. Where the term "documented procedure" appears within the "Regulation for Quality Assurance", this means that the procedure is established, documented, implemented and maintained. A single document may address the requirements for one or more procedures. A requirement for a documented procedure may be covered by more than one document.

NOTE 2. The extent of the quality management system documentation can differ from one "Organization" to another due to

- a) the size of "Organization" and type of activities,
- b) the complexity of processes and their interactions, and
- c) the competence of personnel.

NOTE 3. The documentation can be in any form or type of medium.

2.4.2.1. Quality Requirement

"Top Management" shall prepare the documents in accordance with the requirements of "ASQUA Standards".

2.4.2.2 Quality manual

The "Organization" shall establish and maintain a quality manual that includes

- a) the scope of the quality management system, including details of and justification for any exclusions (see 1.3),
- b) the "Documented Procedures" established for the quality management system, or reference to them, and
- c) a description of the interaction between the processes of the quality management system.

2.4.2.3 Control of documents

Documents required by the quality management system shall be controlled. Records are a special type of document and shall be controlled according to the requirements given in 2.4.2.4.

A documented procedure shall be established to define the controls needed

- a) to approve documents for adequacy prior to issue,
- b) to review and update as necessary and re-approve documents,
- c) to ensure that changes and the current revision status of documents are identified,
- d) to ensure that relevant versions of applicable documents are available at points of use,
- e) to ensure that documents remain legible and readily identifiable,

- f) to ensure that documents of external origin determined by the "Organization" to be necessary for the planning and operation of the quality management system are identified and their distribution controlled, and
- g) to prevent the unintended use of obsolete documents, and to apply suitable identification to them if they are retained for any purpose.

2.4.2.3. Quality Requirements

The Quality Assurance and External Scientific Affairs Department shall establish, alter and maintain this regulation, the ASQUA Standards and guidelines according to "Standard for Document Control".

2.4.2.4 Control of records

Records established to provide evidence of conformity to requirements and of the effective operation of the quality management system shall be controlled.

The organization shall establish a documented procedure to define the controls needed for the identification, storage, protection, retrieval, retention and disposition of records.

Records shall remain legible, readily identifiable and retrievable.

2.4.2.4. Quality Requirement

The "Top Management" shall determine the retention time and retain records during that period. The records with regards to "Product" whose best-before period is determined shall be retained more than a year after the best-before date, and the standard retention time of records shall be three years for the "Product" without best-before period.

2.5 Management responsibility

2.5.1 Management commitment

"Top management" shall provide evidence of its commitment to the development and implementation of the quality management system and continually improving its effectiveness by

- a) communicating to the "Organization" the importance of meeting customer as well as statutory and regulatory requirements,
- b) establishing the quality policy,
- c) ensuring that quality objectives are established,
- d) conducting management reviews, and

- e) ensuring the availability of resources.

2.5.1. Quality Requirement

"Top management" shall thoroughly communicate to the "Organization" the importance of complying with the "A" Quality Assurance Regulation", "Regulation for Quality Assurance" and "ASQUA Standards" as well as quality assurance related regulations of the "Organization".

2.5.2 Customer focus

"Top Management" shall ensure that customer requirements are determined and are met with the aim of enhancing customer satisfaction (see 2.7.2.1 and 2.8.2.1).

2.5.3 Quality policy

"Top Management" shall ensure that the quality policy

- a) is appropriate to the purpose of the "Organization",
- b) includes a commitment to comply with requirements and continually improve the effectiveness of the quality management system,
- c) provides a framework for establishing and reviewing quality objectives,
- d) is communicated and understood within the "Organization", and
- e) is reviewed for continuing suitability.

2.5.4 Planning

2.5.4.1 Quality objectives

"Top Management" shall ensure that quality objectives, including those needed to meet requirements for "Product" [see 2.7.1 a)], are established at relevant functions and levels within the "Organization". The quality objectives shall be measurable and consistent with the quality policy.

2.5.4.2 Quality management system planning

"Top Management" shall ensure that

- a) the planning of the quality management system is carried out in order to meet the requirements given in 2.4.1, as well as the quality objectives, and
- b) the integrity of the quality management system is maintained when changes to the quality management system are planned and implemented.

2.5.5 Responsibility, authority and communication

2.5.5.1 Responsibility and authority

"Top Management" shall ensure that responsibilities and authorities are defined and communicated within the "Organization".

2.5.5.1. Quality Requirement

Responsibilities, authorities and interrelations of the "Organization" and its personnel concerning quality-related operations shall be defined and documented by "Top Management".

2.5.5.2 Management representative

"Top Management" shall appoint a member of the "Organization"'s management who, irrespective of other responsibilities, shall have responsibility and authority that includes

- a) ensuring that processes needed for the quality management system are established, implemented and maintained,
- b) reporting to "Top Management" on the performance of the quality management system and any need for improvement, and
- c) ensuring the promotion of awareness of customer requirements throughout the "Organization".

NOTE 1. The responsibility of a management representative can include liaison with external parties on matters relating to the quality management system.

NOTE 2. More than one management representative may be appointed provided these representatives assume the above responsibilities and authorities.

2.5.5.2. Quality Requirement

1. Company President shall appoint one of the Company's managers as the MRQA of the Internal Company who will be under the direct control of the Company President. The head of "Specially Specified Organizational Unit" shall appoint MRQA under immediate control of a head of Organizational Unit concerned from key-post personnel of the Organizational Unit concerned. (see 13.2.1 and 16.1 of Quality Assurance Regulation.)
2. The head of "Organizational Unit Responsible for Quality Assurance" and "Organizational Unit in charge of the Relevant Companies" shall appoint one of the division's managers as Quality Management Representative (hereinafter referred to as QMR). (see 14.1 and 15.1 of Quality Assurance Regulation.)
3. The head of the "Relevant Companies" shall appoint one of the division's

managers of each "Relevant Companies" in charge as MRQA and assign the person to implement the followings. (see 15.2 and 18.1 of Quality Assurance Regulation.)

- a) To develop specific measures necessary for implementation of policies and plans for Quality Assurance and Quality Assurance Control offered by Co., Inc and keep all personnel informed.
 - b) To approve the quality assessment and evaluate product labels and quality specifications for the company.
 - c) To confirm the performance status on matters related to the Quality Assurance of the company
 - d) To submit reports and give advice s concerning the performance status of the Quality Assurance and issues for improvement therein, to the President.
 - e) To supervise the quality audit for the company.
 - f) To confirm the status of corrective measures and preventive measures when the complaints and any problems in process arise in the company.
 - g) To confirm the status of Quality Assurance for "Subcontracted Manufacturers", "Suppliers" and any other suppliers for raw materials.
 - h) To supervise quality audit of the Consolidated Subsidiaries in charge.
4. The head of the Production Division (Factory Director, etc.) shall appoint the QMR in accordance with "Overall GMP Standards" at each Production Division. The head of the Production Division shall also appoint Production Quality Manager (hereinafter referred to as PQM) and Quality Testing Manager (QTM). However the head of the Production Division (Factory Director, etc.) where "GMP Standard for Pharmaceutical Product" is applied shall comply with "GMP Standard for Pharmaceutical Product".

2.5.5.3 Internal communication

"Top Management" shall ensure that appropriate communication processes are established within the "Organization" and that communication takes place regarding the effectiveness of the quality management system.

2.5.6 Management review

2.5.6.1 General

"Top Management" shall review the "Organization"'s quality management system, at planned intervals, to ensure its continuing suitability, adequacy and effectiveness. This review shall include assessing opportunities for improvement and the need for changes to the quality management system, including the quality policy and quality objectives.

Records from management reviews shall be maintained (see 2.4.2.4).

2.5.6.1.A Quality Requirement

"Top Management" shall organize a quality committee for management review within the "Organization" or shall hold meetings and the management review shall be held

on a regular basis (at least twice a year).

2.5.6.2 Review input

The input to management review shall include information on

- a) results of audits,
- b) customer feedback,
- c) process performance and "Product" conformity,
- d) status of preventive and corrective actions,
- e) follow-up actions from previous management reviews,
- f) changes that could affect the quality management system, and
- g) recommendations for improvement.

2.5.6.3 Review output

The output from the management review shall include any decisions and actions related to

- a) improvement of the effectiveness of the quality management system and its processes,
- b) improvement of "Product" related to customer requirements, and
- c) resource needs.

2.6 Resource management

2.6.1 Provision of resources

The "Organization" shall determine and provide the resources needed

- a) to implement and maintain the quality management system and continually improve its effectiveness, and
- b) to enhance customer satisfaction by meeting customer requirements.

2.6.2 Human resources

2.6.2.1 General

Personnel performing work affecting conformity to "Product" requirements shall be competent on the basis of appropriate education, training, skills and experience.

NOTE Conformity to "Product" requirements can be affected directly or indirectly by personnel performing any task within the quality management system.

2.6.2.2 Competence, training and awareness

The "Organization" shall

- a) determine the necessary competence for personnel performing work affecting conformity to "Product" requirements,
- b) where applicable (if required competence is lacking), provide training or take other actions to achieve the necessary competence,
- c) evaluate the effectiveness of the actions taken,
- d) ensure that its personnel are aware of the relevance and importance of their activities and how they contribute to the achievement of the quality objectives, and
- e) maintain appropriate records of education, training, skills and experience (see 2.4.2.4).

2.6.2.2.A Quality Requirement

Pursuant to the "Standard for Educational Training on Quality", "Top Management" shall prepare an annual plan, implement the educational training, and provide certification to all employees in charge of operations that affect quality.

2.6.3 Infrastructure

The "Organization" shall determine, provide and maintain the infrastructure needed to achieve conformity to "Product" requirements. Infrastructure includes, as applicable,

- a) buildings, workspace and associated utilities (for example, electricity, gas and water supply),
- b) process equipment (both hardware and software), and
- c) supporting services (such as transport, communication or information systems).

2.6.3.A Quality Requirement

1. The PQM shall retain and control the facility and equipment for production pursuant to the "Standard for Food Defense", and to the "Production Control Standard" which shall be prepared according to the "Overall GMP Standards".
2. In order to control preservation and transportation equipment to ensure the quality of "Product", head of the Production Division (Factory Director, etc.) shall comply with "Overall GMP Standards" and the "Standard for Food Defense".

3. "Management Representative in charge of preservation" and "Management Representative in charge of transportation" shall comply with "Standard for Preservation and Transportation of Product" and the "Standard for Food Defense" in order to control preservation and transportation equipment to ensure the quality of final product.

2.6.4 Work environment

The "Organization" shall determine and manage the work environment needed to achieve conformity to "Product" requirements.

NOTE The term "work environment" relates to those conditions under which work is performed including physical, environmental and other factors (such as noise, temperature, humidity, lighting or weather).

2.6.4.A Quality Requirement

The PQM shall retain and control the environment for production pursuant to the "Sanitation Control Standard" which shall be established according to the "Overall GMP Standards".

2.7 "Product" realization

2.7.A Quality Requirements

All organization (each corporate divisions of Group, Internal Company, Organizational Unit of Internal Company, "Relevant Companies" and factories) related to production, preservation and transportation of pharmaceutical product shall produce and control pharmaceutical product pursuant to "GMP standard for Pharmaceutical Product". "GMP standard for Pharmaceutical Product" shall be given priority to comply with when a requirement of "GMP standard for Pharmaceutical Product" and this regulation is over lapped.

2.7.1 Planning of "Product" realization

The "Organization" shall plan and develop the processes needed for "Product" realization. Planning of "Product" realization shall be consistent with the requirements of the other processes of the quality management system (see 2.4.1).

In planning "Product" realization, the "Organization" shall determine the following, as appropriate:

- a) quality objectives and requirements for the "Product";
- b) the need to establish processes and documents, and to provide resources specific to the "Product";

- c) required verification, validation, monitoring, measurement, inspection and test activities specific to the "Product" and the criteria for "Product" acceptance;
- d) records needed to provide evidence that the realization processes and resulting "Product" meet requirements (see 2.4.2.4).

The output of this planning shall be in a form suitable for the "Organization"'s method of operations.

NOTE 1. A document specifying the processes of the quality management system (including the "Product" realization processes) and the resources to be applied to a specific "Product", project or contract can be referred to as a Quality Plan.

NOTE 2. The "Organization" may also apply the requirements given in 2.7.3 to the development of "Product" realization processes.

2.7.1.A Quality Requirement

1. Pursuant to the "Standard for Establishing Quality Specifications" and "Standard for Establishing Packaging Material Specifications", the head of the "Product Control Division" shall formulate "Specification Creation Manual" as the "documented procedures" to establish quality specifications.
2. Pursuant to the "Specification Creation Manual", the head of "Product Control Division" shall prepare and review "Product specifications" and approve it prior to starting production or placing of orders.
3. Pursuant to the "Specification Creation Manual", the Representative of the Production Control Division shall prepare and review "Manufacturing specifications", "Raw material specifications" and "Packaging material specification", and approve them prior to starting production or placing orders.
4. The MRQA of Internal Companies, "Specially Specified Organizational Unit" and "Relevant Companies" shall review the appropriateness of quality specifications prior to their issue or modification.
5. "Top Management" shall prepare the "documented procedure" to establish the "Technical Standard". This "Technical Standard" shall include the following items.

- ① Composition
- ② Specifications and test methods for raw materials, intermediate product, final product, containers and packaging materials.
- ③ Production methods and procedures
- ④ Standard quantities of loaded raw materials and rationales
- ⑤ Storage method of intermediate product

⑥ Storage method of final product and expiration dates

6. The head of "Technical Development Division" shall establish "Technical Standard" for each "Product" prior to the starting production in accordance with "documented procedure" described above 5.
7. Pursuant to the "Standard for Safety and Sanitation of Food Packaging Materials", the head of the "Product Control Division" shall ensure safety and sanitation of packaging materials used for "Product" when adopting new packaging materials.
8. Pursuant to the "Standard for HACCP", the head of the "Production Division (Factory Director, etc.)" shall prepare and approve the "HACCP Plan" in cooperation with the heads of the Technical Development Division and PQM.
9. The QMR of "Product Control Division" at Co., Inc. or MRQA of "Consolidated Subsidiaries" shall approve HACCP plans prepared by the head of Production Divisions at the Subcontracted Manufacturers.
10. The head of "Product Control Division" shall appropriately apply the "Standard for Food Defense" for transport operation, storage operation, production and development of food.

2.7.2 Customer-related processes

2.7.2.1 Determination of requirements related to the "Product"

The "Organization" shall determine

- a) requirements specified by the customer, including the requirements for delivery and post-delivery activities,
- b) requirements not stated by the customer but necessary for specified or intended use, where known,
- c) statutory and regulatory requirements applicable to the "Product", and
- d) any additional requirements considered necessary by the "Organization".

NOTE Post-delivery activities include, for example, actions under warranty provisions, contractual obligations such as maintenance services, and supplementary services such as recycling or final disposal.

2.7.2.1.A Quality Requirement

1. "Top Management" shall establish "the documented procedures" to clarify the requirements described above (2.7.2.1).

Necessity of religious requirements (response to Halal or Kosher etc.) shall be confirmed when the requirements are clarified.

2. When responses to Halal or Kosher are required, the head of the "Product Control Division" shall manage that the quality certificates of Halal or Kosher to be assured and retained appropriately in accordance with "Standard for Halal Control" or "Standard for Kosher Control".

The head of the "Product Control Division" shall also prepare "Quality Certificates" based on the specified requirements and retain the certificates upon mutual agreement with the customers.

2.7.2.2 Review of requirements related to the "Product"

The "Organization" shall review the requirements related to the "Product". This review shall be conducted prior to the "Organization"'s commitment to supply a "Product" to the customer (e.g. submission of tenders, acceptance of contracts or orders, acceptance of changes to contracts or orders) and shall ensure that

- a) "Product" requirements are defined,
- b) contract or order requirements differing from those previously expressed are resolved, and
- c) the "Organization" has the ability to meet the defined requirements.

Records of the results of the review and actions arising from the review shall be maintained (see 2.4.2.4).

Where the customer provides no documented statement of requirement, the customer requirements shall be confirmed by the "Organization" before acceptance.

Where "Product" requirements are changed, the "Organization" shall ensure that relevant documents are amended and that relevant personnel are made aware of the changed requirements.

NOTE In some situations, such as internet sales, a formal review is impractical for each order. Instead the review can cover relevant "Product" information such as catalogues or advertising materials.

2.7.2.3 Customer communication

The "Organization" shall determine and implement effective arrangements for communicating with customers in relation to

- a) "Product" information,
- b) enquiries, contracts or order handling, including amendments, and
- c) customer feedback, including customer complaints.

2.7.2.3.A Quality Requirements

1. Pursuant to the “Standard for Product Labeling”, the head of the “Product Control Division” shall implement “Product” labeling (individual packages, inner boxes or exterior packages) appropriately and approve.
2. The MRQA of Internal Companies, “Specially Specified Organizational Unit” and “Relevant Companies” shall review the appropriateness of “Product” labeling.
3. “Top Management” shall supply quality-related information to the third parties considering the following points.
 - (1) As a general rule, provide information on quality specifications to the degree stipulated in “Product Specifications”.
 - (2) When providing safety-related information, consult with the Public Relations Division and Quality Assurance Division, and only provide information that can be supported scientifically.
 - (3) When preparing precautions and warnings for “Product” handling and storage, include all necessary items and describe them clearly to prevent any misunderstanding.
 - (4) Provide the expiration period based on scientific information and clearly indicate storage requirements.
4. Pursuant to the “Standard for Responding to Complaint”, “Top Management” shall take appropriate measures when customer complaints and problems arise.
5. Pursuant to the “Standard for Responding to Quality Emergencies”, “Top Management” shall response to quality emergencies appropriately and approve it.

2.7.3 Design and development

2.7.3.1 Design and development planning

The “Organization” shall plan and control the design and development of “Product”.

During the design and development planning, the “Organization” shall determine

- a) the design and development stages,
- b) the review, verification and validation that are appropriate to each design and development stage, and
- c) the responsibilities and authorities for design and development.

The “Organization” shall manage the interfaces between different groups involved in design and development to ensure effective communication and clear assignment of responsibility.

Planning output shall be updated, as appropriate, as the design and development progresses.

NOTE Design and development review, verification and validation have distinct purposes. They can be conducted and recorded separately or in any combination, as suitable for the "Product" and the "Organization".

2.7.3.2 Design and development inputs

Inputs relating to "Product" requirements shall be determined and records maintained (see 2.4.2.4). These inputs shall include

- a) functional and performance requirements,
- b) applicable statutory and regulatory requirements,
- c) where applicable, information derived from previous similar designs, and
- d) other requirements essential for design and development.

The inputs shall be reviewed for adequacy. Requirements shall be complete, unambiguous and not in conflict with each other.

2.7.3.3 Design and development outputs

The outputs of design and development shall be in a form suitable for verification against the design and development input and shall be approved prior to release.

Design and development outputs shall

- a) meet the input requirements for design and development,
- b) provide appropriate information for purchasing, production and service provision,
- c) contain or reference "Product" acceptance criteria, and
- d) specify the characteristics of the "Product" that are essential for its safe and proper use.

NOTE Information for production and service provision can include details for the preservation of "Product".

2.7.3.4 Design and development review

At suitable stages, systematic reviews of design and development shall be performed in accordance with planned arrangements (see 2.7.3.1)

- a) to evaluate the ability of the results of design and development to meet requirements, and
- b) to identify any problems and propose necessary actions.

Participants in such reviews shall include representatives of functions concerned with the design and development stage(s) being reviewed. Records of the results of the reviews and any necessary actions shall be maintained (see 2.4.2.4).

2.7.3.4.A Quality Requirements

1. Pursuant to the “Standard for Quality Assessment”, the head of the “Product Control Division” shall conduct quality assessments in the following situations:
 - (1) When a new “Product” is launched. When modifications are made to “Product”, ingredients, packaging materials and manufacturing processes, etc. that may affect existing “Product” quality.
 - (2) When the company’s factories are newly constructed or expanded.
 - (3) When companies are established or acquired.
2. The MRQA of Internal Companies and “Specially Specified Organizational Unit” shall confirm and approve that no issue exists in terms of the “Quality Assessment” results and follow-up action results. The MRQA of “Relevant Companies” shall confirm and approve that no issue exists in terms of the “Quality Assessment” results and follow-up action results prior to the approval by MRQA of Internal Companies.

2.7.3.5 Design and development verification

Verification shall be performed in accordance with planned arrangements (see 2.7.3.1) to ensure that the design and development outputs have met the design and development input requirements. Records of the results of the verification and any necessary actions shall be maintained (see 2.4.2.4).

2.7.3.6 Design and development validation

Design and development validation shall be performed in accordance with planned arrangements (see 2.7.3.1) to ensure that the resulting “Product” is capable of meeting the requirements for the specified application or intended use, where known. Wherever practicable, validation shall be completed prior to the delivery or implementation of the “Product”. Records of the results of validation and any necessary actions shall be maintained (see 2.4.2.4).

2.7.3.7 Control of design and development changes

Design and development changes shall be identified and records maintained. The changes shall be reviewed, verified and validated, as appropriate, and approved

before implementation. The review of design and development changes shall include evaluation of the effect of the changes on constituent parts and "Product" already delivered. Records of the results of the review of changes and any necessary actions shall be maintained (see 2.4.2.4).

NOTE "Review of changes" refers to review, verification, and confirmation of appropriateness with regard to changes.

2.7.3.7.A Quality Requirements

1. Pursuant to the "Corporate rules for the Safety Evaluation of Changes of Production Process", the head of the "Product Control Division" shall evaluate their effects on "Product" quality in terms of safety when manufacturing methods for highly pure ingredients including MSG, nucleic acids, aspartame and amino acids are changed with respect to "Product" manufactured by Group.
2. When raw materials, manufacturing processes and manufacturing methods are changed, the head of the "Technical Development Division" shall revise the "Technical Standard" and PQM shall revise "Production Control Standard".

2.7.4 Purchasing

2.7.4.A Quality Requirements

1. Pursuant to the "Standard for Quality Control of Ingredients", the head of the Purchasing Division shall ensure that raw materials reach appropriate quality standards in cooperation with relevant divisions.
2. Pursuant to the "Standard for Quality Control of Subcontracted and Procured Product Control", the head of the "Subcontracted Product Control Division" or "Product Control Division" shall ensure that their quality meets the relevant standards.
3. The head of the "Product Control Division" shall also implement "Quality Assessment" for premiums and promotional goods.
4. If preservation or transportation of final product is outsourced, "Management Representative in charge of Preservation" or "Management Representative in charge of Transportation" shall ensure that the quality meets the relevant standards in accordance with the "Standard for Preservation and Transportation of Product".

2.7.4.1 Purchasing process

The "Organization" shall ensure that purchased "Product" conforms to specified purchase requirements. The type and extent of control applied to the supplier and the purchased "Product" shall be dependent upon the effect of the purchased "Product" on subsequent "Product" realization or the final "Product".

The “Organization” shall evaluate and select suppliers based on their ability to supply “Product” in accordance with the “Organization”’s requirements. Criteria for selection, evaluation and re-evaluation shall be established. Records of the results of evaluations and any necessary actions arising from the evaluation shall be maintained (see 2.4.2.4).

2.7.4.2 Purchasing information

Purchasing information shall describe the “Product” to be purchased, including, where appropriate,

- a) requirements for approval of “Product”, procedures, processes and equipment,
- b) requirements for qualification of personnel, and
- c) quality management system requirements.

The “Organization” shall ensure the adequacy of specified purchase requirements prior to their communication to the supplier.

2.7.4.3 Verification of purchased “Product”

The “Organization” shall establish and implement the inspection or other activities necessary for ensuring that purchased “Product” meets specified purchase requirements.

Where the “Organization” or its customer intends to perform verification at the supplier’s premises, the “Organization” shall state the intended verification arrangements and method of “Product” release in the purchasing information.

2.7.5 Production and service provision

2.7.5.1 Control of production and service provision

The “Organization” shall plan and carry out production and service provision under controlled conditions. Controlled conditions shall include, as applicable,

- a) the availability of information that describes the characteristics of the “Product”,
- b) the availability of work instructions, as necessary,
- c) the use of suitable equipment,
- d) the availability and use of monitoring and measuring equipment,
- e) the implementation of monitoring and measurement, and
- f) the implementation of “Product” release, delivery and post-delivery activities.

2.7.5.1.A Quality Requirements

1. Pursuant to the "Production Control Standard" which was prepared based on the "Overall GMP Standards", the PQM shall control the manufacturing processes.
2. Pursuant to the "Quality Test Control Standard" which was prepared based on the "Overall GMP Standards", the QTM shall implement test control.
3. Pursuant to the "Overall GMP Standards", the QMR shall authorize "Product" release.
4. "Top Management" shall establish and implement its own standard for GMP referring to "Overall GMP Standards" when "Product" that "Overall GMP Standards" is not applicable is produced.

2.7.5.2 Validation of processes for production and service provision

The "Organization" shall validate any processes for production and service provision where the resulting output cannot be verified by subsequent monitoring or measurement and, as a consequence, deficiencies become apparent only after the "Product" is in use or the service has been delivered.

Validation shall demonstrate the ability of these processes to achieve planned results.

The "Organization" shall establish arrangements for these processes including, as applicable,

- a) defined criteria for review and approval of the processes,
- b) approval of equipment and qualification of personnel,
- c) use of specific methods and procedures,
- d) requirements for records (see **2.4.2.4**), and
- e) revalidation.

2.7.5.3 Identification and traceability

Where appropriate, the "Organization" shall identify the "Product" by suitable means throughout "Product" realization.

The "Organization" shall identify the "Product" status with respect to monitoring and measurement requirements throughout "Product" realization.

Where traceability is a requirement, the "Organization" shall control the unique identification of the "Product" and maintain records (see **2.4.2.4**).

NOTE In some industry sectors, configuration management is a means by which identification and traceability are maintained.

2.7.5.3.A Quality Requirements

1. "Top Management" shall control the traceability in order to ensure both upstream (from final product to raw materials, equipment, process control conditions and "Product" inspection results) and downstream (from raw materials to final product as well as their distribution routes) traceability.
2. Pursuant to the "Production Control Standards" prepared based on "Overall GMP Standards", head of the Production Division (Factory Director, etc.) shall control identification and traceability for "Product".

2.7.5.4 Customer property

The "Organization" shall exercise care with customer property while it is under the "Organization"'s control or being used by the "Organization". The "Organization" shall identify, verify, protect and safeguard customer property provided for use or incorporation into the "Product". If any customer property is lost, damaged or otherwise found to be unsuitable for use, the "Organization" shall report this to the customer and maintain records (see 2.4.2.4).

NOTE Customer property can include intellectual property and personal data.

2.7.5.5 Preservation of "Product"

The "Organization" shall preserve the "Product" during internal processing and delivery to the intended destination in order to maintain conformity to requirements. As applicable, preservation shall include identification, handling, packaging, storage and protection. Preservation shall also apply to the constituent parts of a "Product".

NOTE Internal processing refers to activities during "Product" realization processes that the "Organization" manages and controls.

2.7.5.5.A Quality Requirements

1. The head of Production Division (Factory Director, etc.) shall comply with "Production Control Standard" prepared based on "Overall GMP Standards".
2. A person in charge of preservation shall comply with "Standard for Preservation and Transportation of Product" and shall preserve final product to ensure that the required level of quality is maintained.

2.7.6 Control of monitoring and measuring equipment

The "Organization" shall determine the monitoring and measurement to be undertaken and the monitoring and measuring equipment needed to provide evidence of conformity of "Product" to determined requirements.

The "Organization" shall establish processes to ensure that monitoring and measurement can be carried out and are carried out in a manner that is consistent with the monitoring and measurement requirements.

Where necessary to ensure valid results, measuring equipment shall

- a) be calibrated or verified, or both, at specified intervals, or prior to use, against measurement standards traceable to international or national measurement standards; where no such standards exist, the basis used for calibration or verification shall be recorded (see 2.4.2.4);
- b) be adjusted or re-adjusted as necessary;
- c) have identification in order to determine its calibration status;
- d) be safeguarded from adjustments that would invalidate the measurement result;
- e) be protected from damage and deterioration during handling, maintenance and storage.

In addition, the "Organization" shall assess and record the validity of the previous measuring results when the equipment is found not to conform to requirements. The "Organization" shall take appropriate action on the equipment and any "Product" affected.

Records of the results of calibration and verification shall be maintained (see 2.4.2.4).

When used in the monitoring and measurement of specified requirements, the ability of computer software to satisfy the intended application shall be confirmed. This shall be undertaken prior to initial use and reconfirmed as necessary.

NOTE Confirmation of the ability of computer software to satisfy the intended application would typically include its verification and configuration management to maintain its suitability for use.

2.7.6.A Quality Requirement

1. Pursuant to the "Overall GMP Standards", the PQM shall prepare "Production Control Standard" and implement maintenance and calibration of weighing and measuring devices that monitor control conditions.
2. Pursuant to the "Overall GMP Standards", the QTM shall prepare "Quality Test Control Standard" and implement periodic check and maintenance of quality-test-related equipment and devices (including calibration of gauges).

2.8 Measurement, analysis and improvement

2.8.1 General

The "Organization" shall plan and implement the monitoring, measurement, analysis and improvement processes needed

- a) to demonstrate conformity to product requirements,,

- b) to ensure conformity of the quality management system, and
- c) to continually improve the effectiveness of the quality management system.

This shall include determination of applicable methods, including statistical techniques, and the extent of their use.

2.8.1 A Quality Requirements

In order to ensure the appropriateness and effectiveness of the quality management system through "Group" Quality Management Chain, each "Top Management" shall implement quality auditing periodically toward the "Organization" below.

- 1) "Relevant Companies" in charge.
- 2) "Subcontracted Manufacturers", "Suppliers", any other suppliers for raw materials and subcontracted distributors in charge.

2.8.2 Monitoring and measurement

2.8.2.1 Customer satisfaction

As one of the measurements of the performance of the quality management system, the "Organization" shall monitor information relating to customer perception as to whether the "Organization" has met customer requirements. The methods for obtaining and using this information shall be determined.

NOTE Monitoring customer perception can include obtaining input from sources such as customer satisfaction surveys, customer data on delivered "Product" quality, user opinion surveys, lost business analysis, compliments, warranty claims and dealer reports.

2.8.2.1.A Quality Requirement

1. "Top Management" shall utilize customer feedback such as complaints and suggestions. Also, the head of the "Organization" shall evaluate customer satisfaction based on active survey results.

2.8.2.2 Internal audit

The "Organization" shall conduct internal audits at planned intervals to determine whether the quality management system

- a) conforms to the planned arrangements (see **2.7.1**), to the requirements of this "Regulation for Quality Assurance" and to the quality management system requirements established by the "Organization", and
- b) is effectively implemented and maintained.

An audit programme shall be planned, taking into consideration the status and importance of the processes and areas to be audited, as well as the results of previous audits. The audit criteria, scope, frequency and methods shall be defined. The selection of auditors and conduct of audits shall ensure objectivity and impartiality of the audit process. Auditors shall not audit their own work.

A documented procedure shall be established to define the responsibilities and requirements for planning and conducting audits, establishing records and reporting results.

Records of the audits and their results shall be maintained (see **2.4.2.4**).

The management responsible for the area being audited shall ensure that any necessary corrections and corrective actions are taken without undue delay to eliminate detected nonconformities and their causes. Follow-up activities shall include the verification of the actions taken and the reporting of verification results (see **2.8.5.2**).

NOTE See ISO 19011 for guidance.

2.8.2.3 Monitoring and measurement of processes

The “Organization” shall apply suitable methods for monitoring and, where applicable, measurement of the quality management system processes. These methods shall demonstrate the ability of the processes to achieve planned results. When planned results are not achieved, correction and corrective action shall be taken, as appropriate.

NOTE When determining suitable methods, it is advisable that the “Organization” consider the type and extent of monitoring or measurement appropriate to each of its processes in relation to their impact on the conformity to “Product” requirements and on the effectiveness of the quality management system.

2.8.2.4 Monitoring and measurement of “Product”

The “Organization” shall monitor and measure the characteristics of the “Product” to verify that “Product” requirements have been met. This shall be carried out at appropriate stages of the “Product” realization process in accordance with the planned arrangements (see **2.7.1**). Evidence of conformity with the acceptance criteria shall be maintained.

Records shall indicate the person(s) authorizing release of “Product” for delivery to the customer (see **2.4.2.4**).

The release of “Product” and delivery of service to the customer shall not proceed until the planned arrangements (see **2.7.1**) have been satisfactorily completed, unless otherwise approved by a relevant authority and, where applicable, by the customer.

2.8.2.4.A Quality Requirement

Pursuant to the "Overall GMP Standards", the QTM shall prepare "Test Control Standards" and preserve "Product" samples for each lot appropriately.

2.8.3 Control of nonconforming "Product"

The "Organization" shall ensure that "Product" which does not conform to "Product" requirements is identified and controlled to prevent its unintended use or delivery. A documented procedure shall be established to define the controls and related responsibilities and authorities for dealing with nonconforming "Product".

Where applicable, the "Organization" shall deal with nonconforming "Product" by one or more of the following ways:

- a) by taking action to eliminate the detected nonconformity;
- b) by authorizing its use, release or acceptance under concession by a relevant authority and, where applicable, by the customer;
- c) by taking action to preclude its original intended use or application;
- d) by taking action appropriate to the effects, or potential effects, of the nonconformity when nonconforming "Product" is detected after delivery or use has started.

NOTE "Action to preclude its original intended use or application" mentioned in c) includes "disposal."

When nonconforming "Product" is corrected it shall be subject to re-verification to demonstrate conformity to the requirements.

Records of the nature of nonconformities and any subsequent actions taken, including concessions obtained, shall be maintained (see **2.4.2.4**).

2.8.3.A Quality Requirement

1. Pursuant to the "Overall GMP Standards" and "Standard for Responding to Quality Emergencies", "Top Management" shall appoint ensure that following nonconforming "Product" are prevented from being used or released accidentally and reoccurred.
 - a). "Product" which do not conform to quality specification.
 - b). Nonconforming "Product" detected when complaints arise.
 - c). Nonconforming "Product" detected when quality emergencies arise.
2. Pursuant to the "Overall GMP Standards", the "Top Management" shall appoint personnel in charge of "Product" disposal and control waste-disposal

companies with use of manifests. "Top Management" shall contact subcontracted waste-disposal companies after nullifying the value of the "Product". Where nullification of "Product" value can not be verified, the person in charge shall witness the process of nullification of "Product" value and "Product" disposal at the subcontracted waste-disposal companies.

2.8.4 Analysis of data

The "Organization" shall determine, collect and analyse appropriate data to demonstrate the suitability and effectiveness of the quality management system and to evaluate where continual improvement of the effectiveness of the quality management system can be made. This shall include data generated as a result of monitoring and measurement and from other relevant sources.

The analysis of data shall provide information relating to

- a) customer satisfaction (see 2.8.2.1),
- b) conformity to "Product" requirements (see 2.8.2.4),
- c) characteristics and trends of processes and "Product", including opportunities for preventive action (see 2.8.2.3 and 2.8.2.4), and
- d) suppliers (see 2.7.4).

2.8.5 Improvement

2.8.5.1 Continual improvement

The "Organization" shall continually improve the effectiveness of the quality management system through the use of the quality policy, quality objectives, audit results, analysis of data, corrective and preventive actions and management review.

2.8.5.2 Corrective action

The "Organization" shall take action to eliminate the causes of nonconformities in order to prevent recurrence. Corrective actions shall be appropriate to the effects of the nonconformities encountered.

A documented procedure shall be established to define requirements for

- a) reviewing nonconformities (including customer complaints),
- b) determining the causes of nonconformities,
- c) evaluating the need for action to ensure that nonconformities do not recur,
- d) determining and implementing action needed,
- e) records of the results of action taken (see 2.4.2.4), and
- f) reviewing the effectiveness of the corrective action taken.

NOTE "Corrective action taken" mentioned in f) refers to the series of activities listed in a) through e).

2.8.5.2.A Quality Requirement

Pursuant to the "Standard for Responding to Complaint", "Top Management" shall implement preventive measures for complaints and problems, and evaluate implementation results.

2.8.5.3 Preventive action

The "Organization" shall determine action to eliminate the causes of potential nonconformities in order to prevent their occurrence. Preventive actions shall be appropriate to the effects of the potential problems.

A documented procedure shall be established to define requirements for

- a) determining potential nonconformities and their causes,
- b) evaluating the need for action to prevent occurrence of nonconformities,
- c) determining and implementing action needed,
- d) records of results of action taken (see **2.4.2.4**), and
- e) reviewing the effectiveness of the preventive action taken.

NOTE "Preventive action taken" mentioned in e) refers to the series of activities listed in a) through d).

Attachment 1-1

ASQUA Standards

Standard Number	Name of Standards
ASQUA-QS-01	Standard for Educational training on Quality
ASQUA-QS-02	Standard for Document Control
ASQUA-QS-03	Standard for Halal Control
ASQUA-QS-04	Standard for Kosher Control
ASQUA-QS-05	Standard for Quality Assessment
ASQUA-QS-06	Standard for Establishing Quality Specifications
ASQUA-QS-07	Standard for Establishing Packaging Material Specifications
ASQUA-QS-08	Standard for Product Labeling
ASQUA-QS-09	Standard for Quality Control of Ingredients
ASQUA-QS-09-01	Requirements for Raw Material Suppliers
ASQUA-QS-10	Standard for Safety and Sanitation of Food Packaging Materials
ASQUA-QS-12	Standard for HACCP
ASQUA-QS-13	Standard for Quality Control of Subcontracted and Procured Product
ASQUA-QS-13-01	Requirements for Subcontracted and Procured Product Manufactures
ASQUA-QS-14	Standard for Responding to Complaint
ASQUA-QS-15	Standard for Responding to Quality Emergencies
ASQUA-QS-16	Standard for Preservation and Transportation of Product
ASQUA-QS-17	GMP Standard for Foods
ASQUA-QS-18	GMP Standard for Food Additives
ASQUA-QS-19	GMP Standard for Active Pharmaceutical Ingredients
ASQUA-(details on next page)	Guideline for Pharmaceutical Product (details on next page)
ASQUA-QS-20	GMP Standard for Personal Care Ingredients
ASQUA-QS-21	GMP Standard for Pharmaceutical Drug Products
ASQUA-QS-22	Standard for Food Defense

Attachment 1-2

GMP Guidelines for Pharmaceutical Products and Active Pharmaceutical Ingredients

Guideline Number	Name of Guidelines
ASQUA-QG-P-S01-01	Guidelines for Pharmaceutical Products and Active Pharmaceutical ingredients Quality System Guideline for Quality Document & Document Control
ASQUA-QG-P-S02-01	Guidelines for Pharmaceutical Products and Active Pharmaceutical Ingredients Quality System Guideline for Calibration Control
ASQUA-QG-P-S13-01	Guidelines for Pharmaceutical Products and Active Pharmaceutical Ingredients Quality System Guideline for "Quality System Guideline & Science and Technology Guideline" for Document Control

GMP Guidelines for Active Pharmaceutical Ingredients

Guideline Number	Name of Guidelines
ASQUA-QS-19-03-01	Guidelines for Active Pharmaceutical ingredients Quality Guideline for Work Clothes and Entering and Leaving Workroom
ASQUA-QS-19-03-02	Guidelines for Active Pharmaceutical ingredients Quality Guideline for GMP Training
ASQUA-QS-19-04-01	Guidelines for Active Pharmaceutical ingredients Quality Guideline for Water Maintenance for Manufacturing Pharmaceutical Product
ASQUA-QS-19-04-02	Guidelines for Active Pharmaceutical ingredients Quality Guideline for Workroom Environmental Control
ASQUA-QS-19-05-01	Guidelines for Active Pharmaceutical ingredients Quality Guideline for Work Calibration of Measuring Instruments
ASQUA-QS-19-06-02	Guidelines for Active Pharmaceutical ingredients Quality Guideline for Electronic Records
ASQUA-QS-19-07-01	Guidelines for Active Pharmaceutical ingredients Quality Guideline for Supplier Control
ASQUA-QS-19-08-01	Guidelines for Active Pharmaceutical ingredients Quality Guideline for Manufacturing and Process Control
ASQUA-QS-19-11-01	Guidelines for Active Pharmaceutical ingredients Quality Guideline for Handling of OOS Results
ASQUA-QS-19-11-02	Guidelines for Active Pharmaceutical ingredients Quality Guideline for Quality Control
ASQUA-QS-19-11-03	Guidelines for Active Pharmaceutical ingredients Quality Guideline for Impurity Control of Existing APIs
ASQUA-QS-19-12-01	Guidelines for Active Pharmaceutical ingredients Quality Guideline for Validation System
ASQUA-QS-19-12-02	Guidelines for Active Pharmaceutical ingredients Quality Guideline for Process Validation
ASQUA-QS-19-12-03	Guidelines for Active Pharmaceutical ingredients Quality Guideline for Qualification of Equipment
ASQUA-QS-19-12-04	Guidelines for Active Pharmaceutical ingredients Quality Guideline for Cleaning Validation
ASQUA-QS-19-12-05	Guidelines for Active Pharmaceutical ingredients Quality Guideline for Method Validation
ASQUA-QS-19-12-06	Guidelines for Active Pharmaceutical ingredients Quality Guideline for Computer Validation
ASQUA-QS-19-13-01	Guidelines for Active Pharmaceutical ingredients Quality Guideline for Change Control
ASQUA-QS-19-99-03	Guidelines for Active Pharmaceutical ingredients Quality Guideline for APIs (Intermediates) Manufactured by Fermentation

ANEXO B – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NÃO-GESTORES

(Engenheiros, Analistas, Auxiliares e demais cargos)

Ano Fiscal:_____

UNIDADE	DIVISÃO:
NOME:	DEPTO./SETOR
CARGO:	TEMPO NO CARGO:
SUPERIOR IMEDIATO:	CARGO SUPERIOR IMEDIATO:
SUPERIOR MEDIATO:	CARGO SUPERIOR MEDIATO:

A partir das metas contratadas para o período fiscal do seu Superior Imediato, desdobre aquelas nos quais sua participação é fundamental para a realização. Inclua um mínimo de 03 (três) e um máximo de 05 (cinco) metas definindo seu peso relativo.

[illegible]

GRAUS	RESULTADOS		PONTOS
1	A meta acordada não foi cumprida. O resultado obtido é inferior a 80%.	< 80%	De 100 a 175
2	A meta acordada foi cumprida acima 80%.	≥ 80%	De 176 a 250
3	A meta acordada atingiu e superou 100%.	± 100%	De 251 a 325
4	O resultado em relação à meta acordada foi excepcional, superior a 120%.	≥ 120%	De 326 a 400

IV – COMPETÊNCIAS

Avalie as competências abaixo e consense com seu superior uma nota final. As definições de cada uma delas estão disponíveis no Manual de Avaliação de Desempenho. Faça esse processo em duas etapas, na Revisão de Metas e na Avaliação Final. Nesse segundo momento uma pontuação consensada deverá ser definida.

(DEFINIÇÃO VIDE NO ANEXO)	REVISÃO (OUTUBRO)			AVALIAÇÃO FINAL (ABRIL)		
	AUTO	SUPERIOR	FINAL	AUTO	SUPERIOR	FINAL
Qualidade do trabalho						
Conhecimento do trabalho ou técnico						
Foco no Cliente						
Comprometimento com os resultados						
Trabalho em Equipe						
Iniciativa/Energia						
Comunicação						
Autodesenvolvimento						
T O T A L						

GRAUS	RESULTADOS	PONTOS
1	Não atinge resultados esperados	De 100 a 175
2	Nem sempre atinge resultados esperados	De 176 a 250
3	Atinge resultados esperados	De 251 a 325
4	Atinge resultados acima do esperado	De 326 a 400

COMENTÁRIOS DO AVALIADO

COMENTÁRIOS DO AVALIADOR (FEEDBACK FORNECIDO AO AVALIADO)

COMENTÁRIOS DO SUPERIOR MEDIATO

V – PLANO DE DESENVOLVIMENTO

Identifique quais são os pontos de melhoria a serem tratados ao longo do período fiscal. Estabeleça, para esses pontos, juntamente com seu Avaliador, Planos de Desenvolvimento que sejam compostos pelos 03 tipos de ações (curso, autodesenvolvimento e acompanhamento). Inclua, se houver necessidade, ações de desenvolvimento para o colaborador no Sistema de Gestão Integrada (SGI)

PONTOS DE MELHORIA	CURSOS	AUTODESENVOLVIMENTO	ACOMPANHAMENTO

VI - INTERESSE DE CARREIRA

Responda as questões abaixo considerando os pontos mais importantes da discussão sobre sua carreira entre você e seu Avaliador. Todavia, a Ajinomoto não se compromete com nenhuma alteração funcional, o objetivo é conhecer melhor os interesses dos colaboradores.

Como você vê sua carreira hoje? De que forma você a tem conduzido?

Quais oportunidades de carreira você gostaria de considerar?

VII – APROVAÇÕES NA CONTRATAÇÃO / REVISÃO (Metas, Competências e Plano de Desenvolvimento)

_____ AVALIADO

_____ SUPERIOR IMEDIATO

_____ SUPERIOR MEDIATO

VIII – APROVAÇÕES NA AVALIAÇÃO FINAL (Metas e Competências)

_____ AVALIADO

_____ SUPERIOR IMEDIATO

_____ SUPERIOR MEDIATO

ANEXO C – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GESTORES

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - GESTORES

(Gerentes,
Coordenadores e Supervisores)

(Gerentes,

() DEFINIÇÃO DE METAS

() REVISÃO DAS METAS

Ano Fiscal: _____

I - IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO

UNIDADE	DEPTO.
NOME:	SETOR
CARGO:	TEMPO NO CARGO:
SUPERIOR IMEDIATO:	CARGO SUP. IMEDIATO:
SUPERIOR MEDIATO:	CARGO SUP. MEDIATO:

II - OBJETIVOS DA EMPRESA

III - OBJETIVOS DA DIVISÃO / UNIDADE

IV - OBJETIVOS INDIVIDUAIS

Relacione no máximo **05 (cinco)** objetivos negociado-os e definindo o peso relativo de cada um deles com seu Avaliador. Obrigatoriamente um dentre esses cinco objetivos deve ser de autodesenvolvimento, o qual deverá ter peso 10. Ao final do período avalie o desempenho em relação aos resultados alcançados.

Descrição SMART	A	AUTO AVALIAÇÃO	AVALIAÇÃO SUPERIOR	B	PONTOS (A X B)
	PESO DA META			CONSENSO	
Meta de Autodesenvolvimento					
TOTAL	100%				

GRAUS	RESULTADOS		PONTOS
1	A meta acordada não foi cumprida. O resultado obtido é inferior a 80%.	< 80%	De 100 a 175
2	A meta acordada foi cumprida acima 80%.	≥ 80%	De 176 a 250
3	A meta acordada atingiu e superou 100%.	± 100%	De 251 a 325
4	O resultado em relação à meta acordada foi excepcional, superior a 120%.	≥ 120%	De 326 a 400

V – COMPETÊNCIAS

Avalie as competências abaixo e consense com seu superior uma nota final. As definições de cada uma delas estão disponíveis no Manual de Avaliação de Desempenho. Faça esse processo em duas etapas, na Revisão de Metas e na Avaliação Final. Nesse segundo momento uma pontuação consensada deverá ser definida.

(DEFINIÇÃO VIDE NO ANEXO)	REVISÃO (OUTUBRO)			AVALIAÇÃO FINAL (ABRIL)		
	AUTO AVALIAÇÃO	SUPERIOR	FINAL	AUTO	SUPERIOR	FINAL
Competência Técnica						
Análise de Problema e Tomada de Decisão						
Planejamento/Organização						
Flexibilidade						
Autodesenvolvimento						
Maturidade						
Negociação						
Motivação de Equipes de Trabalho						
Liderança						
Comunicação						
TOTAL						

GRAUS	RESULTADOS	PONTOS
1	Não atinge resultados esperados	De 100 a 175
2	Nem sempre atinge resultados esperados	De 176 a 250
3	Atinge resultados esperados	De 251 a 325
4	Atinge resultados acima do esperado	De 326 a 400

COMENTÁRIOS DO AVALIADO

COMENTÁRIOS DO AVALIADOR (FEEDBACK FORNECIDO AO AVALIADO)

COMENTÁRIOS DO SUPERIOR MEDIATO

VI – PLANO DE DESENVOLVIMENTO

Identifique quais são os pontos de melhoria a serem tratados ao longo do período fiscal. Estabeleça, para esses pontos, juntamente com seu Avaliador, Planos de Desenvolvimento que sejam compostos pelos 03 tipos de ações (curso, autodesenvolvimento e acompanhamento). Inclua, se houver necessidade, ações de desenvolvimento para o colaborador no Sistema da Gestão Integrada (SGI).

PONTOS DE MELHORIA	CURSOS	AUTODESENVOLVIMENTO	ACOMPANHAMENTO

VII - INTERESSE DE CARREIRA

Responda as questões abaixo considerando os pontos mais importantes da discussão sobre sua carreira entre você e seu Avaliador. Todavia, a Ajinomoto não se compromete com nenhuma alteração funcional, o objetivo é conhecer melhor os interesses dos colaboradores.

Como você vê sua carreira hoje? De que forma você a tem conduzido?

Quais oportunidades de carreira você gostaria de considerar?

VIII – APROVAÇÕES NA CONTRATAÇÃO/REVISÃO (Metas, Competências e Plano de Desenvolvimento)

AVALIADO

SUPERIOR IMEDIATO

SUPERIOR MEDIATO

IX – APROVAÇÕES NA AVALIAÇÃO FINAL (Metas e Competências)

AVALIADO

SUPERIOR IMEDIATO

SUPERIOR MEDIATO