



Melhoria de Procedimentos na Indústria do Mobiliário

Eduarda da Costa Neto Pinho

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas.

Orientada por Professor Doutor António J. S. T. Duarte

Bragança, Agosto de 2015



Melhoria de Procedimentos na Indústria do Mobiliário

Eduarda da Costa Neto Pinho

Orientada por Professor Doutor António J. S. T. Duarte

Bragança, Agosto de 2015

Resumo

Nos sectores mais competitivos da indústria a aplicação de técnicas de melhoria contínua e redução de desperdício são vulgarmente utilizadas para aumentar os níveis de performance da organização e a qualidade percebida pelas diversas partes interessadas (clientes, proprietários, colaboradores, etc.). A capacidade de resposta e a flexibilidade são vantagens competitivas que permitem captar e fidelizar os clientes e que se revelam mais importantes em períodos de recessão económica atual.

O projeto que se pretende desenvolver, visa o estudo e a implementação de melhorias operacionais numa empresa da indústria do mobiliário, um sector bastante afetado pela recessão na construção civil. Foi escolhido um sector da empresa, em que existe não só a hipótese de melhorar mas também propor um novo procedimento por cisão do existente que permita colmatar as atuais falhas no processo. Esse sector lida com a investigação e desenvolvimento de novos produtos e que iniciou o trabalho num novo segmento de mercado, estando associadas as tarefas de análise de projeto, orçamentação, produção e instalação.

Abstract

In the most competitive sectors of the industry the appliance of continuous improvement and waste reduction techniques are commonly used to increase the performance levels of the organization and the quality perceived by various stakeholders (customers, owners, employees, etc.). Responsiveness and flexibility are competitive advantages that allow capture and retain customers and which are more important in the current economic recession periods. The project to be developed, aimed at the study and the implementation of operational improvements in a company in the furniture industry, a sector greatly affected by the recession in construction. A sector of the company was chosen where there exists not only the chance to improve but also to propose a new procedure for ending the existing one and which allows correction of the current flaws in the process. This sector deals with the research and development of new products and started work in a new market segment, being associated with tasks such as project analysis, budgeting, production and installation.

Agradecimentos

Ao meu orientador, por todo o apoio, orientação e compreensão demonstrada.

A todos os que colaboraram comigo, enquanto empresa, para a realização deste trabalho, Daniel Couto, Jorge Pinheiro e Pedro Praça e em especial ao Fábio Machado por me ter proporcionado esta oportunidade.

À minha família e aos meus amigos por todo o apoio durante a realização desta dissertação e ao longo de todo o meu percurso académico.

Glossário

GAP - Gabinete de apoio à produção

Dossier de Produto - É constituído por desenhos, árvore de produto, instruções de trabalho para a produção/montagem, especificações para compras e subcontratação

Bíblia - Documento que reúne todos os protótipos aprovados para o congresso bem como móveis *standart* que se desejam reapresentar. Neste estão descritas características dos móveis, nomeadamente: preço, matérias-primas, especificidades, acabamentos, descrições, técnicas, medidas, etc..

OM - Oportunidades de Melhoria

Pc's - Planos de Carga

OF - Ordem de Fabrico

FQAS - Gestor de qualidade, ambiente e segurança

PGASSO - Programa de gestão ambiente, segurança e saúde ocupacional

Ex-works - A empresa tem responsabilidade até à embalagem final do produto e sua disponibilização no cais de carga. Cabe ao cliente adotar todas as providências para a recolha do produto e seu transporte até ao destino final, bem como a responsabilidade de toda a documentação necessária, de apoio ao transporte.

Core business - É a parte central de um negócio ou de uma área de negócios e que é geralmente definido em função da estratégia dessa empresa para o mercado. Este termo é utilizado habitualmente para definir qual o ponto forte e estratégico da atuação de uma determinada empresa.

GO - Gama Operatória

EP – Engenharia de Produto

Setup – refere-se às atividades de mudança, ajuste e preparação do equipamento para o fabrico de um novo lote ou produto. Também inclui as atividades realizadas durante o processo (como ajustes, mudanças de ferramentas, etc.)

Layout – arranjo físico dos recursos num determinado espaço de trabalho. Existem vários tipos de *layouts* em função de diferentes estratégias de fabrico ou de serviço.

Stakeholders - pessoa ou grupo que fez um investimento ou tem ações ou interesse numa empresa, negócio ou indústria.

Índice

Introdução.....	1
Motivação e Objetivos	1
Metodologia de Investigação.....	1
Estrutura da dissertação.....	2
1.1 Gestão de Projetos.....	3
1.1.1 Introdução.....	4
1.1.2 Fatores que impulsionam a Gestão de Projetos	5
1.1.3 Fases dos Projetos.....	5
1.1.4 Benefícios da Gestão de Projetos	7
1.2 Conceito de Investigação e Desenvolvimento	8
1.3 Garantia da qualidade	9
1.3.1 Requisitos de um Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade	9
1.3.1.1 ISO 9000 Sistemas de Gestão de Qualidade	10
1.3.1.2 ISO 19011 Normas de auditorias a Sistemas de Gestão	10
2.1 Fluxograma.....	12
2.2 Microsoft Project.....	13
2.3. ERP Navision	14
3.1 Caracterização do Setor.....	16
Membros do Cluster?	17
Localização?.....	18
Centros de Saber	18
Perspetivas de Desenvolvimento	19
3.2 Apresentação da empresa	20
3.2.1 Jocilma	21
3.2.2 AC Concept	22
3.2.3 Produtos e Mercados	22
3.2.4 Mapa de Processos Jocilma / AC Concept.....	23
3.2.5 Clássico e Contemporâneo VS Hotelaria.....	24
3.2.6 I&D Jocilma/AC Concept.....	25
3.2.7 Garantia da Qualidade: Jocilma e AC Concept	25

4 Manual Geral de Procedimentos.....	26
4.1 Manual Geral de Procedimentos inicial.....	27
4.2 Análise do Manual Geral de Procedimento Inicial	29
5.1 Principais alterações	32
5.2 Manual Geral de Procedimento de I&D para Clássico e Contemporâneo atualizado	34
5.3 Novo Manual Geral de Procedimentos de I&D para Hotelaria.....	36
Conclusão.....	38
Bibliografia	39
Anexo I: Matriz relacional de processos Vs cláusulas da NP EN ISO 9000, 14000 e OHSAS 18000.....	40
Anexo II: Manual Geral de Procedimentos.....	47
Anexo III – Manual Geral de Procedimentos Moveis Clássicos e Contemporâneos.....	48
Anexo IV: Manual Geral de Procedimentos de Projetos de Hotelaria	49

Índice de Figuras

Figura 1 - Ciclo de vida do projeto subdividida em fases características	6
Figura 2 - Fluxograma e símbolos.....	13
Figura 3 - Interface do MS Project	13
Figura 4 - Fases do fluxograma do projeto e utilização do Microsoft Project	14
Figura 5 - 4 pilares fundamentais do projeto.....	17
Figura 6 - Land Lord – Industrias e Investimentos, S.A.	20
Figura 7 - Instalações Jocilma SA.....	21
Figura 8 - Mapa de Processos	23
Figura 9 - Móvel Clássico, Figura 10 - Móvel Contemporâneo (Roche Bobois).....	24
Figura 11 - Enquadramento dos procedimentos	26
Figura 12 - Manual Geral de Procedimentos de I&D	27
Figura 13 - Manual Geral de Procedimentos de I&D Móveis Clássicos e Contemporâneos	34
Figura 14 - Manual Geral de Procedimentos de I&D Projetos Hotelaria	36

Introdução

Esta dissertação foi desenvolvida no âmbito da dissertação do Mestrado de Gestão das Organizações – Ramo Gestão de Empresas, do Instituto Politécnico de Bragança.

Neste capítulo começará por ser introduzida a motivação/objetivos e o enquadramento geral do trabalho desenvolvido, seguidos da apresentação da metodologia utilizada para abordar o problema. A última secção deste capítulo descreve a organização do presente documento.

Motivação e Objetivos

As instituições de I&D têm sido confrontadas com profundas alterações e evoluções no seu ambiente envolvente, que desafiam continuamente o seu posicionamento no mercado e catalisam mudanças organizacionais irreversíveis. Estas alterações no ambiente de negócio de I&D, exigem adaptações da forma de estar, de pensar e de agir dos seus gestores.

A motivação inicial para esta dissertação partiu da sugestão da própria entidade que se confrontava, há já algum tempo, com a necessidade de uma mudança organizacional, uma mudança que permitisse responder mais eficientemente às exigências competitivas do mercado atual, através duma gestão de projetos desenvolvidos mais eficaz, que permitisse melhorar a qualidade dos resultados obtidos, e a sua adequada e atempada partilha ou divulgação pelas restantes partes interessadas, nomeadamente, gestores, responsáveis técnicos, parceiros de negócio ou outros agentes.

O objetivo desta dissertação passa por analisar a estrutura inicial de I&D da empresa e propor um novo procedimento por cisão do existente, que permita colmatar as falhas atuais no processo de gestão dos projetos de Hotelaria.

Metodologia de Investigação

Por forma, a equitativamente, distribuir a delimitação temporal pelas várias tarefas a realizar para apresentação desta dissertação, foram inicialmente delineadas as várias fases a desenvolver e definidos os objetivos ambicionados. No entanto, podemos afirmar que a metodologia usada na prossecução dos objetivos desta dissertação se dividiu essencialmente em duas fases principais. A primeira fase consistindo da exploração de documentação relevante para suporte do nosso estudo e uma segunda fase de trabalho de campo, onde se tentou colocar em prática os conhecimentos entretanto adquiridos por forma a alcançar os objetivos inicialmente estabelecidos. Dentro do trabalho de campo foram realizadas sessões de inquérito com alguns colaboradores da unidade diretamente envolvidos nas atividades de gestão de projetos. Esta abordagem permitiu, posteriormente desenvolver os pontos-chave das situações descritas como ideais, compará-los com a situação real e analisar as mudanças possíveis culturalmente e desejáveis sistemicamente.

O processo ocorreu numa empresa do ramo mobiliário e começou por uma análise da situação existente. A empresa possui à partida, uma estrutura de gestão de projetos bem delineada onde as atividades estão formalizadas em termos da definição de processos de gestão de informação, salientando-se a definição formal da atribuição de tarefas, a formalização de procedimentos, a identificação de responsabilidades, o controlo e monitorização da informação partilhada, a definição de critérios e a avaliação da qualidade científica das ações e atividades desenvolvidas na instituição, o que facilitou a análise de todo o processo.

Numa fase final, foi substituído o manual geral de procedimentos de I&D inicial por dois novos manuais que sistematizam e otimizam cada uma das vertentes para que foram direcionados. Um para definir o processo de fabrico/produção/acabamento dos móveis clássicos e contemporâneos e um outro correspondendo ao objetivo principal da dissertação, para definir a gestão de projetos de hotelaria

Estrutura da dissertação

A presente dissertação é constituída por 5 capítulos. Depois de uma breve introdução e de definidos os objetivos e metodologias, o primeiro capítulo descreve a Gestão de Projetos e a Garantia da Qualidade em instituições de Investigação e Desenvolvimento. Nele está presente o enquadramento teórico, resultado da pesquisa bibliográfica efetuada e dos conceitos base aplicados durante o projeto.

No capítulo 2 são abordadas as técnicas e aplicações para análise de processos.

O capítulo 3 engloba a caracterização da empresa, assim como sector onde se insere.

No capítulo 4 procede-se à análise da situação problemática e à sugestão de melhorias e o capítulo 5 reúne a apresentação dos resultados e inclui as conclusões obtidas.

Capítulo I

Gestão de Projetos e Garantia da Qualidade em Instituições de I&D

Neste capítulo são abordadas algumas considerações sobre a Gestão de Projetos e a relevância da Garantia da Qualidade, sendo fundamentalmente uma abordagem focada no âmbito de instituições de investigação e desenvolvimento (I&D).

Os conceitos de Gestão de Projetos têm evoluído consideravelmente, o que se deve claramente às emergentes necessidades das organizações em fazerem face às exigências a nível de tempo, recursos e especificações, por forma a responderem às solicitações de uma forma cada vez mais rápida e eficaz, para assim se desmarcarem face a uma concorrência com crescente índice de competitividade.

Este capítulo está estruturado em duas secções principais. Na primeira secção é introduzida a noção de Gestão de Projetos e o conceito de Investigação e Desenvolvimento e são feitas algumas considerações sobre a importância da combinação de competências de investigação e gestão de negócio. Na secção seguinte, prossegue-se com uma apresentação dos principais requisitos e necessidades objetivas de implementação de um sistema de gestão e garantia de qualidade, segundo as normas internacionais da série ISO 9000 (2008), fazendo-se de seguida uma análise dos princípios de gestão da qualidade, principais benefícios e aplicações na gestão e garantia da qualidade. Este capítulo termina com uma análise da importância da garantia de qualidade na gestão de projetos em instituições de características peculiares como são as instituições de I&D.

1.1 Gestão de Projetos

Começa-se por definir os seguintes conceitos:

Projeto: Um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade. (Vargas, 2009)

Gestão de projetos: é um conjunto de ferramentas de gestão que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controlo de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados. (Vargas, 2009)

1.1.1 Introdução

A área de gestão de projetos tem assumido maior importância nas empresas, que têm passado por um processo de transformação, organizando-se para poder dar respostas eficazes e ágeis às questões ambientais e organizacionais (Carvalho & Carvalho, 2008).

A Gestão de Projetos pode então afirmar-se que é uma abordagem relacionada com a obtenção de trabalho feito a tempo, respeitando o orçamento e cumprindo com as especificações. O principal centro de interesse está nos resultados obtidos.

«Criar uma metodologia funcional da gestão de projetos não é tarefa simples. Um dos maiores equívocos que alguém pode cometer é desenvolver uma metodologia diferente para cada tipo de projeto. Outro seria não conseguir integrar a metodologia e as ferramentas da gestão de projetos num processo unificado. Quando as organizações desenvolvem metodologias e ferramentas de gestão de projetos que se completam e se complementam, surgem dois benefícios. Em primeiro lugar, o trabalho passa a fluir com menor número de mudanças de objetivos. Em segundo lugar, os processos são planeados para criar o mínimo possível de distúrbios nas atividades operacionais da empresa. O simples facto de ter e seguir uma metodologia de gestão de projetos não é garantia de sucesso e excelência. A necessidade de aperfeiçoamentos no sistema pode ser crítica. Além disso, fatores externos podem representar uma forte influência no sucesso ou no fracasso da metodologia de gestão de projetos de uma organização. A mudança é uma realidade no atual ambiente organizacional, e não há nada que indique, que esta situação venha a ser diferente no futuro. Os rápidos avanços tecnológicos que exigiram as mudanças em gestão de projetos nas duas últimas décadas, provavelmente, não perderão intensidade. Outra tendência, a crescente sofisticação dos consumidores e clientes, deve continuar e não desaparecer.» (Kerzner, H. (2007). Metodologias de Gestão de Projetos in H. Kerzner. *Gestão de Projetos - As melhores práticas. Porto Alegre: Bookman.*)

No entanto, hoje em dia, dada a acelerada competitividade, as organizações confrontam-se com a necessidade de realizar os seus trabalhos rapidamente. Isto leva a que os gestores de projetos tenham de fazer mais com menos mas com a mesma eficácia e eficiência.

Para fazer face a esta crescente necessidade de responder mais rapidamente e com maior eficácia, têm surgido algumas ferramentas de *software* de gestão para ajudar os grupos de projeto a lidar com as restrições de tempo. Os gestores de projeto fazem normalmente uso de ferramentas de calendarização específicas e diagramas de acontecimentos importantes. Gerir as restrições do orçamento, é possível com o auxílio de ferramentas que permitem a análise de valor adquirido, e metodologias de estimação de custos associados.

1.1.2 Fatores que impulsionam a Gestão de Projetos

«Kerzner pondera, que são diversos os fatores externos, que podem forçar as empresas a adotarem a gestão de projetos como forma de realizarem os seus projetos». São eles os seguintes:

- Competição;
- Padrões de qualidade;
- Redução das margens de lucro;
- Resultados financeiros;
- Fatores tecnológicos;
- Aspectos legais;
- Aspectos sociais;
- Fatores políticos;
- Pressões económicas.

Ao optar pela realização de um determinado projeto, uma organização precisa utilizar critérios de seleção para que os objetivos sejam atingidos e seja assim garantido o seu sucesso. A seguir, destacam-se os critérios mais importantes:

- Realismo;
- Capacidade;
- Flexibilidade;
- Facilidade de uso;
- Custo;
- Facilidade de informatização.

1.1.3 Fases dos Projetos

As fases do projeto normalmente definem:

- Qual é o trabalho técnico que deve ser realizado em cada fase;
- Quem deve estar envolvido em cada fase.

O número de fases de um projeto é uma função de sua natureza, podendo considerar-se cinco fases características como se pode verificar na figura seguinte:

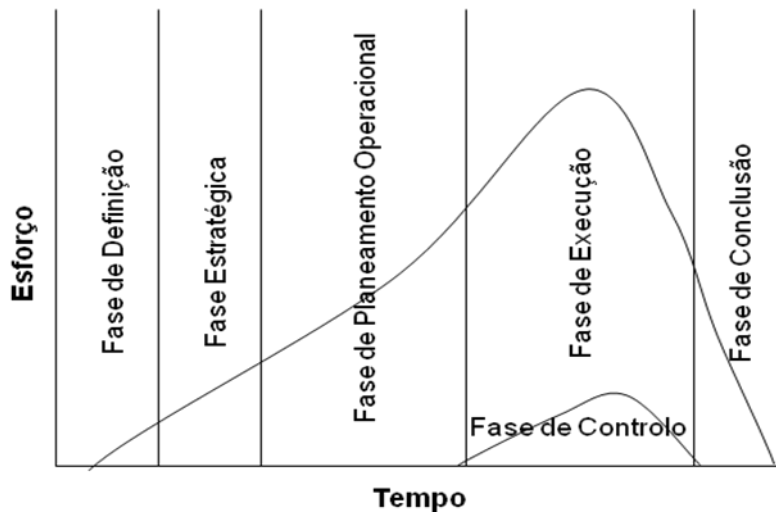


Figura 1 - Ciclo de vida do projeto subdividida em fases características
Fonte: (Vargas, 2009)

Fase de Definição: É a fase inicial do projeto, quando uma determinada necessidade é identificada e transformada em um problema estruturado a ser resolvido pelo projeto. Nessa fase, a missão e o objetivo do projeto são definidos.

Fase Estratégica: É a fase responsável por identificar e selecionar as melhores formas de condução do projeto, criando a maior quantidade possível de alternativas viáveis para o seu desenvolvimento.

Fase de Planejamento Operacional: Após a escolha da forma com que o projeto será conduzido, realiza-se um detalhamento de tudo aquilo que será realizado, incluindo cronogramas, interdependências entre atividades, alocação dos recursos envolvidos, análise de custos, etc., para que, no final da fase de planejamento operacional, o projeto esteja suficientemente detalhado para ser executado sem dificuldades e imprevistos.

Fase de Execução: É a fase que materializa tudo aquilo que foi planejado anteriormente. Qualquer erro cometido nas fases anteriores fica evidente durante esta fase.

Fase de Controle: É a fase que acontece paralelamente ao planejamento operacional e à execução do projeto. Tem como objetivo acompanhar e controlar aquilo que é realizado pelo projeto, de modo a propor ações corretivas e preventivas no menor espaço de tempo possível, após a detecção da anormalidade. O objetivo do controle é comparar o *status* atual do projeto com o *status* previsto pelo planejamento, apresentando ações corretivas em caso de desvio.

Fase de Conclusão: É a fase em que a execução dos trabalhos é avaliada através de uma auditoria interna ou externa (terceiros), os livros e documentos do projeto são encerrados e todas as falhas ocorridas durante o projeto são discutidas e analisadas para que erros similares não ocorram em novos projetos. (Vargas, 2009)

Podemos ainda definir a fase de conclusão de um projeto de I&D em três etapas:

- Fecho do Projeto
- Avaliação do Projeto
- Transferência da Aprendizagem do Projeto

Enquanto a transferência de resultados está a ser garantida, as atividades relativas ao encerramento do projeto, tais como fecho financeiro, realocação de recursos, preservação, proteção e transferência de conhecimento e aprendizagem obtidos do projeto, serão iniciados.

O fecho contratual do projeto envolve o gestor do projeto e o acordo do cliente que não será feito mais nenhum trabalho e todos os custos contabilísticos são fechados. Uma gestão intelectual apropriada requer uma clara definição do domínio no começo e apropriada consolidação para obtenção de patentes. A atempada realocação do espaço de trabalho, equipamento e pessoal é de uma importância particular para manter a motivação num nível elevado.

A avaliação do projeto deve compreender uma avaliação dos sucessos e falhas do projeto relativamente às especificações e do acréscimo de valor do projeto para o negócio. Além do mais, as lições que se aprendem em termos do processo de gestão do projeto, liderança, trabalho em grupo e trabalho em rede deveriam ser sumariados por forma a preparar a transferência da aprendizagem. A reavaliação das capacidades dos membros do grupo, avaliação de desempenho, bem como, reconhecimento e recompensas também pertencem a este estágio do projeto.

Uma etapa final importante é a transferência dessa aprendizagem para outras partes da organização, por forma a melhorar os processos/procedimentos de gestão de projetos e a formação na gestão de projeto. Quando apropriado, a tecnologia desenvolvida é transferida para aquelas partes da organização onde possa ser benéfica. (Pereira, S. (2001) *Gestão da Informação e do Fluxo de Trabalho em Projetos de Investigação e Desenvolvimento*, Dissertação de Mestrado, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Portugal)

1.1.4 Benefícios da Gestão de Projetos

A gestão de projetos proporciona inúmeras vantagens sobre o gerenciamento estático ou sobre o gerenciamento informal. Dentre os principais benefícios, podem-se destacar os seguintes:

- Evita surpresas durante a execução dos trabalhos;
- Permite desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas, uma vez que toda a metodologia está sendo estruturada;
- Antecipa as situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas antes que essas situações se consolidem como problemas;
- Adequa os trabalhos ao mercado consumidor e ao cliente;
- Disponibiliza os orçamentos antes do início dos gastos;

- Facilita as decisões, já que as informações estão estruturadas e disponibilizadas;
- Aumenta o controlo de gestão de todas as fases a serem implementadas devido ao detalhamento ter sido realizado;
- Facilita e orienta as revisões da estrutura do projeto que forem decorrentes de modificações no mercado ou no ambiente competitivo, melhorando a capacidade de adaptação do projeto;
- Otimiza a alocação de pessoas, equipamentos e materiais necessários;
- Documenta e facilita as estimativas para futuros projetos. (Vargas,2009)

1.2 Conceito de Investigação e Desenvolvimento

A sigla I&D ¹ corresponde a Investigação e Desenvolvimento e a aposta nessa área não deve ser vista como um pré-requisito da empresa que conduz necessariamente a maiores taxas de inovação, mas antes como um mecanismo fundamental de formação e fixação de competências tecnológicas nas empresas.

Designa um conjunto de atividades ou trabalhos criativos executados de forma sistemática e com vista ao aumento dos conhecimentos humanos, bem como à utilização desses mesmos conhecimentos em novas aplicações.

O conceito de I&D engloba três categorias de atividade:

- A Investigação Fundamental, que consiste em trabalhos, experimentais ou teóricos, empreendidos com a finalidade de obtenção de novos conhecimentos científicos sobre os fundamentos de fenómenos e factos observáveis, sem o objetivo específico de aplicação prática.
- A Investigação Aplicada, que consiste em trabalhos originais, também efetuados com vista à aquisição de novos conhecimentos, mas com uma finalidade ou um objetivo pré-determinados.
- O Desenvolvimento Experimental, que consiste na utilização sistemática de conhecimentos existentes, obtidos por investigação e/ou experiência prática, com vista à fabricação de novos materiais, produtos ou dispositivos, à instalação de novos processos, sistemas ou serviços, ou à melhoria significativa dos já existentes.

¹ No contexto das empresas Jocilma e AC Concept, I&D designa apenas o Gabinete Técnico responsável pela gestão de projetos

1.3 Garantia da qualidade

A qualidade é simultaneamente um atributo e uma propriedade inerente das coisas, que permite que estas sejam comparadas com outras da mesma tipologia ou natureza. Nem sempre é fácil dar uma definição exata do termo qualidade, uma vez que a respetiva apreciação é subjetiva.

Existem múltiplas perspetivas a partir das quais se pode definir a qualidade. Se nos referimos a um produto em si, a qualidade consiste em distinguir-se qualitativa e quantitativamente relativamente a alguma particularidade ou característica requerida. No que se refere ao utilizador, a qualidade implica satisfazer as suas necessidades e os seus desejos. Posto isto, significa que a qualidade de um produto depende da forma como este responde às preferências do cliente. Também se pode dizer que a qualidade significa fornecer/oferecer valor ao cliente, consumidor ou utilizador.

Os fatores que podem levar uma organização a pensar na implementação de um Sistema de gestão da Qualidade, podem ser de variada ordem, nomeadamente alcançar a satisfação do cliente, necessidade de reconhecimento de competências, necessidade de melhorar a comunicação e a moral da organização, necessidade de aumentar a quota de mercado, necessidade de cumprir com determinados requisitos de clientes, ou mesmo necessidades regulamentares aplicáveis.

1.3.1 Requisitos de um Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade

A adoção de um Sistema de Gestão e Garantia de Qualidade por parte de uma empresa, decorre de uma decisão estratégica, e nesse sentido revela-se de singular importância a identificação pela organização de alguns pontos que poderão servir de orientação na sua implementação. O seu desenvolvimento e implementação necessita de um suporte documental que reflita a política, a organização, as ações, as estratégias e as instruções do serviço.

Assim é importante que a organização comece por identificar os objetivos que pretende atingir e o que entende que os outros esperam de si, isto é, expectativas das partes interessadas, nomeadamente parceiros de negócio, clientes, fornecedores, acionistas ou mesmo a sociedade em geral. Só depois desta reflexão, a organização deve então procurar informação sobre a família de normas ISO 9000, verificando a aplicação destas normas no sistemas de gestão, isto é, decidir se o que procura é a certificação do sistema de gestão da qualidade em conformidade com a norma ISO. (Pereira, S. (2001). *Gestão da Informação e do Fluxo de Trabalho em Projetos de Investigação e Desenvolvimento*, Dissertação de Mestrado, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Portugal)

1.3.1.1 ISO 9000 Sistemas de Gestão de Qualidade

A norma ISO 9000 constitui uma referência internacional para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade.

A Certificação de acordo com a ISO 9000 reconhece o esforço da organização em assegurar a conformidade dos seus produtos e/ou serviços, a satisfação dos seus clientes e a melhoria contínua. A Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade é dirigida a qualquer organização, pública ou privada, independentemente da sua dimensão e sector de atividade.

Um Sistema de Gestão da Qualidade Certificado permite, entre outros aspetos:

- Satisfazer as expectativas dos clientes, assegurando não só a sua fidelização mas também a competitividade e o desenvolvimento sustentável;
- Assegurar, de um modo inequívoco e transparente, às diversas partes interessadas, um Sistema de Gestão da Qualidade adequado e que potencie a dinâmica da melhoria contínua;
- Proporcionar uma maior notoriedade e melhoria da imagem perante o mercado;
- Evidenciar a adoção das mais atuais ferramentas de gestão;
- O acesso a mercados e clientes cada vez mais exigentes;
- Uma confiança acrescida nos processos de conceção, planeamento, produção do produto e/ou fornecimento do serviço.

1.3.1.2 ISO 19011 Normas de auditorias a Sistemas de Gestão

A ISO 19011:2011 fornece orientações para a realização de auditorias de primeira e segunda parte a qualquer sistema de gestão. Esta norma substitui a versão de 2002 que tinha um enfoque específico em auditorias a sistemas de gestão da qualidade e do ambiente. A publicação desta revisão da ISO 19011 faz parte de uma iniciativa da ISO mais abrangente, para promover a harmonização das suas várias normas de sistema de gestão, de modo a facilitar o processo para as organizações que optam por implementar um sistema único integrado para abordar os requisitos de mais do que uma norma. Neste contexto, a ISO está na fase final de elaboração do documento “ISO Guide 83” que se destina a quem desenvolve normas de sistemas de gestão e que fornece uma estrutura e formato comuns e uma quantidade significativa de “texto idêntico” para futuras normas e revisões futuras de normas existentes.

A ISO 19011 é aplicável a diversos sistemas de gestão, nomeadamente:

- Qualidade (ISO 9000)
- Ambiente (ISO 14000)
- Segurança e Saúde do Trabalho (OHSAS 18000)
- Segurança Alimentar (ISO 22000)
- Segurança da Informação (ISO 27000)
- Responsabilidade Social (SA8000)

- Energia (ISO 50001)
- Eventos sustentáveis (ISO 20121)

A ISO 19011:2011 é mais rica em conteúdo que a sua predecessora, em parte devido ao facto dos requisitos relacionados especificamente com auditorias de terceira parte (certificação) serem agora abordados numa norma separada (ISO/IEC 17021:2011, publicada em Fevereiro de 2011), que se destina a organismos de certificação de sistemas de gestão. Tal permitiu que a ISO 19011 se focasse mais em auditorias de primeira e de segunda parte.

Uma das alterações fundamentais na ISO 19011 é a introdução do conceito de risco em auditorias a sistemas de gestão. Este conceito está relacionado tanto com o risco do processo de auditoria não atingir os seus objetivos, como com o potencial da auditoria em interferir nas atividades e processos do auditado. A norma não fornece orientações específicas relativamente aos processos de gestão do risco das organizações, no entanto reconhece que as organizações podem dedicar o esforço em auditoria a assuntos com maior significância para o sistema de gestão.

Tal como na versão anterior, a ISO 19011:2011 continua a ser baseada em princípios, mas foi adicionado um novo princípio: confidencialidade. O que significa que agora os seis princípios de auditoria são:

- **Integridade** – “A base do profissionalismo”;
- **Apresentação imparcial** – “Obrigação de relatar com verdade e rigor”;
- **Devido cuidado profissional** – “Aplicação de diligência e de discernimento na auditoria”;
- **Confidencialidade** – “Segurança da informação”;
- **Independência** – “A base para a imparcialidade da auditoria e a objetividade das conclusões”;
- **Abordagem baseada em evidências** – “Método racional para chegar a conclusões de auditoria fiáveis e reproduzíveis num processo sistemático de auditoria”.

No anexo I também se pode observar a matriz relacional de processos Vs cláusulas da NP EN ISO 9001, 14001 e OHSAS 18001.

Capítulo II

Técnicas e aplicações para análise de projetos

Neste capítulo são abordadas as técnicas para análise de processos e o *software* de gestão de projetos que permitem aos gestores planejar e prever a utilização de recursos do projeto e observar como isso afeta o tempo de conclusão do projeto e os respectivos custos.

Dada a importância que uma adequada gestão de fluxo de trabalho pode ter na persecução dos objetivos da gestão de projetos, e em particular na gestão de projetos I&D, procede-se a uma abordagem às tecnologias inerentes ao desenvolvimento de projetos na Jocilma e na AC Concept referindo-se a sua utilização no suporte aos processos de gestão de projetos, como gestão de tempos, custos e recursos. No caso específico da Jocilma e da AC Concept são utilizados como técnica de análise de processos o fluxograma e como *software* de gestão de projetos o Microsoft Project e o ERP – Navision.

2.1 Fluxograma

O Fluxograma pode ser considerado uma representação onde são descritos os passos necessários para a execução de um processo do sistema. É um tipo de diagrama que visa a representação esquemática de um processo muitas vezes feito através de gráficos que ilustram de forma descomplicada a transição de informações entre os elementos que o compõem, ou seja, é a sequência operacional do desenvolvimento de um processo, o qual caracteriza: o trabalho que está a ser realizado, o tempo necessário para a sua realização, a distância percorrida pelos documentos, quem é responsável por realizar o trabalho e como este flui entre os participantes deste processo. O fluxograma dá uma ideia do desenrolar do processo no seu conjunto, mas não contém todos os detalhes relevantes sobre os processos como os responsáveis, tempos e datas.

De maneira a melhorar a informação fornecida por este tipo de diagramas, podem ser utilizadas chaves que relacionem as atividades com os atores e também descrições auxiliares que orientem todo o processo. É recomendado que o fluxograma não seja demasiado extenso ou que apresente demasiadas condições, porque pode torna-se difícil seguir o fluxo do processo. A existência de fluxogramas para cada um dos processos é fundamental para a simplificação e racionalização do trabalho, permitindo a compreensão e posterior otimização dos processos desenvolvidos em cada departamento ou área da organização.

Este tipo de diagramas são constituídos por vários símbolos, símbolos estes, com significados diversos. A Figura 2 exemplifica um fluxograma, assim como alguns dos símbolos utilizados neste tipo de diagramas.



Figura 2 - Fluxograma e símbolos

2.2 Microsoft Project

Classificado como tecnologia de gestão de projetos é portanto também uma tecnologia relacionada com o apoio ao trabalho em grupo. Possui vários focos, entre os quais, tempo (datas, duração do projeto, calendário de trabalho), modelo de Gantt, modelo probabilístico PERT (para cálculos relacionados com o planeamento), diagrama de rede, custos (fixos, não fixos e outros) e uma gama de relatórios. É utilizado por gestores, administradores e coordenadores para projetos elaborados e complexo. Como podemos ver na figura 3, a interface padronizada da Microsoft facilita, para os iniciantes, a familiarização com o produto.

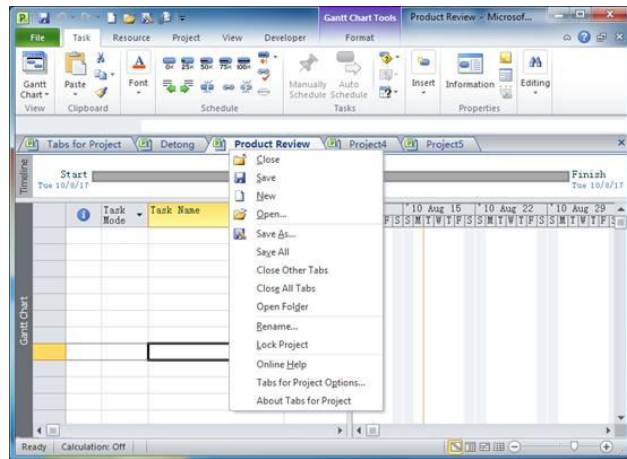


Figura 3 - Interface do MS Project

No geral, baseia-se no modelo Diagrama de Rede, utiliza tabelas no processo de entrada de dados, permite uso de subprojectos, possui recursos para agrupar, filtrar e classificar tarefas e um conjunto padrão de relatórios onde os usuários podem criar seus próprios relatórios.

O Microsoft Project é utilizado, principalmente, na elaboração do plano operacional e na realização do acompanhamento e do controlo de projeto como se pode observar na figura 4.

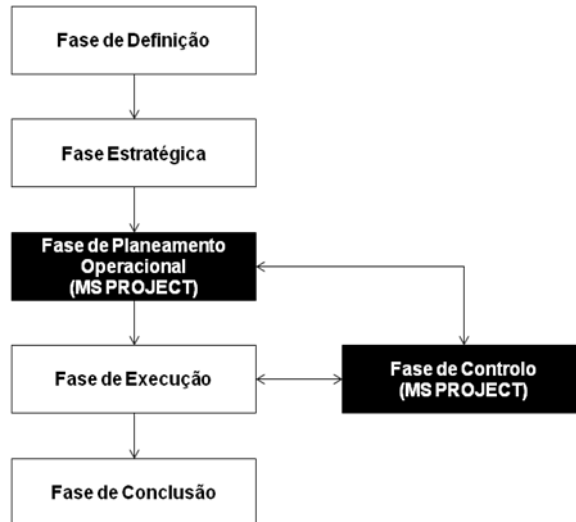


Figura 4 - Fases do fluxograma do projeto e utilização do Microsoft Project (Vargas, 2009)

O plano operacional e o controlo merecem atenção especial porque envolvem a utilização de computadores e programas de informática para realizá-los. Atualmente é impossível a gestão ou acompanhamento do plano operacional sem utilizar um computador. (Vargas,2009) O MS Project calcula ainda a duração dos projetos tendo por base ou não a alteração da quantidade de recursos da atividade. Os tipos de controlo que a tarefa pode ter são:

- Unidades fixas;
- Trabalho fixo;
- Duração Fixa.

2.3. ERP Navision

É uma solução de *software* de planeamento de recursos empresariais (ERP) completa para organizações médias de implementação rápida, configuração fácil e utilização simples. É característica pela simplicidade que dá origem às inovações na conceção, desenvolvimento, implementação e usabilidade de produtos. Tem como premissas:

- Simplificar o negócio com uma única solução. Integra e armazena centralmente informações financeiras, de produção, da cadeia de fornecimento, de vendas e marketing, de gestão de projetos, de recursos humanos e de serviços.
- Melhorar a produtividade. Ajuda as pessoas a produzir mais todos os dias com uma experiência do utilizador familiar e intuitiva com funcionamento semelhante ao *software* Microsoft que já utilizam e proporciona acesso de Perfil Personalizado a informações e tarefas relevantes.

- Tomar decisões inteligentes. Acesso simplificado a informações específicas e tarefas que ajudam os empregados a visualizarem prioridades e a acederem a informações de que necessitam para tomar decisões fundamentadas com confiança; uma vasta gama de ferramentas de análise e relatórios que permitem obter informações aprofundadas sobre o desempenho do negócio.
- Implementar rapidamente. Permite configurar e personalizar rapidamente o sistema de acordo com as necessidades de negócio atuais, sendo que poderá facilmente adaptar-se a alterações da procura adicionando funcionalidades, aplicações personalizadas e capacidades *online*.

Capítulo III

Caraterização da Empresa

Neste capítulo começa-se por descrever o sector onde as empresas Jocilma e AC Concept se inserem. São também caracterizadas as empresas, e os processos que fazem parte de cada uma delas assim como o tipo de móveis a que se dedicam: Clássico, Contemporâneo e Hotelaria.

3.1 Caraterização do Setor

«As Indústrias da Madeira e do Mobiliário de Portugal contabilizam cerca de 2,1 mil milhões de euros de volume de vendas e exportam 1,5 mil milhões de euros, de acordo com dados fornecidos em 2009 pela Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal.» (www.knownow.com.pt)

O mobiliário, os painéis de madeira e as madeiras de pinho e de eucalipto, em rolaria e serradas, são os principais responsáveis por estes valores.

A necessidade sentida no sector do mobiliário de ter que tomar medidas para ultrapassar as dificuldades que tem vindo a sentir, conduziu a que um grupo de entidades do sector se unisse e criassem um *cluster*. Desse desafio resultou a criação da Associação para o Pólo de Excelência e Inovação das Empresas do Mobiliário de Portugal (APEIEMP) que, para além da AIMMP – Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal conta com as Associações Empresariais de Paços de Ferreira e Paredes, a Associação Portuguesa de Comércio Mobiliário e a Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins.

A grande missão do Cluster passa por promover a competitividade das empresas de mobiliário e madeira que operam em Portugal, para que a médio/longo prazo estas alcancem os tais níveis competitivos desejados e criem empregos qualificados e sustentados, de forma a gerar riqueza para a região. Tornar o mobiliário português e prepará-lo em termos de escala para se tornar numa referência internacional de excelência é o desafio lançado. Para que tal seja possível a aposta predefine 4 pilares fundamentais como se confirma na figura 3.1 e centra-se em três conceitos que podem funcionar como fatores de diferenciação num panorama internacional:

- Qualidade;
- *Design*;
- Inovação.



Figura 5 - 4 pilares fundamentais do projeto
(Fonte: www.knownow.pt)

Em que:

- ***InterFurniture***: Reflete a aposta na Internacionalização Sustentada e no Marketing. Para tal será desenvolvido um plano de ação comum de forma a privilegiar e incentivar a constituição de parcerias entre empresas sob a marca *umbrella* Made in/by Portugal;
- ***TechFurniture***: Centra-se na criação de um Centro Avançado de Design e de um Centro de Inovação do Mobiliário. O primeiro com sede nas instalações da Profisousa (Paços de Ferreira) tendo como grande objetivo a preparação e/ou especialização de *designers* para as empresas da região, bem como a sensibilização das mesmas para a grande necessidade da incorporação deste elemento nos seus produtos. Por seu turno, o Centro de Inovação do Mobiliário, com sede nas antigas instalações do Centro Tecnológico para as Indústrias da Madeira e Mobiliário (CTIMM), terá como objetivo testar produtos e materiais, estando ainda incumbido da investigação e desenvolvimento de novas tecnologias e novos processos de fabrico.
- ***HumanFurniture***: Visa o desenvolvimento de uma Rede de Excelência do Potencial Humano, com o objetivo de qualificar o pessoal ligado ao sector.
- ***NetFurniture***: Com o objetivo de promover a Cooperação Empresarial, de modo a tornar mais forte e competitivo o sector mobiliário nacional.

Membros do Cluster?

O Cluster é formado por cinco associações, englobando portanto um conjunto vasto de empresas associadas a estas:

- Associação Empresarial de Paços de Ferreira;
- Associação Empresarial de Paredes;
- Associação das Indústrias de Mobiliário de Portugal;
- Associação Portuguesa de Comércio Mobiliário;
- Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins.

Localização?

Dada a tradição que o sector do mobiliário possui em Paredes e Paços de Ferreira, este *cluster* tem presença mais notada nestes dois concelhos. Todavia, tal como comprova a presença de associações de carácter nacional na APEIEMP – Associação para o Pólo de Excelência e Inovação das Empresas do Mobiliário de Portugal – este *cluster* tem abrangência nacional.

Centros de Saber

O CTIMM – Centro Tecnológico das Indústrias de Madeira e Mobiliário é uma instituição motivadora da inovação e da melhoria de qualidade dos produtos e dos processos tecnológicos, que atua na perspetiva de assegurar a competitividade das empresas que em Portugal integram as indústrias da madeira e mobiliário, prestando-lhes assistência técnica, tecnológica e laboratorial.

Centro Tecnológico tem a seu cargo as seguintes áreas de intervenção:

- Assistência Técnica e Tecnológica;
- Ensaios laboratoriais a materiais e ao produto final;
- Estudo de Métodos e Processos de Fabrico;
- Normalização;
- Certificação de Produtos;
- Apoio ao Design;
- Formação e Informação;
- Apoio à Implementação de Sistemas de Garantia de Qualidade;
- Demonstração de Técnicas e Processos de Fabrico;
- Apoio à Elaboração e Execução dos Projetos de Investimento;
- Apoio à Conceção de Protótipos;
- Apoio à Programação em CAD/CAM. LEM;
- Laboratório de Ensaios de Materiais LEMC;
- Laboratório de Ensaios de Mobiliário e Componente.

Os Laboratórios do CTIMM possibilitam às empresas do sector, sectores afins ou complementares, ensaios de materiais e ensaios a mobiliário e componentes. O Laboratório de Ensaios de Materiais – laboratório acreditado pelo Instituto Português da Qualidade – executa ensaios segundo normas nacionais e internacionais a:

- Madeira maciça;
- Painéis derivados de madeira, de partículas e de fibras;
- Pavimentos de madeira;

- Acabamentos de mobiliário;
- Estratificados;
- Colas;
- Tintas e vernizes.

O Laboratório de Ensaios de Mobiliário e Componentes – laboratório acreditado pelo Instituto Português da Qualidade – executa ensaios de resistência mecânica e de estabilidade, segundo normas nacionais, internacionais e especificações CTIMM a:

- Armários, estantes, blocos, gavetas e arquivos;
- Cabides;
- Camas de bebé;
- Cadeiras altas;
- Mesas e secretárias;
- Biombos;
- Beliches;
- Parques;
- Porta barreiras;
- Sofás;
- Ferragens.

Perspetivas de Desenvolvimento

A atuação do Cluster das Empresas de Mobiliário para os próximos anos terá como propósito atingir um conjunto de resultados, entre os quais:

- Promover a importância do *design* e da inovação como fatores cruciais para a diferenciação a nível internacional, conduzindo de forma subsequente ao aumento da visibilidade internacional das empresas nacionais;
- Incrementar a qualificação dos recursos humanos das empresas pertencentes ao *cluster*;
- Desenvolver projetos comuns de I&DT;
- Aumentar em 20% o valor das exportações do mobiliário português.

De uma forma geral, o *cluster* pretende desenvolver um conjunto de práticas que no futuro permitam contribuir para o aumento de produtividade e competitividade das empresas nacionais. Só assim Portugal se poderá assumir internacionalmente como um país de referência no sector do mobiliário. Fonte: (www.knownow.com.pt)

3.2 Apresentação da empresa

Ao definir uma empresa, é necessário definir não só as suas características, mas também o todo onde esta se insere. Para definir a Jocilma e a AC Concept, começa-se por definir a holding que a tutela. A Land Lord - Industria e Investimentos, S.A. é uma holding industrial para o sector da produção de mobiliário, num processo verticalizado, desde a floresta até ao cliente final onde mais de 95% da produção é destinada a exportação. Esta holding, como se pode verificar na figura 6, é responsável por um conjunto de empresas subsidiárias, mas está inserida também ela num Grupo que é encabeçado pela LORDPAR, SGPS S.A., Sociedade com participações em Empresas da fileira do mobiliário tanto em Portugal como em França.

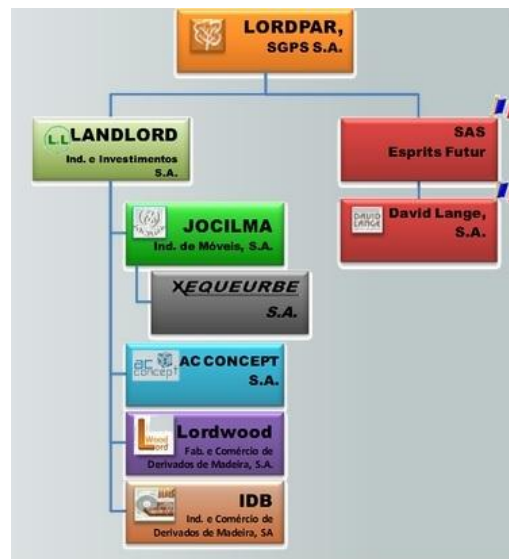


Figura 6 - Land Lord – Industrias e Investimentos, S.A.
(Fonte: www.jocilma.pt)

A Jocilma e AC Concept são empresas autónomas e estão inseridas num Grupo de empresas, onde quatro delas são Industriais:

- IDB – Indústria e Comércio de Derivados de Madeira, S.A

A Serração - Tem como atividade o corte e fornecimento de madeira maioritariamente às empresas do Grupo.

- LORDWOOD – Fabrico e Comércio de Derivados de Madeira, S.A

Os painéis - A atividade da Lordwood centra-se no fabrico e corte de placas de diversos tipos, nomeadamente lamelado, maioritariamente às empresas do Grupo.

- AC Concept, S.A

A AC Concept, desenvolve a sua atividade no *design* e fabrico de mobiliário contemporâneo assim como para hotelaria.

- JOCILMA – Indústria de Móveis, S.A

A Jocilma, desenvolve desde 1991 a sua atividade no *design* e fabrico de mobiliário clássico, tendo como principal cliente a maior rede mundial deste tipo de mobiliário.

- XEQUEURBE, S.A – investimentos Imobiliários

3.2.1 Jocilma

A Jocilma - Indústria de Móveis, Lda., foi constituída em 1991, com sede social em Corregais, Lordelo. O seu objeto social é a fabricação e comercialização de móveis em madeira e operações conexas (CAE: 36141). Foi criada com três sócios e um capital social de 800 000\$00. Tendo sofrido algumas modificações ao longo dos anos, essencialmente aumentos de capital, mais recentemente, em 2004, houve uma transformação da sociedade, apresentando-se atualmente como uma sociedade anónima. Atualmente, a Jocilma - Indústria de Móveis, S.A., tem a sua sede social na Zona Industrial de Lordelo (Figura x), conselho de Paredes, mantém o objeto social inicial, e o seu capital social é agora de 5 000 000,00 €. A Administração é exercida por um Conselho de Administração, e a Fiscalização compete a um Fiscal único (Revisor Oficial de Contas).

Até 2007, as instalações da unidade fabril sofreram uma série de ampliações, quadruplicando o seu tamanho inicial, aumentando assim a capacidade de produção para corresponder às exigências do mercado, até porque, em 2000, a empresa lordelense celebrou uma parceria com um grupo francês que influenciou o futuro da empresa.

Em 2007, e já com 110 funcionários, foi inaugurada a nova unidade fabril, também na Zona Industrial de Lordelo como se pode ver na figura 7. Até então, a empresa desenvolvia produtos no segmento clássico, mas com a chegada da crise, decidiu diversificar um pouco a produção e avançou para a aposta no segmento contemporâneo, incluindo a produção de contemporâneo na Jocilma e criando o polo de acabamento contemporâneo. Mais tarde surgiu a aposta nos projetos de Hotelaria o que lhes permitiu estar posicionados em diversas linhas de mercado.

A Jocilma procura apresentar no mercado produtos inovadores de elevada qualidade. Para tal possui um Gabinete Técnico, que trabalha em conjunto com o principal cliente da empresa onde é realizada toda a conceção e desenvolvimento dos seus produtos.



Figura 7 - Instalações Jocilma SA
(Fonte: www.Jocilma.pt)

3.2.2 AC Concept

“Ac Concept, SA”, foi constituída em 2011, com sede social na Zona Industrial de Lordelo. A história da Ac Concept é curta, no entanto os seus alicerces são bem antigos. Assim, em 16 de Julho de 2008, a Fernando Moreira Teixeira, S.A. (fundada em Janeiro de 1993), foi adquirida pela atual administração que mudou o nome para FTO - Furniture Trading Orient, S.A. E em Março de 2011 surge a atual designação Ac Concept, S.A., marca esta que já vinha a ser utilizada pela Jocilma, na venda de mobiliário de estilo contemporâneo.

O seu objeto social é a fabricação e comercialização de móveis em madeira (CAE: 31091). Detém um capital social de 2 000 000,00 €. Atualmente, a Ac Concept, S.A. afirma assim a sua Imagem de Marca no fabrico de mobiliário de estilo Contemporâneo e Hotelaria, áreas onde estão a ser integrados todo o *know-how* adquirido ao longo dos anos.

Além do contemporâneo, onde já foram dados passos sólidos, é agora objetivo forte aprofundar a integração do mercado da Hotelaria.

Abordagem será gradual e sempre sustentada na última tecnologia em que foi edificada a Ac Concept. Com todas estas sinergias é objetivo da Ac Concept ser um dos melhores neste ramo do Mobiliário para Hotelaria e claro, cimentando sua presença no mercado do Contemporâneo.

3.2.3 Produtos e Mercados

A Jocilma e a Ac Concept são empresas que se dedicam à criação e fabrico de mobiliário. Produz móveis em madeira e derivados de madeira revestidos a folheado. Os seus principais produtos são quartos, salas de estar e de jantar, escritórios e outros móveis diversos.

- **Jocilma:** Investigação, Desenvolvimento e Produção de Mobiliário.
- **Ac Concept:** Investigação, Desenvolvimento e Produção de Mobiliário Contemporâneo.

A parceria feita em 2000 com um grupo francês líder mundial na distribuição e comercialização de mobiliário, assume grande parte das encomendas da Jocilma e funciona como o braço comercial da empresa.

Numa altura em que muito se fala na internacionalização, esta rede permite que os lordelenses exportem a totalidade da sua produção para 44 países, há já mais de 10 anos. Os principais países onde estão representados são a China, a França, a Inglaterra e os Estados Unidos.

3.2.4 Mapa de Processos Jocilma / AC Concept

A definição e estabelecimento do modelo de gestão por processos, traduz as interações das atividades desenvolvidas pela Ac Concept e Jocilma, garantindo assim a execução e atribuição de responsabilidades, estando definidos para cada processo o seu responsável, as entradas e as saídas, monitorizados e medidos através de indicadores de desempenho, permitindo assim avaliar a eficácia pretendida para atingir os objetivos propostos.

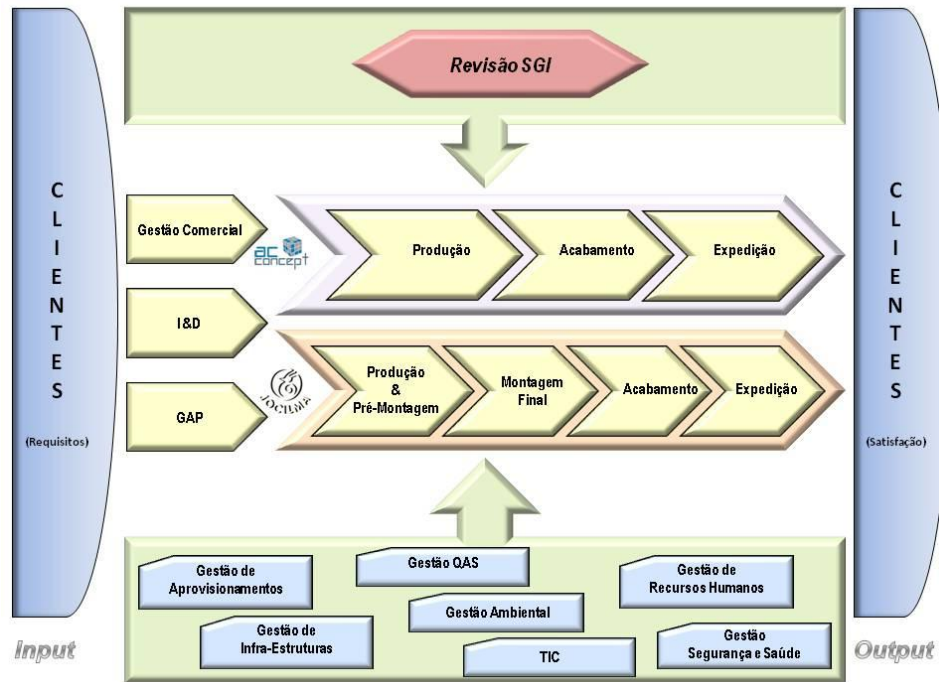


Figura 8 - Mapa de Processos
(Fonte: Jocilma)

Como podemos observar na figura 8, o primeiro passo é dado pelo cliente, no sentido de requisitar à empresa um novo modelo ou projeto. Assim que o pedido dá entrada na Gestão Comercial são registadas as especificações dos clientes e são pesquisados os antigos desenvolvimentos/protótipos que já pudessem existir, assim como desenhos de conceções anteriores. Seguidamente é reencaminhado para o gabinete de Investigação e Desenvolvimento para serem produzidos os novos ou melhorados desenhos com todas as especificações técnicas. Para cada novo modelo é criado um *dossier* de produto onde se registam todas as especificações, assim como ferramentas e moldes utilizados. É criado *à posteriori* um protótipo e um respetivo orçamento que será aprovado ou não pelo cliente. Depois de devidamente aprovado, o novo modelo chega à Produção através do Gabinete de Apoio à Produção (GAP) que faculta a respetiva ordem de fabrico (OF) aos trabalhadores que iniciam o desenvolvimento do novo produto.

A Jocilma e a AC Concept seguem quase a mesma sequência de trabalhos: Produção, acabamento e expedição, com a pequena diferença de que na Jocilma, associada à produção,

encontra-se também o sector da pré-montagem que passa depois ao sector da montagem final mantendo-se o resto do percurso igual.

Ao mesmo que esta sequência de processos acontece, são vários os departamentos que os sustentam, fazendo com que tudo seja revisto e analisado de forma a cumprir todas as normas e padrões impostos pela empresa, de forma a chegar com a máxima qualidade ao cliente final. O objetivo é a total satisfação do cliente.

3.2.5 Clássico e Contemporâneo VS Hotelaria

Os móveis clássicos são a base da Jocilma e só mais tarde surgiu a possibilidade de se dedicarem ao fabrico de móveis contemporâneos (figuras 9 e 10). É com a parceria feita em 2000 com um grupo francês líder mundial na distribuição de mobiliário que assume grande parte das encomendas da Jocilma e funciona como o braço comercial da empresa, que a empresa passa a dedicar-se maioritariamente à produção, e não tem que se preocupar em vender o produto. Roche Bobois é a marca de móveis contemporâneos que a Jocilma começa a produzir em exclusivo, uma marca que desenvolve as suas coleções em parceria com *designers*, arquitetos e criadores, com o objetivo de criarem móveis pensados para serem ao mesmo tempo belos e funcionais.



Figura 9 - Móvel Clássico
(Fonte: www.Jocilma.pt)



Figura 10 - Móvel Contemporâneo (Roche Bobois)

Só mais tarde a Jocilma em conjunto com a AC Concept se lançam nos projetos de Hotelaria. Esta aposta parte da postura da empresa, de se proporem a novos desafios e de independentemente da dimensão de um projeto nunca perderem a forma individualizada de trabalhar. Possuem também uma grande capacidade de resposta em termos de prazos e de flexibilidade de adaptação das peças *standart* aos pedidos especiais dos clientes, suportada pelo gabinete de I&D.

Fruto da parceria que permite exportar toda a produção, a Jocilma lança também coleções semestrais. Tem recursos só direcionados para esta área e quando um produto está a nascer já está outro na incubadora. Um sistema que permite seguir as tendências mais atuais do mercado.

3.2.6 I&D Jocilma/AC Concept

Funciona como um Gabinete Técnico que tem como objetivo desenvolver e definir os requisitos de novos modelos ou móveis (por iniciativa Jocilma/ Ac Concept ou por iniciativa do cliente). No caso específico destas empresas, existe um departamento específico que lida com a investigação e desenvolvimento de novos produtos e recentemente iniciou o trabalho num novo segmento de mercado, estando associadas as tarefas de análise de projeto, orçamentação, produção e instalação que englobam móveis do tipo Clássico, Contemporâneo e de Hotelaria.

Atualmente este departamento é dotado de um conjunto de desenhadors especializados que desenvolvem todos os projetos de raiz liderados pelo chefe de I&D. Esses mesmos desenhadors são responsáveis por criar o novo projeto requisitado à empresa, seja ele um simples móvel ou algo tão elaborado como mobilar um Hotel. Quando estes dois tipos de projetos tão diversos se juntam, criam um redobrado esforço sobre a equipa que os realiza. Em vez de se especializar, a equipa de desenhadors tende a ser versátil. Com esta organização começa-se a verificar que os projetos de Hotelaria tendem a ser prejudicados visto que são muito mais elaborados e requerem uma atenção redobrada a todos os níveis.

O Gabinete de Investigação e Desenvolvimento é também o principal responsável pela qualidade, *design* e inovação dos projetos produzidos, fatores de diferenciação num panorama internacional.

3.2.7 Garantia da Qualidade: Jocilma e AC Concept

A Ac Concept e Jocilma orientam as suas atividades na busca permanente da melhoria da satisfação dos seus clientes, através da implementação de um Sistema de Gestão de Integrada (SGI) adequado e eficaz, em que estão envolvidos todos os seus colaboradores.

Determina a aplicação do Manual Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança (MQASS) como requisito obrigatório em todas as áreas funcionais e declara que esse documento estabelece de uma forma adequada o SGI implementado em toda a organização.

Capítulo IV

Análise da Situação

Neste capítulo analisa-se o fluxograma de procedimentos, presente no Manual Geral de Procedimentos de Investigação e Desenvolvimento da Jocilma/AC Concept. São apontadas as falhas encontradas e as respetivas soluções, com o intuito de criar dois novos manuais de procedimentos de gestão de projetos direcionados para cada uma das vertentes para que foram direcionados de forma a otimizá-los.

4 Manual Geral de Procedimentos

O Manual Geral de Procedimentos (anexo II) é, na sua essência, um conjunto de diretrizes de gestão de projetos que guiam todos o processo de criação de um novo modelo/projeto. É inicialmente feito um enquadramento de todo o processo em termos de departamentos e dadas as definições iniciais necessárias. É constituído também pelo fluxograma do processo de produção e a sua respetiva descrição.



Figura 11 - Enquadramento dos procedimentos

4.1 Manual Geral de Procedimentos inicial

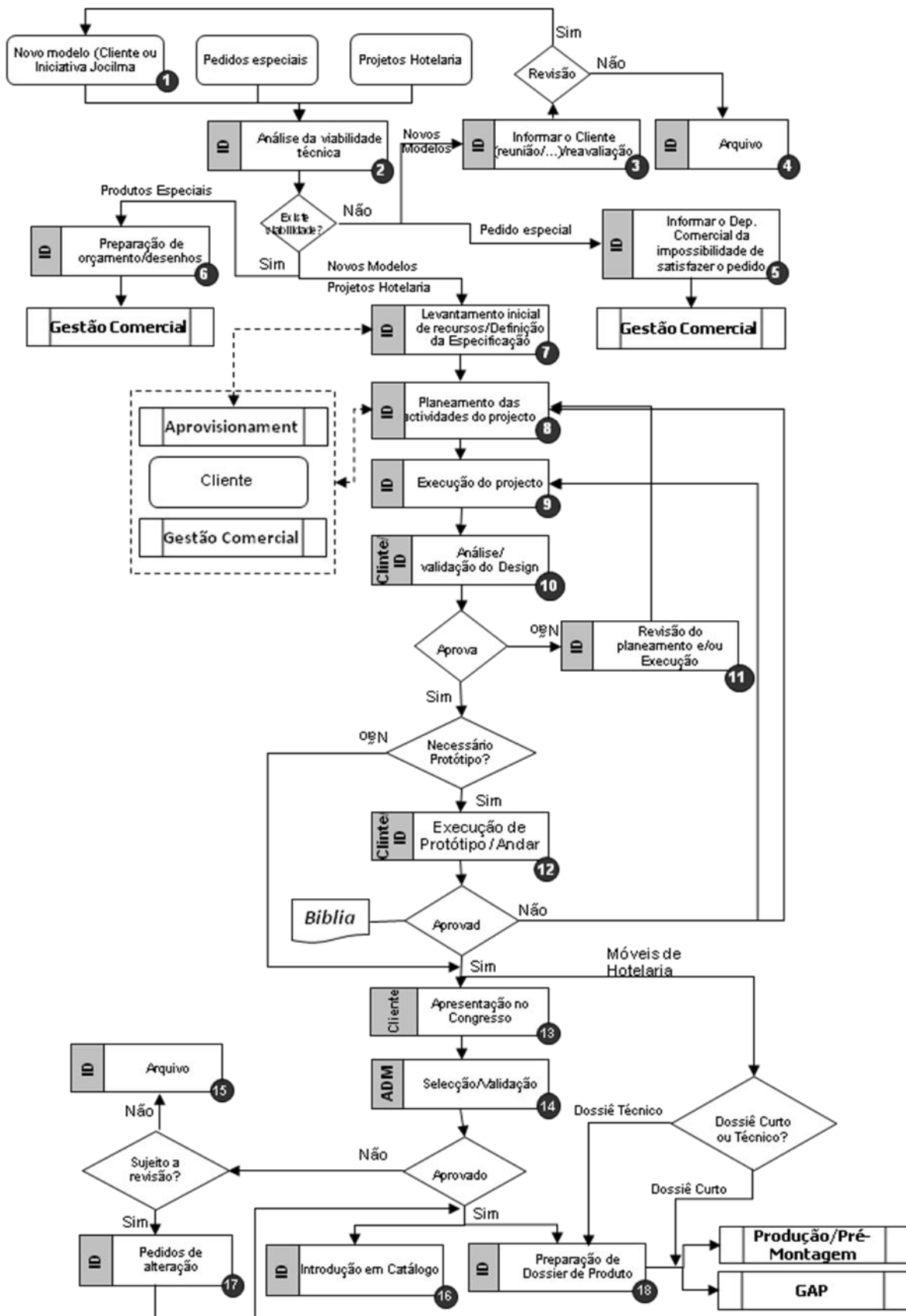


Figura 12 - Manual Geral de Procedimentos de I&D

Descrição:

- 1- Início da elaboração do *dossier* relativo ao próximo congresso e/ou projetos de hotelaria. Reunir novos desenhos, tendências, etc...
- 2- É uma espécie de *check-list* – Processo de investigação & Desenvolvimento de Congressos. Neste ponto é necessário verificar se detemos todos os elementos para a execução do projeto. Análise da viabilidade técnica suportada com o processo de fabrico.
- 3- Reunir ou informar o cliente via *email/fax* da inviabilidade do projeto. Tendo como objetivo a procura constante da melhoria do desenho inicial e referente à sua exequibilidade. Sempre que possível forneceremos a nossa proposta de melhoria.
- 4- Arquivo de todos os projetos que por variadas razões não detém sustentabilidade para serem desenvolvidos.
- 5- Devolver à Comercial os processos de especiais que não reúnam toda a informação necessária à sua execução bem como todos os projetos não exequíveis no processo.
- 6- Preparar toda a informação solicitada pelo cliente através do Departamento Comercial e/ou cliente ao nível de informações complementares, desenhos, orçamentos e prazos de entrega.
- 7- Elaboração de desenho inicial de produção. Codificação dos projetos, identificação/definição de moldes/ferramentas, acabamentos, suportes de controlo de qualidade, entre outros.
- 8- Calendarizar, planear e reunir as informações necessárias às diversas fases de cada projeto.
- 9- Preparação para execução do projeto, respeitando e controlando os *timings* idealizados.
- 10- Propor para análise final antes do arranque do projeto.
- 11- No caso de ser necessária revisão é preciso reformular todas as atividades a partir do ponto 8 até que a sua aprovação tenha lugar.
- 12- Execução em ambiente de produção dos projetos planeados e validados. A aprovação engloba os protótipos produzidos em subcontratos.
- 13- No âmbito da apresentação em congresso já engloba a validação por parte da comissão que faz a ultima triagem dos produtos a apresentar.
- 14- No pós-congresso é feita uma análise no sentido de se apurarem “OM” (oportunidades de melhoria) e fazer uma última triagem antes do *dossier* de produto, tendo como base por exemplo as quantidades vendidas.
- 15- Arquivo de todos os projetos considerados não aptos de entrar em comercialização, pelo menos neste congresso.
- 16- Preparação do processo completo de comercialização, planeando e programando a sua entrada em catálogo.
- 17- Revisão tendo por base as “OM” mencionadas 14.
- 18- Início do processo de desenvolvimento do *dossier* de produto, baseado no Mapa de Gestão à Vista.

4.2 Análise do Manual Geral de Procedimento Inicial

No manual geral de procedimentos da JOCILMA/Ac Concept podemos observar o fluxograma anterior (Figura x). Este é o fluxograma geral e inicial de I&D que define todo o processo de desenvolvimento dos móveis produzidos, desde a sua criação até ao seu acabamento. Inicialmente como se pode observar, o mesmo I&D engloba o processo de produção de 3 tipos de móveis. Contemporâneo, Clássico e Hotelaria. Da análise à estrutura inicial foram surgindo algumas questões, que se passam enumerar:

- **Porque é que a hotelaria se distingue do contemporâneo/clássico?**

O contemporâneo e o clássico definem-se como um processo repetitivo, em que o cliente encomenda, dá-se início à produção e de seguida procede-se à entrega, repetindo-se este processo a cada nova encomenda.

Em hotelaria, desde que é dada a ordem de produção pelo cliente/aprovação do orçamento, até à execução final vai um curto espaço de tempo. A produção em hotelaria é um processo rápido. É também um processo fechado, ou seja, o cliente realiza a encomenda com todas as especificações que pretende. A empresa desenha, produz, transporta e instala todo o mobiliário e no fim deste processo o *dossier* é fechado e arquivado para dar início a um outro sempre diferente. Não há dois Hotéis/Projetos iguais.

- **Porque surge a necessidade de separação da Jocilma e Ac Concept?**

A Jocilma e a Ac Concept são empresas com um *core business* e mercados diferentes o que as diferencia também na organização e na estratégia que cada uma delas adota. Desta diferença surge a necessidade de separar os I&D de cada uma delas uma vez que, por serem tão diferentes, acabam por chocar em alguns pontos não permitindo que os seus I&D's se desenvolvam na totalidade como deveriam.

A Jocilma possui já um sistema de investigação/desenvolvimento, produção e organização bastantes afinados enquanto que, a Ac Concept, é uma empresa mais recente e como tal precisa de liberdade para poder crescer. Enquanto permanecer dependente da Jocilma a Ac Concept é limitada ao sistema produtivo que até então tem utilizado. O facto de o I&D de Hotelaria passar a ser exclusivo da Ac Concept vai permitir não só uma maior dedicação a este projeto mas também potenciar o crescimento da empresa com todas as suas potencialidades.

- **Falhas encontradas atualmente:**

1. A diferença da definição do que o cliente quer com o que a empresa prevê oferecer. Um caso específico é o dos contratos/prestações de serviços.

Por exemplo: A empresa prevê fazer a entrega dos móveis no Hotel xxx. Quando chega ao hotel depara-se com a necessidade do cliente pretender a instalação dos móveis. Para além da instalação pretende também a decoração, espelhos, limpeza final, etc..

Estes custos são extra e existe a necessidade de os prever/orçamentar para que no final da produção/montagem e instalação não haja prejuízo sem desperdício de materiais.

Solução encontrada:

Desta necessidade foi criado **um contrato tipo**, que especifica todas as exigências/expectativas dos clientes, para salvaguardar a empresa dos serviços que tem de prestar. Também foi criada **uma folha de orçamento tipo**, que especifica todas as particularidades do processo, bem como o número de revisões e tempo de adjudicação da obra (90 dias). A esta folha tipo de orçamento foram acrescentadas também salvaguardas por exemplo em relação a sazonalidade, porque dependendo da altura do ano, as viagens dos trabalhadores que realizam a instalação da obra no local, maioritariamente estrangeiro, podem ficar mais ou menos caras. Com esta salvaguarda estamos mais uma vez a prevenir a empresa de ter gastos desnecessários e a permitir otimizar todo o seu processo.

2. Espaço temporal - o espaço de tempo que vai entre o pedido de orçamento e a execução não tem limite.

Desde que um produto, novo ou não, é requisitado à empresa passa por várias fases. A primeira começa pela criação do orçamento e pela análise do mesmo por parte do cliente. Caso seja aprovado segue-se a produção de um protótipo para que este seja aprovado e depois adjudicado pelo cliente. O tempo de adjudicação varia entre 1 a 90 dias e só depois se entra na fase de execução. Se o tempo entre o pedido de um novo produto e a sua execução já se torna longo, caso ocorram falhas em alguma parte do processo, este tempo será ainda mais prolongado.

Solução encontrada:

É importante prever. As falhas são, a maior parte das vezes, colmatadas pela previsão das mesmas. Se conseguirmos prever todas as situações que possam acontecer relativamente a necessidades dos clientes, custos extra, necessidades dos trabalhadores, transporte, instalação, etc., as falhas acabam por ser nulas, e o tempo de execução do produto é reduzido ao mínimo.

3. Desenhos recebidos do cliente com fraca qualidade (desenhos a mão)

Solução encontrada:

É necessário também referir esta diferença entre o desenho enviado pelo cliente e do desenho criado pela própria empresa para salvaguardar a empresa de qualquer diferença/desaprovação no resultado final.

4. Orçamentos com prestação de serviços. Consegue-se prever os custos até a saída da fábrica mas nas deslocações não.

Solução encontrada:

Separar custos do artigo dos custos de instalação (prestação de serviços) /custos de receção da obra: deslocação – ex: retificar medidas (armário embutidos) ... e custos de preparação: analisar o local da obra para a organização dos trabalhadores, planejar/organizar a montagem/instalação, etc..

5. Diferença entre aquilo que o cliente pretende e aquilo que é possível executar.

Por vezes o cliente imagina algo que poderá não ser possível de executar. Dessa forma será sempre necessário fazer uma análise da viabilidade técnica antes de confirmar a encomenda ao cliente.

6. Contacto entre A Ac Concept e o Cliente final

Inicialmente o contacto entre a Ac Concept e o Cliente final era realizado por um intermediário, que também acarretava custos de preparação, comercialização, pós-venda, etc..

Solução encontrada:

Atualmente, este contacto está cada vez mais, a ser realizado diretamente com o cliente final. Diminuindo aqui também os custos totais na realização da obra.

Capítulo V

Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados finais depois da análise da situação inicial. Do Manual Geral de Procedimentos do gabinete de Investigação e Desenvolvimento inicial como se pode observar no anexo II, foram criados dois novos Manuais. Um Manual Geral de procedimentos de I&D para os móveis Clássicos e Contemporâneos como se pode observar no anexo III, e outro Manual Geral de procedimentos de I&D para os projetos de Hotelaria no anexo IV.

5.1 Principais alterações

Manual Geral de Procedimentos		Principais Alterações	
Inicial	Novo	Análise	Descrição Final:
X	1	Maior facilidade na requisição de novos projetos.	Receção do pedido de clientes em formato digital.
2	2	São avaliados todos os fatores que decorrem durante todo o processo.	Análise do enquadramento no Core Business, Análise da viabilidade Técnica, prazos de entrega, matérias-primas, desenhos, etc.
7	4	A codificação do projeto é realizada numa fase mais inicial.	Codificação do projeto. Análise de matérias-primas, preços, prazos de entrega, materiais diversos.
6	5	A comunicação com o cliente passa a ser mais valorizada.	Comunicação constante com o cliente de forma a desenvolver uma proposta mais aproximada às necessidades do Cliente e da empresa, evitando atrasos e ajustes.
X	6	O projeto passa a ser apresentado à Administração como proposta para avaliação inicial e atempada, evitando perdas de tempo e de trabalho.	Apresentação da proposta inicial à Administração de forma a ser analisada e validada.
9	7	Especificação da validade do orçamento e das alterações necessárias após a data limite.	Conforme indicado na proposta, o orçamento tem validade de 90 dias. Após este prazo as mesmas têm de ser

			revistas devido a fatores como <i>timings</i> , possível alteração do preço das matérias-primas, etc...
X	8	Confirmar a encomenda com o cliente em todos os pontos possíveis.	Solicitação formal da encomenda e contratualização do projeto.
X	9		EP com vista ao desenvolvimento do desenho e para aprovação do cliente.
X	10		Validação formal por parte do cliente.
X	11	Especificação de todas as fases de produção e processos adjacentes.	Análise da EP com produção para a definição dos processos e GO a desenvolver.
X	12		Abertura e registo da NEC no ERP despoletando o início do processo interno.
X	13		Solicitação de amostras e codificação/identificação.
X	14	Por correio ou presencialmente as amostras necessitam de aprovação.	Entrega das amostras aos clientes.
X	15	Especificação do acompanhamento por parte da produção.	Execução de listas de materiais / acompanhamento da produção.
X	16	O cliente avalia a obra no local de montagem.	Envio dos artigos para local a definir pelo cliente.
X	17	O cliente decide se pretende ou não a instalação da obra no local. (<i>Ex-Works</i>)	Análise das condições da obra e definição estratégica das formas de atuação.
X	18	Envio da faturação ao cliente.	Término do processo e subsequente faturação.
X	19	Inspeção dos projetos. Adoção de ações preventivas para identificar os defeitos em vez de os controlar.	Inspeção – identifica e elimina defeitos de produção

5.2 Manual Geral de Procedimento de I&D para Clássico e Contemporâneo atualizado

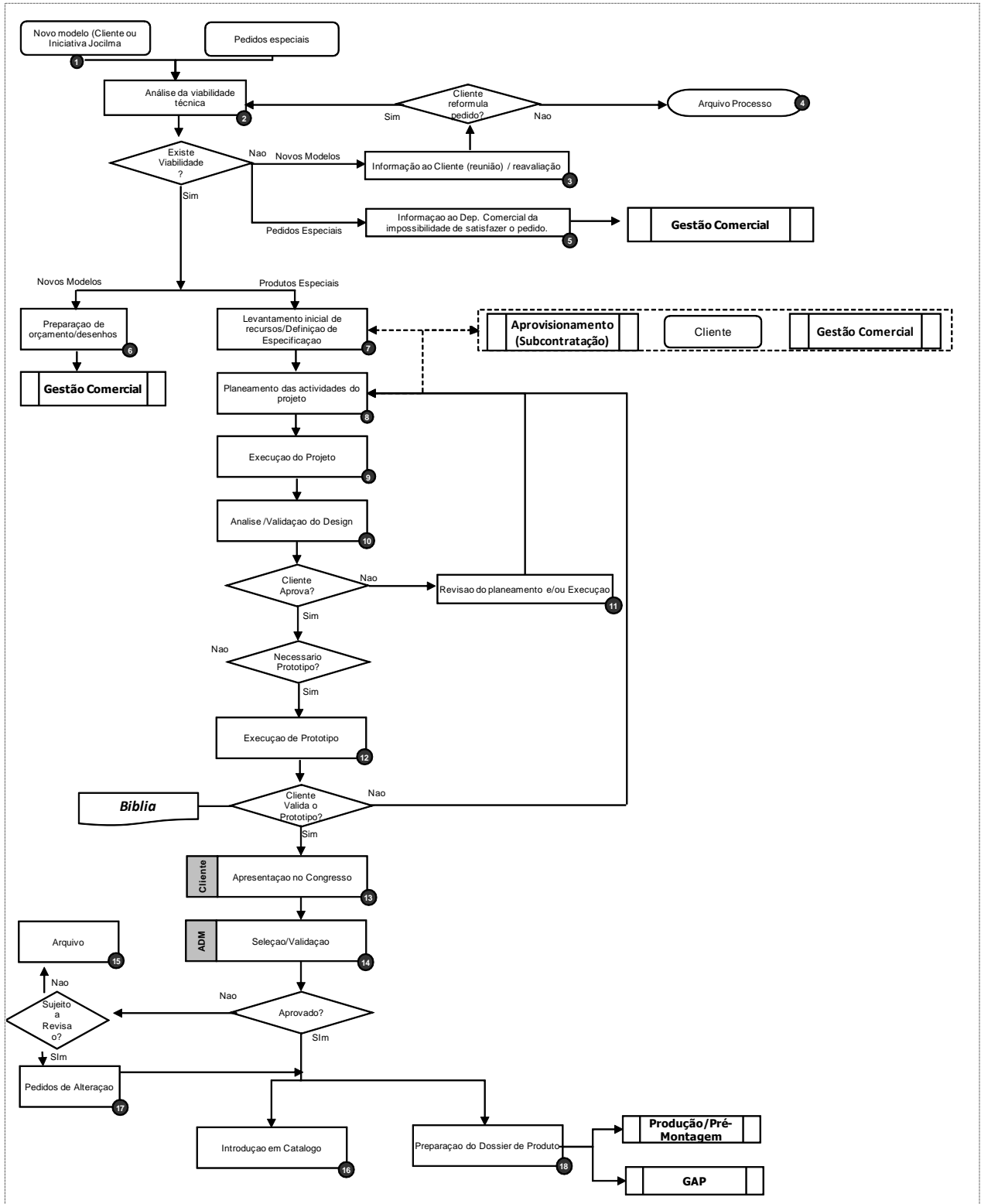


Figura 13 - Manual Geral de Procedimentos de I&D Móveis Clássicos e Contemporâneos

Descrição:

- 1- Início da elaboração do dossier relativo ao próximo congresso. Reunir novos desenhos, tendências, etc...
- 2- É uma espécie de *check-list* – Processo de investigação & Desenvolvimento de Congressos. Neste ponto é necessário verificar se detemos todos os elementos para a execução do projeto. Análise da viabilidade técnica suportada com o processo de fabrico.
- 3- Reunir ou informar o cliente via *email/fax* da inviabilidade do projeto. Tendo como objetivo a procura constante da melhoria do desenho inicial e referente à sua exequibilidade. Sempre que possível forneceremos a nossa proposta de melhoria.
- 4- Arquivo de todos os projetos que por variadas razões não detém sustentabilidade para serem desenvolvidos.
- 5- Devolver à Comercial os processos de especiais que não reúnam toda a informação necessária à sua execução bem como todos os projetos não exequíveis no processo.
- 6- Preparar toda a informação solicitada pelo cliente através do Departamento Comercial e/ou cliente ao nível de informações complementares, desenhos, orçamentos e prazos de entrega.
- 7- Elaboração de desenho inicial de produção. Codificação dos projetos, identificação/definição de moldes/ferramentas, acabamentos, suportes de controlo de qualidade, entre outros.
- 8- Calendarizar, planear e reunir as informações necessárias às diversas fases de cada projeto.
- 9- Preparação para execução do projeto, respeitando e controlando os *timings* idealizados.
- 10- Propor para análise final antes do arranque do projeto.
- 11- No caso de ser necessária revisão é preciso reformular todas as atividades a partir do ponto 8 até que a sua aprovação tenha lugar.
- 12- Execução em ambiente de produção dos projetos planeados e validados. A aprovação engloba os protótipos produzidos em subcontratos.
- 13- No âmbito da apresentação em congresso já engloba a validação por parte da comissão que faz a ultima triagem dos produtos a apresentar.
- 14- No pós-congresso é feita uma análise no sentido de se apurarem “OM” (oportunidades de melhoria) e fazer uma última triagem antes do *dossier* de produto, tendo como base por exemplo as quantidades vendidas.
- 15- Arquivo de todos os projetos considerados não aptos de entrar em comercialização, pelo menos neste congresso.
- 16- Preparação do processo completo de comercialização, planeando e programando a sua entrada em catálogo.
- 17- Revisão tendo por base as “OM” mencionadas 14.
- 18- Início do processo de desenvolvimento do *dossier* de produto, baseado no Mapa de Gestão à Vista.

5.3 Novo Manual Geral de Procedimentos de I&D para Hotelaria

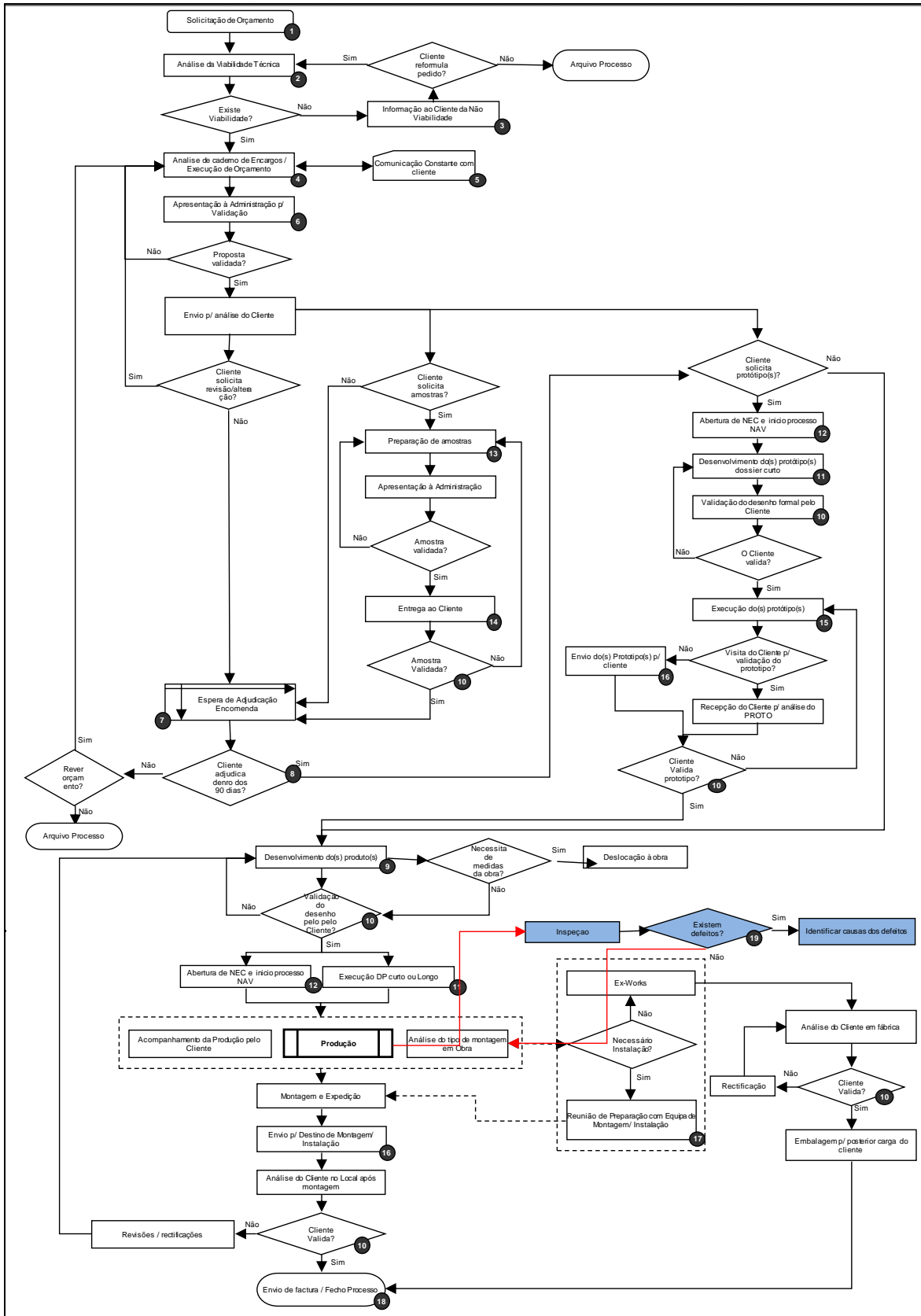


Figura 14 - Manual Geral de Procedimentos de I&D Projetos Hotelaria

Descrição:

- 1- Receção do pedido de clientes em formato digital.
- 2- Análise do enquadramento no *Core Business*. Análise da viabilidade técnica, prazos de entrega, matérias-primas, desenhos, etc..
- 3- Informação ao cliente da inviabilidade do pedido e explicação dos fatores causadores da mesma.
- 4- Codificação do projeto. Análise de matérias-primas, preços, prazos de entrega, materiais diversos...
- 5- A comunicação constante com o cliente de forma a desenvolver uma proposta mais aproximada às necessidades do Cliente e da empresa, evitando atrasos ou reajustes.
- 6- Apresentação da proposta inicial à Administração de forma a ser analisada e validada.
- 7- Conforme indicado na proposta, o orçamento tem validade de 90 dias. Após este prazo as mesmas têm de ser revistas devido a fatores como *timings*, possíveis alterações de preço das matérias-primas, etc..
- 8- Solicitação formal da encomenda e contratualização do projeto.
- 9- Engenharia de Produto (EP) com vista ao desenvolvimento do desenho e para aprovação do cliente.
- 10- Validação formal por parte do cliente.
- 11- Análise da EP com produção para definição dos processos e Gama Operatória (GO) a desenvolver.
- 12- Abertura e registo da NEC no ERP despoletando o início do processo interno.
- 13- Solicitação de amostras e codificação/identificação
- 14- Entrega das amostras ao cliente.
- 15- Execução de listas de materiais/accompanhamento da produção.
- 16- Envio dos artigos para local a definir pelo cliente.
- 17- Análise das condições em obra e definição estratégica das formas de atuação.
- 18- Término do processo e subsequente faturação.
- 19- Inspeção para identificar e eliminar defeitos de produção e se necessário tomar ações para identificar os defeitos em vez de os controlar.

Conclusão

Ao analisar a estrutura atual da empresa no departamento de Investigação e Desenvolvimento, percebe-se uma lacuna na organização do processo de projetos de Hotelaria. Estes projetos são demasiado elaborados para se incluírem num circuito que apenas descrevia os seus pontos principais.

Depois de identificadas as falhas, cumpriu-se o objetivo inicial de propor um novo procedimento por cisão do existente, que permite colmatar as falhas atuais no processo de gestão dos projetos de Hotelaria. O novo fluxograma do processo de produção/execução dos projetos de Hotelaria descreve o processo com todas as suas particularidades o que permitir executar cada projeto com mais eficiência e eficácia evitando desperdícios de materiais e de tempo com o objetivo de obter o máximo lucro de cada projeto.

Pessoalmente, considero a experiência vivenciada gratificante, já que me permitiu aplicar com êxito conhecimentos adquiridos na esfera académica, num ambiente industrial, não esquecendo o contacto, sempre enriquecedor, com a vertente humana.

Bibliografia

- Carvalho, M. M. de; Carvalho R. R. Jr.(2008): *Construindo competências para gestão projetos: teoria e casos*. 2. Ed. – São Paulo: Atlas
- Kerzner, H. (2007). Metodologias de Gestão de Projetos in H. Kerzner. *Gestão de Projetos- As melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman
- Pereira, S. (2001). *Gestão da Informação e do Fluxo de Trabalho em Projetos de Investigação e Desenvolvimento*, Dissertação de Mestrado, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Portugal.
- Vargas, R. (2009). *Gestão de Projetos – Estabelecendo Diferenciais Competitivos*. 7. Ed. Rio de Janeiro: Brasport.
- www.iso.org
- www.knownow.com.pt/mobiliario
- www.Jocilma.pt

Anexo I: Matriz relacional de processos Vs cláusulas da NP EN ISO 9000, 14000 e OHSAS 18000

ENTRADAS	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	SAIDAS	PROCESSO	Secção		
				NP EN ISO 9001	NP EN ISO 14001	OHSAS 18001
-----	Controlo de Documentos & Registos (Ac Concept / Jocilma)	-----	Gestão QAS	4.2.3 4.2.4	4.4.5 4.5.4	4.4.5 4.5.4
- Relatórios de auditoria; - Resultados e decisões da revisão do SGI; - Registos de não conformidades; - Reclamações; - Sugestões.	Ações de Melhoria (Ac Concept / Jocilma)	- Acções implementadas; - Avaliação da eficácia das acções implementadas.		8.5.2 8.5.3	4.5.3	4.5.3.2
- Programa de Auditorias; - Resultados de auditorias anteriores.	Auditorias Internas (Ac Concept / Jocilma)	- Relatórios de auditoria; - Planos de acções.		8.2.2	4.5.5	4.5.5
- Produto/serviço não conforme; - Não conformidades Legais; - Devoluções - Reclamações de clientes	Tratamento Reclamações & Controlo de Produto Não Conforme (Ac Concept / Jocilma)	- Informação para o processo de acções correctivas e preventivas; - Produto para recuperação/devolução ao cliente; - Resolução da reclamação; - Comunicação ao cliente		7.2.3 8.2.1 8.5.2 8.3	4.4.3 4.5.3 4.4.7	4.4.3 4.5.3.2 4.4.7

ENTRADAS	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	SAIDAS	PROCESSO	Secção		
				NP EN ISO 9001	NP EN ISO 14001	OHSAS 18001
<ul style="list-style-type: none"> - Pedidos do cliente; - Encomendas 	<p>Gestão Comercial <i>(Ac Concept / Jocilma)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Confirmação de encomenda; - Desenhos; - Orçamentos 	Gestão Comercial	5.2 7.2 7.5.4	4.3.2 4.4.6	4.3.1 4.3.2 4.4.6
<ul style="list-style-type: none"> - Especificações dos clientes - Antigos desenvolvimentos/ protótipos / desenhos de concepções anteriores - Normas e regulamentação 	<p>I&D <i>(Ac Concept / Jocilma)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desenhos - Especificações técnicas/Compra - Ferramentas e moldes - Dossiê de Produto - Protótipo 	I&D	7.3	4.4.6	4.4.6
<ul style="list-style-type: none"> - Stocks mínimos; - Lista de fornecedores qualificados; - Catálogos de preços 	<p>Aprovisionamentos <i>(Ac Concept / Jocilma)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Materiais - Certificados de qualidade/ conformidade 	Gestão de Aprovisionamentos	7.4	4.4.6	4.4.6
<ul style="list-style-type: none"> - Encomendas - Dossiê de Produto; 	<p>GAP <i>(Ac Concept / Jocilma)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ordens de Fabrico - Ficha de Acompanhamento - Plano de Ordens de Fabrico - Plano de Carga - Ordem de Montagem - Ordem de Acabamento 	GAP	7.5 7.5.4 8.2.4	4.4.6 4.5.1 4.5.2	4.4.6 4.5.1 4.5.2

ENTRADAS	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	SAIDAS	PROCESSO	Secção		
				NP EN ISO 9001	NP EN ISO 14001	OHSAS 18001
<ul style="list-style-type: none"> - Necessidades/Pedidos de Software, Hardware e Telecomunicações; - Pedidos de Assistência (Software, Hardware e Telecomunicações) 	TIC (Ac Concept / Jocilma)	<ul style="list-style-type: none"> - Software, Hardware e Telecomunicações operacionais e melhorados - Relatórios/registo de Intervenções efectuadas 	TIC	6.3	4.4.1	4.4.1
<ul style="list-style-type: none"> - Necessidades de Recursos Humanos; - Necessidades de Formação/Treino. 	Gestão Recursos Humanos (Ac Concept / Jocilma)	- Recursos Humanos Qualificados	Gestão de Recursos Humanos	6.2	4.4.2	4.4.2
<ul style="list-style-type: none"> - Impactes ambientais - Requisitos legais aplicáveis - Alterações de infra-estruturas, produtos e equipamentos 	Gestão Ambiental (Ac Concept / Jocilma)	<ul style="list-style-type: none"> - Controlo dos aspectos ambientais significativos - Programa de gestão ambiental - Objectivos - Plano de monitorização 	Gestão Ambiental	-	4.3.1 4.3.2 4.3.3 4.4.6 4.4.7 4.5.1 4.5.2 4.5.3	-

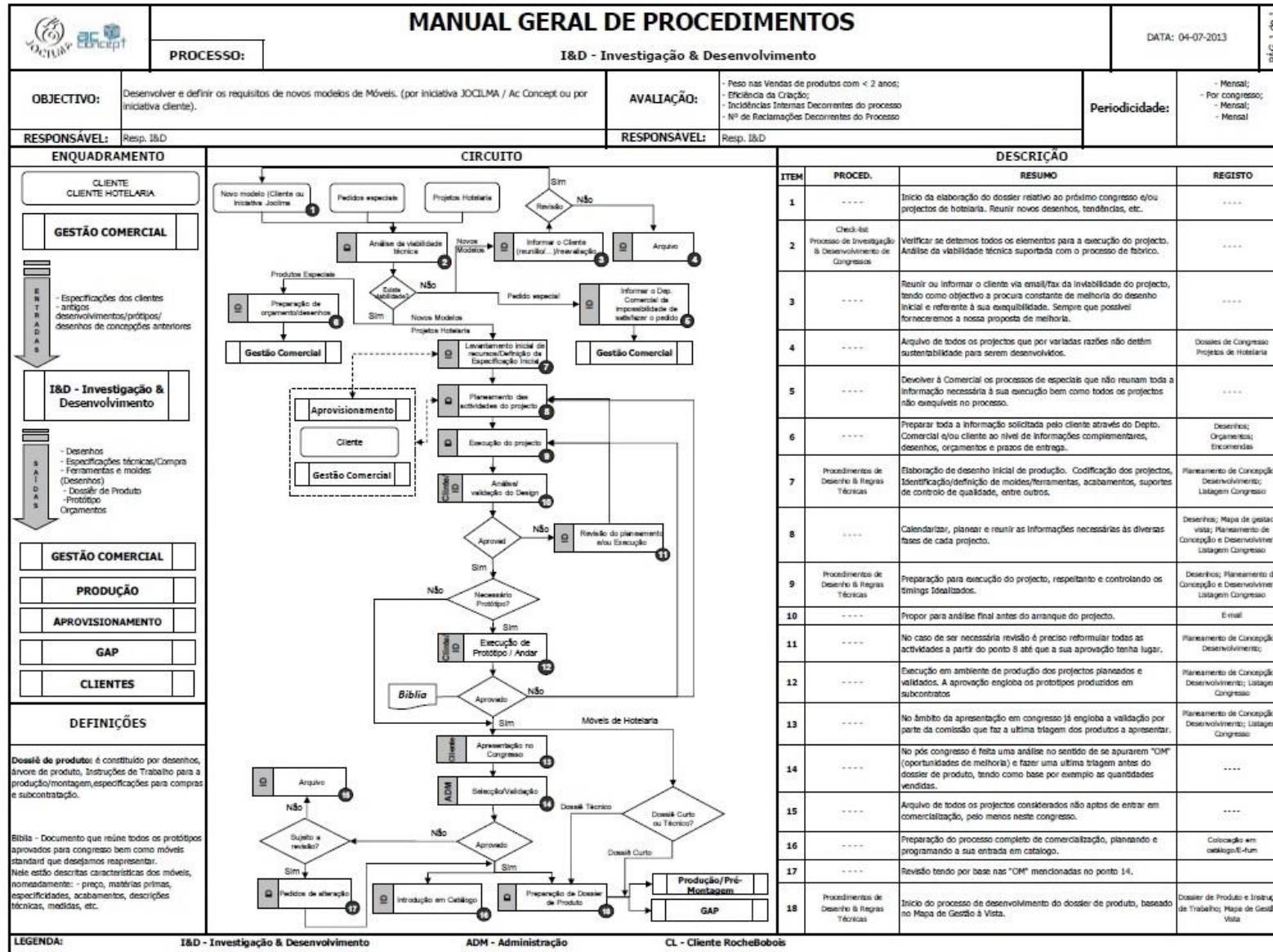
ENTRADAS	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	SAIDAS	PROCESSO	Secção		
				NP EN ISO 9001	NP EN ISO 14001	OHSAS 18001
<ul style="list-style-type: none"> - Riscos - Requisitos legais aplicáveis - Alterações de infra-estruturas, produtos e equipamentos - Subcontratados - Consulta trabalhadores - Incidentes 	<p>Gestão Segurança e Saúde (Ac Concept / Jocilma)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Controlo de riscos - Objectivos - Programa de gestão de segurança e saúde - Plano de monitorização - Controlo de situações de emergência 	Gestão Segurança e Saúde	-	4.4.7	4.3.1 4.3.2 4.3.3 4.4.6 4.4.7 4.5.1 4.5.2 4.5.3
<ul style="list-style-type: none"> - Necessidades de infra-estruturas e equipamentos (equipamentos de produção, equipamentos de medição instalações, etc.) 	<p>Infra-Estruturas (Ac Concept / Jocilma)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Infra-estruturas e equipamentos operacionais melhoradas - Relatórios/registo de Manutenção de Infra-estruturas /registos de Manutenção 	Gestão Infra-Estruturas	6.3	4.3.1 4.4.1 b	4.3.1 4.4.1
<ul style="list-style-type: none"> - Ordens de Fabrico - Ficha de Acompanhamento - Plano de Ordens de Fabrico - Dossiê de Produto; - Ordem de Pré-Montagem - Matérias primas, folhas, placas. 	<p>Produção (Ac Concept)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entradas em armazém de pré-montado - Produto + componentes - Requisições de consumíveis. - Registos/pedidos de alteração Dossiê de Produto 	Produção	7.5 7.5.4 8.2.4	4.4.6 4.5.2	4.4.6 4.5.2

ENTRADAS	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	SAIDAS	PROCESSO	Secção		
				NP EN ISO 9001	NP EN ISO 14001	OHSAS 18001
<ul style="list-style-type: none"> - Plano de Ordens de Fabrico/Carga - Ordens de acabamento - Produto (incluindo o Subcontratado) 	Acabamento <i>(Ac Concept)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha de Acompanhamento - Entradas em stock final - Produto - Requisições de consumíveis - Registo de Avarias - Registos/pedidos de alteração Dossiê de Produto 	Acabamento			
<ul style="list-style-type: none"> - Produto Acabado - Planos de carga - Desenhos - Etiquetas - Ferragens p/ PC - Caixas p/ PC - Produto Subcontratado - Consumíveis 	Expedição <i>(Ac Concept)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Produto final embalado 	Expedição	7.5 7.5.4 8.2.4	4.4.6 4.5.2	4.4.6 4.5.2
<ul style="list-style-type: none"> - Ordens de Fabrico - Ficha de Acompanhamento - Plano de Ordens de Fabrico - Dossiê de Produto; - Ordem de Pré-Montagem - Matérias primas, folhas, placas. 	Produção & Pré-Montagem <i>(Jocilma)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Entradas em armazém de pré-montado - Produto + componentes - Requisições de consumíveis. - Registos/pedidos de alteração Dossiê de Produto 	Produção e Pré-Montagem			

ENTRADAS	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	SAIDAS	PROCESSO	Secção		
				NP EN ISO 9001	NP EN ISO 14001	OHSAS 18001
<ul style="list-style-type: none"> - Ficha de Montagem e Ficha de montagem Final/desenhos - Plano de Ordens de Fabrico - Dossiê de Produto; - Ordem de Montagem - Componentes e produto Subcontratado - Consumíveis 	Montagem Final <i>(Jocilma)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha de Acompanhamento. - Entradas em armazém de Montagem - Produto - Requisições de consumíveis. - Registo de avarias - Registos/pedidos de alteração Dossiê de Produto 	Montagem Final			
<ul style="list-style-type: none"> - Plano de Ordens de Fabrico/Carga - Ordens de acabamento - Produto (incluindo o Subcontratado) 	Acabamento <i>(Jocilma)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha de Acompanhamento. - Entradas em stock final - Produto; - Requisições de consumíveis. - Registo de Avarias - Registos/pedidos de alteração Dossiê de Produto 	Acabamento	7.5 7.5.4 8.2.4	4.4.6 4.5.2	4.4.6 4.5.2
<ul style="list-style-type: none"> - Produto Acabado - Planos de carga - Desenhos - Etiquetas - Ferragens p/ PC - Caixas p/ PC - Produto Subcontratado - Consumíveis 	Expedição <i>(Jocilma)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Produto final embalado 	Expedição			

ENTRADAS	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	SAIDAS	PROCESSO	Secção		
				NP EN ISO 9001	NP EN ISO 14001	OHSAS 18001
<ul style="list-style-type: none"> - Objectivos da QAS - Desempenho dos processos (Indicadores); - Plano Global da Qualidade; - PGASS; - Identificação dos Aspectos Ambientais; - Avaliação de Riscos; - Avaliação da Conformidade legal; - Incidentes; - Reclamações dos clientes - Satisfação dos clientes; - Satisfação dos Fornecedores; - Resultados de auditorias Internas ao SGI; - Controlo das não conformidades - Acções de melhoria; - Necessidade de alterações ao SGQAS; - Política da Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança - Novas oportunidades de melhoria - Novos Requisitos Legais; - Comunicações a Partes Interessadas; - Acompanhamento de acções decorrentes das revisões anteriores. 	Revisão do SGI <i>(Ac Concept / Jocilma)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Plano Global da Qualidade (acções e recursos associados) - Redefinição de objectivos da Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança - Decisões relativas à melhoria do SGI - PGASS 	Revisão do SGI	7.1 7.2 8.3 8.5	4.4.6 4.4.7 4.2 4.3.2 4.3.3 4.5.3 4.6	4.4.6 4.4.7 4.2 4.3.2 4.3.3 4.5.3.2 4.6


Anexo II: Manual Geral de Procedimentos



Anexo III – Manual Geral de Procedimentos Moveis Clássicos e Contemporâneos

MANUAL GERAL DE PROCEDIMENTOS		DATA: 15-05-2014	PÁG. 1 de 1																																																																											
PROCESSO:	I&D - Investigação & Desenvolvimento																																																																													
OBJECTIVO:	Desenvolver e definir os requisitos de novos modelos de Móveis. (por iniciativa SOCLIMA / Ac Concept ou por iniciativa cliente).	AVALIAÇÃO:	- Peso nas Vendas de produtos com < 2 anos; - Eficiência da Criação; - Incidências Internas Decorrentes do processo - Nº de Reclamações Decorrentes do Processo																																																																											
RESPONSÁVEL:	Resp. I&D	RESPONSÁVEL:	Resp. I&D																																																																											
ENQUADRAMENTO		DESCRIZAÇÃO																																																																												
<p>CLIENTE CLIENTE HOTELARIA</p> <p>GESTÃO COMERCIAL</p> <p style="font-size: small;">- Especificações dos clientes antigos desenvolvimentos/protótipos/desenhos de concepções anteriores</p> <p>I&D - Investigação & Desenvolvimento</p> <p style="font-size: small;">- Desenhos - Especificações técnicas/Compra - Ferramentas e moldes (Desenhos) - Dossier de Produto - Protótipo - Orçamentos</p> <p>GESTÃO COMERCIAL</p> <p>PRODUÇÃO</p> <p>APROVISIONAMENTO</p> <p>GAP</p> <p>CLIENTES</p> <p>DEFINIÇÕES</p> <p>Dossier de produto: é constituído por desenhos, árvore de produto, Instruções de Trabalho para a produção/montagem, especificações para compra e subcontratação.</p> <p>Bíblia - Documento que reúne todos os protótipos aprovados para congresso bem como móveis standard que desejamos reapresentar.</p> <p>Neste estão descritas características dos móveis, nomeadamente: - cor, matérias primas, especificações, acabamentos, descrições técnicas, medidas, etc.</p>	<p>CIRCUITO</p>	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>ITEM</th> <th>PROCED.</th> <th>RESUMO</th> <th>REGISTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>----</td> <td>Início da elaboração do dossier relativo ao próximo congresso. Reunir novos desenhos, tendências, etc.</td> <td>----</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>----</td> <td>Check-list: Processo de Investigação & Desenvolvimento de Congressos. Analise da viabilidade técnica suportada com o processo de fabrico.</td> <td>----</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>----</td> <td>Reunir ou informar o cliente via email/fax da inviabilidade do projecto, tendo como objectivo a procura constante de melhoria do desenho inicial e referente à sua executabilidade. Sempre que possível forneceremos a nossa proposta de melhoria.</td> <td>----</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>----</td> <td>Arquivo de todos os projectos que por variadas razões não detêm sustentabilidade para serem desenvolvidos.</td> <td>Dossier de Congresso Projectos de Hotelaria</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>----</td> <td>Devolver à Comercial os processos de especiais que não reúnem toda a informação necessária à sua execução bem como todos os projectos não executáveis no processo.</td> <td>----</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>----</td> <td>Preparar toda a informação solicitada pelo cliente através do Depto. Comercial e/ou cliente ao nível de informações complementares, desenhos, orçamentos e prazos de entrega.</td> <td>Desenhos; Orçamentos; Encomendas</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>----</td> <td>Elaboração de desenho inicial de produção. Codificação dos projectos, identificação/definição de moldes/ferramentas, acabamentos, suportes de controlo de qualidade, entre outros.</td> <td>Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>----</td> <td>Calendarizar, planejar e reunir as informações necessárias às diversas fases de cada projecto.</td> <td>Desenhos; Mapa de gestão à vista; Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>----</td> <td>Preparação para execução do projecto, respeitando e controlando os timings idealizados.</td> <td>Desenhos; Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>----</td> <td>Propor para análise final antes do arranque do projecto.</td> <td>E-mail</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>----</td> <td>No caso de ser necessária revisão é preciso reformular todas as actividades a partir do ponto 8 até que a sua aprovação tenha lugar.</td> <td>Planeamento de Concepção e Desenvolvimento;</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>----</td> <td>Execução em ambiente de produção dos projectos planeados e validados. A aprovação engloba os protótipos produzidos em subcontratos.</td> <td>Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso</td> </tr> <tr> <td>13</td> <td>----</td> <td>No âmbito da apresentação em congresso já engloba a validação por parte da comissão que faz a ultima triagem dos produtos a apresentar.</td> <td>Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso</td> </tr> <tr> <td>14</td> <td>----</td> <td>No pós congresso é feita uma análise no sentido de se apurarem "OMF" (oportunidades de melhoria) e fazer uma ultima triagem antes do dossier de produto, tendo como base por exemplo as quantidades vendidas.</td> <td>----</td> </tr> <tr> <td>15</td> <td>----</td> <td>Arquivo de todos os projectos considerados não aptos de entrar em comercialização, pelo menos neste congresso.</td> <td>----</td> </tr> <tr> <td>16</td> <td>----</td> <td>Preparação do processo completo de comercialização, planeando e programando a sua entrada em catálogo.</td> <td>Colocação em catálogo/E-lum</td> </tr> <tr> <td>17</td> <td>----</td> <td>Revisão tendo por base nas "OMF" mencionadas no ponto 14.</td> <td>----</td> </tr> <tr> <td>18</td> <td>----</td> <td>Procedimentos de Desenho & Regras Técnicas</td> <td>Dossier de Produto e Instruções de Trabalho; Mapa de Gestão à Vista</td> </tr> </tbody> </table>	ITEM	PROCED.	RESUMO	REGISTO	1	----	Início da elaboração do dossier relativo ao próximo congresso. Reunir novos desenhos, tendências, etc.	----	2	----	Check-list: Processo de Investigação & Desenvolvimento de Congressos. Analise da viabilidade técnica suportada com o processo de fabrico.	----	3	----	Reunir ou informar o cliente via email/fax da inviabilidade do projecto, tendo como objectivo a procura constante de melhoria do desenho inicial e referente à sua executabilidade. Sempre que possível forneceremos a nossa proposta de melhoria.	----	4	----	Arquivo de todos os projectos que por variadas razões não detêm sustentabilidade para serem desenvolvidos.	Dossier de Congresso Projectos de Hotelaria	5	----	Devolver à Comercial os processos de especiais que não reúnem toda a informação necessária à sua execução bem como todos os projectos não executáveis no processo.	----	6	----	Preparar toda a informação solicitada pelo cliente através do Depto. Comercial e/ou cliente ao nível de informações complementares, desenhos, orçamentos e prazos de entrega.	Desenhos; Orçamentos; Encomendas	7	----	Elaboração de desenho inicial de produção. Codificação dos projectos, identificação/definição de moldes/ferramentas, acabamentos, suportes de controlo de qualidade, entre outros.	Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso	8	----	Calendarizar, planejar e reunir as informações necessárias às diversas fases de cada projecto.	Desenhos; Mapa de gestão à vista; Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso	9	----	Preparação para execução do projecto, respeitando e controlando os timings idealizados.	Desenhos; Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso	10	----	Propor para análise final antes do arranque do projecto.	E-mail	11	----	No caso de ser necessária revisão é preciso reformular todas as actividades a partir do ponto 8 até que a sua aprovação tenha lugar.	Planeamento de Concepção e Desenvolvimento;	12	----	Execução em ambiente de produção dos projectos planeados e validados. A aprovação engloba os protótipos produzidos em subcontratos.	Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso	13	----	No âmbito da apresentação em congresso já engloba a validação por parte da comissão que faz a ultima triagem dos produtos a apresentar.	Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso	14	----	No pós congresso é feita uma análise no sentido de se apurarem "OMF" (oportunidades de melhoria) e fazer uma ultima triagem antes do dossier de produto, tendo como base por exemplo as quantidades vendidas.	----	15	----	Arquivo de todos os projectos considerados não aptos de entrar em comercialização, pelo menos neste congresso.	----	16	----	Preparação do processo completo de comercialização, planeando e programando a sua entrada em catálogo.	Colocação em catálogo/E-lum	17	----	Revisão tendo por base nas "OMF" mencionadas no ponto 14.	----	18	----	Procedimentos de Desenho & Regras Técnicas	Dossier de Produto e Instruções de Trabalho; Mapa de Gestão à Vista
ITEM	PROCED.	RESUMO	REGISTO																																																																											
1	----	Início da elaboração do dossier relativo ao próximo congresso. Reunir novos desenhos, tendências, etc.	----																																																																											
2	----	Check-list: Processo de Investigação & Desenvolvimento de Congressos. Analise da viabilidade técnica suportada com o processo de fabrico.	----																																																																											
3	----	Reunir ou informar o cliente via email/fax da inviabilidade do projecto, tendo como objectivo a procura constante de melhoria do desenho inicial e referente à sua executabilidade. Sempre que possível forneceremos a nossa proposta de melhoria.	----																																																																											
4	----	Arquivo de todos os projectos que por variadas razões não detêm sustentabilidade para serem desenvolvidos.	Dossier de Congresso Projectos de Hotelaria																																																																											
5	----	Devolver à Comercial os processos de especiais que não reúnem toda a informação necessária à sua execução bem como todos os projectos não executáveis no processo.	----																																																																											
6	----	Preparar toda a informação solicitada pelo cliente através do Depto. Comercial e/ou cliente ao nível de informações complementares, desenhos, orçamentos e prazos de entrega.	Desenhos; Orçamentos; Encomendas																																																																											
7	----	Elaboração de desenho inicial de produção. Codificação dos projectos, identificação/definição de moldes/ferramentas, acabamentos, suportes de controlo de qualidade, entre outros.	Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso																																																																											
8	----	Calendarizar, planejar e reunir as informações necessárias às diversas fases de cada projecto.	Desenhos; Mapa de gestão à vista; Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso																																																																											
9	----	Preparação para execução do projecto, respeitando e controlando os timings idealizados.	Desenhos; Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso																																																																											
10	----	Propor para análise final antes do arranque do projecto.	E-mail																																																																											
11	----	No caso de ser necessária revisão é preciso reformular todas as actividades a partir do ponto 8 até que a sua aprovação tenha lugar.	Planeamento de Concepção e Desenvolvimento;																																																																											
12	----	Execução em ambiente de produção dos projectos planeados e validados. A aprovação engloba os protótipos produzidos em subcontratos.	Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso																																																																											
13	----	No âmbito da apresentação em congresso já engloba a validação por parte da comissão que faz a ultima triagem dos produtos a apresentar.	Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso																																																																											
14	----	No pós congresso é feita uma análise no sentido de se apurarem "OMF" (oportunidades de melhoria) e fazer uma ultima triagem antes do dossier de produto, tendo como base por exemplo as quantidades vendidas.	----																																																																											
15	----	Arquivo de todos os projectos considerados não aptos de entrar em comercialização, pelo menos neste congresso.	----																																																																											
16	----	Preparação do processo completo de comercialização, planeando e programando a sua entrada em catálogo.	Colocação em catálogo/E-lum																																																																											
17	----	Revisão tendo por base nas "OMF" mencionadas no ponto 14.	----																																																																											
18	----	Procedimentos de Desenho & Regras Técnicas	Dossier de Produto e Instruções de Trabalho; Mapa de Gestão à Vista																																																																											
LEGENDA:		I&D - Investigação & Desenvolvimento	ADM - Administração																																																																											
			CL - Cliente RocheBobs																																																																											

Anexo IV: Manual Geral de Procedimentos de Projetos de Hotelaria

		MANUAL GERAL DE PROCEDIMENTOS		DATA: 15-05-2014	PÁG. 1 de 1																																																																												
PROCESSO:		I&D - Investigação & Desenvolvimento																																																																															
OBJECTIVO:	Desenvolver e definir os requisitos de novos modelos de Móveis. (por iniciativa JOCLIMA / Ac Concept ou por iniciativa cliente).		AVALIAÇÃO:	- Peso nas Vendas de produtos com < 2 anos; - Eficiência da Criação; - Incidências Internas Decorrentes do processo - Nº de Reclamações Decorrentes do Processo																																																																													
RESPONSÁVEL:	Resp. I&D		RESPONSÁVEL:	Resp. I&D																																																																													
ENQUADRAMENTO			DESCRIÇÃO																																																																														
CLIENTE HOTELARIA GESTÃO COMERCIAL E T R A D A S - Especificações dos clientes - antigos desenvolvimentos/prótipos/desenhos de concepções anteriores I&D - Investigação & Desenvolvimento S A I D A S - Desenhos - Especificações técnicas/Compras - Ferramentas e moldes (Desenhos) - Dossier de Produto - Protótipo - Orçamentos GESTÃO COMERCIAL PRODUÇÃO APROVISIONAMENTO GAP CLIENTES DEFINIÇÕES Dossier de produtos: é constituído por desenhos, árvore de produto, instruções de Trabalho para a produção/montagem, especificações para compras e subcontratação. Bótila - Documento que reúne todos os protótipos aprovados para congresso bem como móveis standard que desejamos representar. Note estão descritas características dos móveis, nomeadamente: - preço, matérias primas, especificidades, acabamentos, descrições técnicas, medidas, etc.			<table border="1"> <thead> <tr> <th>ITEM</th> <th>PROCED.</th> <th>RESUMO</th> <th>REGISTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>----</td> <td>Início da elaboração do dossier relativo ao próximo congresso. Reunir novos desenhos, tendências, etc.</td> <td>----</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>----</td> <td>Check-list Processo de Investigação & Desenvolvimento de Congressos</td> <td>----</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>----</td> <td>Reunir ou informar o cliente via email/fax da inviabilidade do projecto, tendo como objectivo a procura constante de melhoria do desenho inicial e referente à sua executabilidade. Sempre que possível forneceremos a nossa proposta de melhoria.</td> <td>----</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>----</td> <td>Arquivo de todos os projectos que por variadas razões não detêm sustentabilidade para serem desenvolvidos.</td> <td>Dossies de Congresso Projectos de Hotelaria</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>----</td> <td>Devolver à Comercial os processos de especiais que não reúnem toda a informação necessária à sua execução bem como todos os projectos não exequíveis no processo.</td> <td>----</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>----</td> <td>Preparar toda a informação solicitada pelo cliente através do Depto. Comercial e/ou cliente ao nível de informações complementares, desenhos, orçamentos e prazos de entrega.</td> <td>Desenhos; Orçamentos; Encomendas</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Procedimentos de Desenho & Regras Técnicas</td> <td>Elaboração de desenho inicial de produção. Codificação dos projectos, identificação/definição de moldes/ferramentas, acabamentos, suportes de controlo de qualidade, entre outros.</td> <td>Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>----</td> <td>Calendarizar, planear e reunir as informações necessárias às diversas fases de cada projecto.</td> <td>Desenhos; Mapa de gestão à vista; Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Procedimentos de Desenho & Regras Técnicas</td> <td>Preparação para execução do projecto, respeitando e controlando os timings idealizados.</td> <td>Desenhos; Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>----</td> <td>Propor para análise final antes do arranque do projecto.</td> <td>Email</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>----</td> <td>No caso de ser necessária revisão é preciso reformular todas as actividades a partir do ponto 8 até que a sua aprovação tenha lugar.</td> <td>Planeamento de Concepção e Desenvolvimento;</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>----</td> <td>Execução em ambiente de produção dos projectos planeados e validados. A aprovação engloba os protótipos produzidos em subcontratos</td> <td>Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso</td> </tr> <tr> <td>13</td> <td>----</td> <td>No âmbito da apresentação em congresso já engloba a validação por parte da comissão que faz a ultima triagem dos produtos a apresentar.</td> <td>Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso</td> </tr> <tr> <td>14</td> <td>----</td> <td>No pós congresso é feita uma análise no sentido de se apurarem "OM" (oportunidades de melhoria) e fazer uma ultima triagem antes do dossier de produto, tendo como base por exemplo as quantidades vendidas.</td> <td>----</td> </tr> <tr> <td>15</td> <td>----</td> <td>Arquivo de todos os projectos considerados não aptos de entrar em comercialização, pelo menos neste congresso.</td> <td>----</td> </tr> <tr> <td>16</td> <td>----</td> <td>Preparação do processo completo de comercialização, planeando e programando a sua entrada em catálogo.</td> <td>Colocação em catálogo E-tim</td> </tr> <tr> <td>17</td> <td>----</td> <td>Revisão tendo por base nas "OM" mencionadas no ponto 14.</td> <td>----</td> </tr> <tr> <td>18</td> <td>Procedimentos de Desenho & Regras Técnicas</td> <td>Início do processo de desenvolvimento do dossier de produto, baseado no Mapa de Gestão à Vista.</td> <td>Dossier de Produto e Instruções de Trabalho; Mapa de Gestão à Vista</td> </tr> </tbody> </table>			ITEM	PROCED.	RESUMO	REGISTO	1	----	Início da elaboração do dossier relativo ao próximo congresso. Reunir novos desenhos, tendências, etc.	----	2	----	Check-list Processo de Investigação & Desenvolvimento de Congressos	----	3	----	Reunir ou informar o cliente via email/fax da inviabilidade do projecto, tendo como objectivo a procura constante de melhoria do desenho inicial e referente à sua executabilidade. Sempre que possível forneceremos a nossa proposta de melhoria.	----	4	----	Arquivo de todos os projectos que por variadas razões não detêm sustentabilidade para serem desenvolvidos.	Dossies de Congresso Projectos de Hotelaria	5	----	Devolver à Comercial os processos de especiais que não reúnem toda a informação necessária à sua execução bem como todos os projectos não exequíveis no processo.	----	6	----	Preparar toda a informação solicitada pelo cliente através do Depto. Comercial e/ou cliente ao nível de informações complementares, desenhos, orçamentos e prazos de entrega.	Desenhos; Orçamentos; Encomendas	7	Procedimentos de Desenho & Regras Técnicas	Elaboração de desenho inicial de produção. Codificação dos projectos, identificação/definição de moldes/ferramentas, acabamentos, suportes de controlo de qualidade, entre outros.	Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso	8	----	Calendarizar, planear e reunir as informações necessárias às diversas fases de cada projecto.	Desenhos; Mapa de gestão à vista; Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso	9	Procedimentos de Desenho & Regras Técnicas	Preparação para execução do projecto, respeitando e controlando os timings idealizados.	Desenhos; Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso	10	----	Propor para análise final antes do arranque do projecto.	Email	11	----	No caso de ser necessária revisão é preciso reformular todas as actividades a partir do ponto 8 até que a sua aprovação tenha lugar.	Planeamento de Concepção e Desenvolvimento;	12	----	Execução em ambiente de produção dos projectos planeados e validados. A aprovação engloba os protótipos produzidos em subcontratos	Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso	13	----	No âmbito da apresentação em congresso já engloba a validação por parte da comissão que faz a ultima triagem dos produtos a apresentar.	Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso	14	----	No pós congresso é feita uma análise no sentido de se apurarem "OM" (oportunidades de melhoria) e fazer uma ultima triagem antes do dossier de produto, tendo como base por exemplo as quantidades vendidas.	----	15	----	Arquivo de todos os projectos considerados não aptos de entrar em comercialização, pelo menos neste congresso.	----	16	----	Preparação do processo completo de comercialização, planeando e programando a sua entrada em catálogo.	Colocação em catálogo E-tim	17	----	Revisão tendo por base nas "OM" mencionadas no ponto 14.	----	18	Procedimentos de Desenho & Regras Técnicas	Início do processo de desenvolvimento do dossier de produto, baseado no Mapa de Gestão à Vista.	Dossier de Produto e Instruções de Trabalho; Mapa de Gestão à Vista
ITEM	PROCED.	RESUMO	REGISTO																																																																														
1	----	Início da elaboração do dossier relativo ao próximo congresso. Reunir novos desenhos, tendências, etc.	----																																																																														
2	----	Check-list Processo de Investigação & Desenvolvimento de Congressos	----																																																																														
3	----	Reunir ou informar o cliente via email/fax da inviabilidade do projecto, tendo como objectivo a procura constante de melhoria do desenho inicial e referente à sua executabilidade. Sempre que possível forneceremos a nossa proposta de melhoria.	----																																																																														
4	----	Arquivo de todos os projectos que por variadas razões não detêm sustentabilidade para serem desenvolvidos.	Dossies de Congresso Projectos de Hotelaria																																																																														
5	----	Devolver à Comercial os processos de especiais que não reúnem toda a informação necessária à sua execução bem como todos os projectos não exequíveis no processo.	----																																																																														
6	----	Preparar toda a informação solicitada pelo cliente através do Depto. Comercial e/ou cliente ao nível de informações complementares, desenhos, orçamentos e prazos de entrega.	Desenhos; Orçamentos; Encomendas																																																																														
7	Procedimentos de Desenho & Regras Técnicas	Elaboração de desenho inicial de produção. Codificação dos projectos, identificação/definição de moldes/ferramentas, acabamentos, suportes de controlo de qualidade, entre outros.	Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso																																																																														
8	----	Calendarizar, planear e reunir as informações necessárias às diversas fases de cada projecto.	Desenhos; Mapa de gestão à vista; Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso																																																																														
9	Procedimentos de Desenho & Regras Técnicas	Preparação para execução do projecto, respeitando e controlando os timings idealizados.	Desenhos; Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso																																																																														
10	----	Propor para análise final antes do arranque do projecto.	Email																																																																														
11	----	No caso de ser necessária revisão é preciso reformular todas as actividades a partir do ponto 8 até que a sua aprovação tenha lugar.	Planeamento de Concepção e Desenvolvimento;																																																																														
12	----	Execução em ambiente de produção dos projectos planeados e validados. A aprovação engloba os protótipos produzidos em subcontratos	Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso																																																																														
13	----	No âmbito da apresentação em congresso já engloba a validação por parte da comissão que faz a ultima triagem dos produtos a apresentar.	Planeamento de Concepção e Desenvolvimento; Listagem Congresso																																																																														
14	----	No pós congresso é feita uma análise no sentido de se apurarem "OM" (oportunidades de melhoria) e fazer uma ultima triagem antes do dossier de produto, tendo como base por exemplo as quantidades vendidas.	----																																																																														
15	----	Arquivo de todos os projectos considerados não aptos de entrar em comercialização, pelo menos neste congresso.	----																																																																														
16	----	Preparação do processo completo de comercialização, planeando e programando a sua entrada em catálogo.	Colocação em catálogo E-tim																																																																														
17	----	Revisão tendo por base nas "OM" mencionadas no ponto 14.	----																																																																														
18	Procedimentos de Desenho & Regras Técnicas	Início do processo de desenvolvimento do dossier de produto, baseado no Mapa de Gestão à Vista.	Dossier de Produto e Instruções de Trabalho; Mapa de Gestão à Vista																																																																														
LEGENDA:			I&D - Investigação & Desenvolvimento ADM - Administração CL - Cliente RocheBótila																																																																														