

NOTA PRÉVIA

FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA MECÂNICA E GESTÃO
INDUSTRIAL

LICENCIATURA EM GESTÃO E ENGENHARIA INDUSTRIAL

SILVA & SISTELO S.A.

QUALIDADE

ORIENTADORES:

Eng. Sarsfield Cabral

Dr. Nuno Barbot

ARTUR MIGUEL ESTEVES

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

SETEMBRO 2000

NOTA PRÉVIA

**FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA MECÂNICA E GESTÃO
INDUSTRIAL**

LICENCIATURA EM GESTÃO E ENGENHARIA INDUSTRIAL

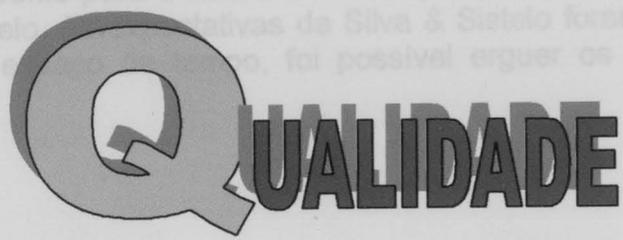
A Silva & Sistelo pretende fomentar a ligação entre o universo empresarial e o ensino. Assim, e reconhecendo a credibilidade da instituição de ensino Faculdade de Engenharia, pretende integrar o seu processo de ensino-aprendizagem com o ensino ministrado nos cursos de Engenharia Industrial em receber alunos a integrar o seu processo de ensino-aprendizagem.

Estes processos são profícuos para ambas as partes. Para as universidades, porque integram um módulo prático na formação dos seus alunos e para as empresas porque obtêm assim recursos capazes e especializados ajudando-as na concretização dos seus objectivos.

SILVA & SISTELO S.A.

Esta experiência foi possível porque a Silva & Sistelo conseguiu superar os desafios para o futuro. A empresa conseguiu implementar um sistema de Gestão da Qualidade Total. O sucesso desta experiência foi possível devido às reconhecidas competências técnicas do aluno.

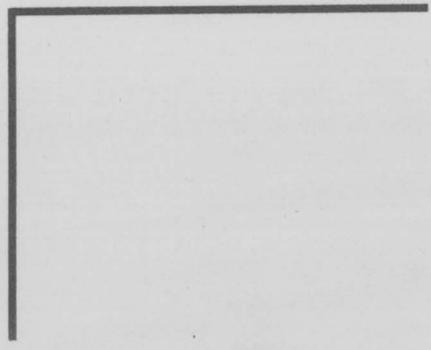
Esta pretende ser a ponte para a leitura da descrição do trabalho desenvolvido por este aluno na Silva & Sistelo. As dificuldades da Silva & Sistelo foram superadas na medida em que, num curto espaço de tempo, foi possível erguer os principais pilares deste projecto.



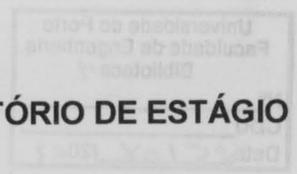
ORIENTADORES:

- Eng. Sarsfield Cabral**
- Dr. Nuno Barbot**

ARTUR MIGUEL ESTEVES



RELATÓRIO DE ESTÁGIO



SETEMBRO 2000

FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA MECANICA E GESTÃO
INDUSTRIAL

LICENCIATURA EM GESTÃO E ENGENHARIA INDUSTRIAL

VALIDADE

Universidade do Porto Faculdade de Engenharia Biblioteca 11	
Nº	_____
CDU	_____
Data	25/07/2003

NOTA PRÉVIA

"A maior ou menor qualidade de um produto (ou serviço), resulta de uma melhor ou pior correspondência entre as características do produto (ou serviço), por um lado, e as necessidades e desejos dos utilizadores, por outro."

(Prof. José Saraifeid Cabral - Professor Universitário)

A Silva & Sistelo pretende fomentar a colaboração entre o universo empresarial e o ensino. Assim, e reconhecendo a credibilidade da instituição de ensino Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, esteve desde a primeira hora apostada em receber alunos a integrar num processo de estágio curricular.

Estes processos são profícuos para ambas as partes. Para as universidades, porque integram um módulo prático na formação dos seus alunos e para as empresas porque obtêm assim recursos capazes e especializados ajudando-as na concretização dos seus objectivos.

Qualidade é a conformidade em relação à especificações e parâmetros definidos.

Estes protocolos são um plataforma que permitem o início de uma colaboração para o futuro. Não é a nossa perspectiva utilizá-los como almofadas de trabalho precário.

A experiência tida com o estágio que decorreu com Artur Esteves foi muito positiva na medida em que permitiu dar continuidade ao projecto interno de implementação de um sistema de Gestão da Qualidade Total. O sucesso desta experiência foi possível devido às reconhecidas competências técnicas do aluno.

Qualidade é ganhar dinheiro através da satisfação dos clientes. A qualidade está em

Esta pretende ser a ponte para a leitura da descrição do trabalho desenvolvido por este aluno na Silva & Sistelo. As expectativas da Silva & Sistelo foram superadas na medida em que, num curto espaço de tempo, foi possível erguer os principais pilares deste projecto.

A qualidade é uma tarefa de todos ... a qualidade é essencial para permanecermos na corrida."

(John F. Ackers, Presidente da IBM)

"A qualidade consiste em colocar o cliente em primeiro lugar, sempre."

(Colin Marshall, Presidente da British Airways)

"... a qualidade dos produtos é decisiva para a implantação de uma boa imagem..."

(Sebastião Alves, Presidente da Atral-Cipan)

"... no fim a qualidade torna-se uma garantia de peso para o consumidor."

(João Pinto Basto, Presidente da Vista Alegre)

"... a utilização de modernas técnicas de Marketing deverá ceminhar a par com a sistemática procura da Qualidade Total, como forma de assegurar a completa satisfação do mercado."

(Mário Cardoso dos Santos, Presidente da Sistel)

“ A maior ou menor qualidade de um produto (ou serviço), resulta de uma melhor ou pior correspondência entre as características do produto (ou serviço), por um lado, e as necessidades e desejos dos utilizadores, por outro.”

(Prof. José Sarsfield Cabral – Professor Universitário)

“Gestão pela Qualidade Total é um modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros e visando o sucesso a longo prazo através da satisfação dos clientes e de benefícios para toda a organização e para a sociedade.”

(Norma ISO 8402 Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade – Vocabulário)

Qualidade é a conformidade em relação a especificações e parâmetros definidos, conhecidos por todos na empresa e estabelecidos pelo cliente, em permanente revisão para que se encontrem em cada momento dinamicamente ajustados às suas reais necessidades.

(Carlos Vasconcelos Cruz – Uma Filosofia de Gestão)

“ Qualidade é ganhar dinheiro através da satisfação dos clientes. A qualidade está em primeiro lugar “

(Sir John Egan, Presidente da Jaguar)

“ A qualidade é uma tarefa de todos ... a qualidade é essencial para permanecermos na corrida.”

(John F. Ackers, Presidente da IBM)

“A qualidade consiste em colocar o cliente em primeiro lugar, sempre.”

(Colin Marshall, Presidente da British Airways)

“... a qualidade dos produtos é decisiva para a implantação de uma boa imagem...”

(Sebastião Alves, Presidente da Atral-Cipan)

“... no fim a qualidade torna-se uma garantia de peso para o consumidor.”

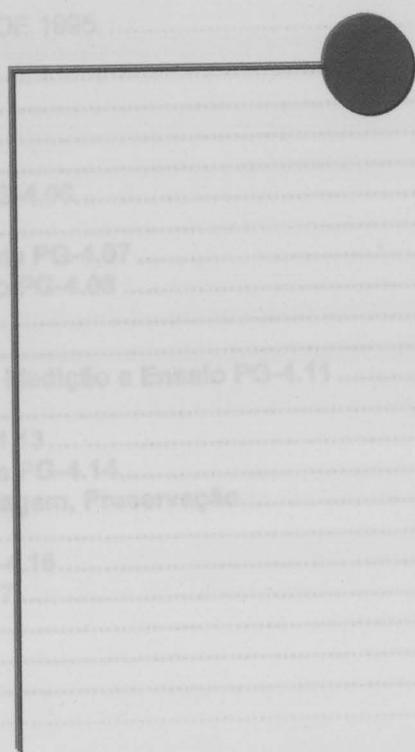
(João Pinto Basto, Presidente da Vista Alegre)

“... a utilização de modernas técnicas de Marketing deverá caminhar a par com a sistemática procura da Qualidade Total, como forma de assegurar a completa satisfação do mercado.”

(Mário Cardoso dos Santos, Presidente da Sistel)

1. PREFÁCIO.....	5
2. INTRODUÇÃO.....	6
2.1 Projecto.....	6
2.2 Objectivo de Estágio.....	7
3. EMPRESA.....	7
3.1 Evolução.....	8
3.2 Localização.....	9
3.3 Organigrama.....	10
4. LAYOUT.....	10
4.1 Administração.....	11
4.2 Produção e Armazenamento.....	12
4.3 Armazém de Produtos.....	13
5. SISTEMA GLOBAL.....	14
6. COMISSÃO DA QUALIDADE.....	14
6.1 Composição.....	15
7. GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL.....	16
8. PLANO DE ESTÁGIO.....	17
9. REUNIÕES DE INTEGRAÇÃO.....	18
10. NORMA EN ISO 9001 SISTEMAS DA QUALIDADE 1995.....	18
10.1 Responsabilidade da Direcção PG-4.01.....	18
10.2 Sistema da Qualidade PG-4.02.....	18
10.3 Análise de Controlo PG-4.03.....	18
10.4 Controlo da Concepção pg-4.04.....	19
10.5 Controlo dos Documentos e dos Dados PG-4.05.....	19
10.6 Aprovisionamento PG-4.06.....	19
10.7 Controlo do Produto Fornecedor Pelo Cliente PG-4.07.....	19
10.8 Identificação e Rastreabilidade do Produto PG-4.08.....	19
10.9 Controlo dos Processos PG-4.09.....	20
10.10 Inspeções e Ensaio PG-4.10.....	20
10.11 Controlo do Equipamento de Inspeção, Medição e Ensaio PG-4.11.....	20
10.12 Estado de Inspeção e Ensaio PG-4.12.....	20
10.13 Controlo do Produto Não Conforme PG-4.13.....	20
10.14 Acções Correctivas / Acções Preventivas PG-4.14.....	21
10.15 Manuseamento, Armazenamento, Embalagem, Preservação e Expedição PG-4.15.....	21
10.16 Controlo dos Registos de Qualidade PG-4.16.....	21
10.17 Auditorias de Qualidade Internas PG-4.17.....	21
10.18 Formação PG-4.18.....	21
10.19 Assistência Após Venda PG-4.19.....	21
10.20 Técnicas Estatísticas PG-4.20.....	22
11. NOVA EN ISO 9000 ANO 2000 / ISO 9001.....	24
12. PONTO DA SITUAÇÃO (INÍCIO DO ESTÁGIO).....	25
13. MANUAL DA QUALIDADE.....	25
14. MANTENIMENTO DE PROCESSOS.....	27
14.1 Tratamento de Encomendas PG-4.03.....	27
14.1.1 Tratamento de Encomendas P.L.P. PG-4.03-1.....	27
14.1.2 Tratamento de Encomendas Marca PG-4.03-2.....	28
14.2 Controlo dos Documentos e Dados PG-4.05.....	29
14.3 Compras / Avaliação e Qualificação de Fornecedores PG-4.06.....	30
14.3.1 Aprovisionamento/Compras PG-4.06-1.....	30
14.4 Controlo do Produto Fornecedor Pelo Cliente PG-4.07.....	31
14.5 Identificação e Rastreabilidade do Produto PG-4.08.....	32
14.6 Estado de Inspeção e Ensaio PG-4.12.....	33

ÍNDICE



1. PREFÁCIO.....	5
2. INTRODUÇÃO.....	6
2.1 Projecto.....	6
2.2 Objectivo de Estágio.....	6
3. EMPRESA.....	7
3.1 Evolução.....	7
3.2 Localização.....	8
3.3 Organigrama.....	9
4. LAYOUT.....	10
4.1 Administração e Marketing.....	10
4.2 Produção e Armazém de Matérias Primas.....	11
4.3 Armazém de Produtos Acabados e Zona Social.....	12
5. SISTEMA GLOBAL.....	13
6. COMISSÃO DA QUALIDADE.....	14
6.1 Composição.....	14
7. GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL.....	15
8. PLANO DE ESTÁGIO.....	16
9. REUNIÕES DE INTEGRAÇÃO.....	17
10. NORMA EN ISO/9001 SISTEMAS DA QUALIDADE 1995.....	18
10.1 Responsabilidade da Direcção PG-4.01.....	18
10.2 Sistema da Qualidade PG-4.02.....	18
10.3 Análise do Contrato PG-4.03.....	18
10.4 Controlo da Concepção pg-4.04.....	19
10.5 Controlo dos Documentos e dos Dados PG-4.05.....	19
10.6 Aprovisionamento PG-4.06.....	19
10.7 Controlo do Produto Fornecido Pelo Cliente PG-4.07.....	19
10.8 Identificação e Rastreabilidade do Produto PG-4.08.....	19
10.9 Controlo dos Processos PG-4.09.....	19
10.10 Inspeções e Ensaios PG-4.10.....	20
10.11 Controlo do Equipamento de Inspeção, Medição e Ensaio PG-4.11.....	20
10.12 Estado de Inspeção e Ensaio PG-4.12.....	20
10.13 Controlo do Produto Não Conforme PG-4.13.....	20
10.14 Acções Correctivas / Acções Preventivas PG-4.14.....	20
10.15 Manuseamento, Armazenamento, Embalagem, Preservação.....	21
e Expedição PG-4.15.....	21
10.16 Controlo dos Registos da Qualidade PG-4.16.....	21
10.17 Auditorias da Qualidade Internas PG-4.17.....	21
10.18 Formação PG-4.18.....	21
10.19 Assistência Após Venda PG-4.19.....	21
10.20 Técnicas Estatísticas PG-4.20.....	21
11. NOVA EN ISO 9000 ANO 2000 / ISO 9001.....	22
12. PONTO DA SITUAÇÃO (INÍCIO DO ESTÁGIO).....	24
13. MANUAL DA QUALIDADE.....	25
14. MANUAL DE PROCEDIMENTOS.....	26
14.1 Tratamento de Encomendas PG-4.03.....	27
14.1.1 Tratamento de Encomendas PLP PG-4.03-1.....	27
14.1.2 Tratamento de Encomendas Marca PG-4.03-2.....	28
14.2 Controlo dos Documentos e Dados PG-4.05.....	29
14.3 Compras / Avaliação e Qualificação de Fornecedores PG-4.06.....	30
14.3.1 Aprovisionamento/Compras PG-4.06-1.....	30
14.4 Controlo do Produto Fornecido Pelo Cliente PG-4.07.....	31
14.5 Identificação e Rastreabilidade do Produto PG-4.08.....	32
14.6 Estado de Inspeção e Ensaio PG-4.12.....	33

14.7 Controlo do Produto Não Conforme PG-4.13.....	34
14.7.1 Controlo das Não Conformidades / Acções Correctivas e Preventivas PG-4.13.1.....	34
14.7.2 Tratamento de Reclamações PG-4.13.2.....	35
14.8 Controlo dos Registos da Qualidade PG-4.16.....	36
14.9 Auditorias da Qualidade Internas PG-4.17	37
14.10 Formação PG-4.18	38
14.11 Assistência Após Venda PG-4.19	39
15. MANUAL DE INSTRUÇÕES	40
15.1 IT-AMS-01 Criação de Referências de Tecido	41
15.2 IT-CGE-01 Gestão do Material de Escritório.....	41
15.3 IT-CPR-01 Compra de Coupons e PK'S	41
15.4 IT-CPR-02 Compra de Tecidos.....	41
15.4.1 IT-CPR-02-1 Compra de Tecidos PLP	41
15.4.2 IT-CPR-02-2 Compra de Tecidos Marca	41
15.5 IT-CPR-03 Compra de Forros e Matérias Subsidiárias	42
15.6 IT-CPR-04 Metodologia de Compras.....	42
15.7 IT-CPR-05 Proposta de Compra de Subcontratação Produtos Comerciais.....	42
15.8 IT-DFA-01 Verificação da Facturação	42
15.9 IT-DIN-01 Criação de Variantes	42
15.9.1 IT-DIN-01-1 Criação de Variantes - Colecção.....	42
15.9.2 IT-DIN-01-2 Criação de Variantes – Marca/PLP	42
15.9.3 IT-DIN-02 Apuramento das Larguras	43
15.10 IT-DMK-01 Confirmação de Encomenda.....	43
15.11 IT-DMK-02 Stock Fim de Estação.....	43
15.12 IT-GNL-01 Proposta de encomenda.....	43
15.13 IT-GNL-02 Criação de Matérias Subsidiárias e Forros / Estrutura do Produto	43
15.14 IT-GNL-03 Introdução no Sistema.....	44
15.15 IT-GNL-04 Cálculo das Necessidades.....	45
15.16 IT-GQT-01 Compra de Serviços	45
15.17 IT-GQT-02 Normalização de Documentos	45
15.18 IT-SCT-01 Descrição do Z Dispo	45
16. IMPRESSOS.....	46
17. MANUAL DE ACOLHIMENTO.....	47
18. MANUAL DE VOCABULÁRIO	47
19. AUDITORIAS INTERNAS.....	47
20. FORMAÇÃO	48
21. PROPOSTAS PARA O FUTURO	49
22. CONCLUSÃO	50
23. BIBLIOGRAFIA	51

1. PREFÁCIO

2.1 Projecto

Este relatório pretende traduzir de forma clara o estágio realizado na Silva & Sistelo, S.A. no âmbito da Gestão da Qualidade Total.

Em 1999, fruto de uma avaliação interna da Silva & Sistelo, S.A., surge a necessidade de ser constituído por uma parte em que se procura descrever sumariamente todo o trabalho desenvolvido durante o estágio, com referências aos diferentes pontos abordados e outra onde se apresentam todos os documentos elaborados (Anexos).

Faz-se referência ainda aos objectivos do estágio e aos resultados obtidos.

Ainda neste ano, a Administração da Silva & Sistelo, S.A., com a participação dos seus colaboradores decide iniciar este projecto com a aplicação da NORMA ISO / 9001. O primeiro passo desta fase, é a contratação a uma empresa de consultoria para se poder avançar de uma forma mais consistente. Essa empresa efectua de imediato uma avaliação da situação da Silva & Sistelo, S.A. onde demonstra todas as certezas anteriormente descritas pela Administração. Esta fase inicia-se em finais do ano com a constituição de grupos de trabalho, para elaboração dos diferentes procedimentos exigidos pela Norma e sensibilização dos colaboradores para implementação do projecto.

Fruto da dimensão do projecto, surge a necessidade de se recrutar um novo colaborador que inicia o estágio em Março de 2000.

Os procedimentos da Norma começam a ser implementados em finais de Março.

2.2 Objectivo de Estágio

Este estágio surge na sequência do projecto desenvolvido na área de Gestão da Qualidade Total pela Silva & Sistelo, S.A., onde se pretende implementar um Sistema de Garantia da Qualidade Total desde as áreas de concepção, criação, passando pelas áreas comercial, industrial, armazéns e expedição. Pretende-se, com este estágio, garantir a aplicação da Norma ISO / 9001 na Silva & Sistelo, S.A.

O Estágio engloba:

- > Implementação do Sistema da Qualidade Total
- > Elaboração do Manual de Procedimentos
- > Elaboração do Manual da Qualidade
- > Elaboração do Manual de Vocabulário
- > Elaboração do Manual de Acolhimento
- > Manutenção do funcionamento do Sistema

Pretende-se ainda a realização de Auditorias Internas ao Sistema.

2. INTRODUÇÃO

2.1 Projecto

Em 1999, fruto de uma avaliação interna da Silva & Sistelo, S.A., surge a necessidade de uma reorganização e reestruturação interna e verifica-se que é necessário a implementação de procedimentos e normas internas. Devido a essa avaliação, decide-se avançar para um projecto de Garantia da Qualidade Total. Todo este projecto é encarado como uma melhoria contínua da qualidade e não com o objectivo de obter a certificação pela certificação. Desta forma a certificação é encarada como uma consequência do projecto e não como um fim em si mesma.

Ainda neste ano, a Administração da Silva & Sistelo, S.A., com a participação dos seus colaboradores decide iniciar este projecto com a aplicação da NORMA ISO / 9001. O primeiro passo desta fase, é a contratação a uma empresa de consultoria para se poder avançar de uma forma mais consistente. Essa empresa efectua de imediato uma avaliação da situação da Silva & Sistelo, S.A. onde demonstra todas as certezas anteriormente descritas pela Administração. Esta fase inicia-se em finais do ano com a constituição de grupos de trabalho, para elaboração dos diferentes procedimentos exigidos pela Norma e sensibilização dos colaboradores para implementação do projecto.

Fruto da dimensão do projecto, surge a necessidade de se recrutar um novo colaborador que inicia o estágio em Março de 2000.

Os procedimentos da Norma começam a ser implementados em finais de Março.

2.2 Objectivo de Estágio

Este estágio surge na sequência do projecto desenvolvido na área de Gestão da Qualidade Total pela Silva & Sistelo, S.A., onde se pretende implementar um Sistema de Garantia da Qualidade Total desde as áreas de concepção, criação, passando pelas áreas comercial, industrial, armazéns e expedição. Pretende-se, com este estágio, garantir a aplicação da Norma ISO / 9001 na Silva & Sistelo, S.A..

O Estágio engloba:

- Implementação do Sistema da Qualidade Total
- Elaboração do Manual de Procedimentos
- Elaboração do Manual da Qualidade
- Elaboração do Manual de Vocabulário
- Elaboração do Manual de Acolhimento
- Manutenção do funcionamento do Sistema

Pretende-se ainda a realização de Auditorias Internas ao Sistema.

3. EMPRESA

3.1 Evolução

A Silva & Sistelo foi fundada em 1954, no Porto, aliando a tradicional arte da alfaiataria e a experiência comercial no pronto a vestir – pela associação dos Srs. António Silva e José Sistelo. Dada a sua contínua expansão inicia-se, ainda na década de 50, a produção em série de vestuário masculino, destinado exclusivamente ao mercado nacional com vista a responder ao aumento constante da procura dos seus artigos. Nos finais dos anos 50 contava com 30 colaboradores.

Em 1973, é construída e entra em funcionamento a unidade industrial na zona do Grande Porto, com uma área coberta de 10.000 m² num total de 26.000 m² e que conta com a melhor tecnologia alemã. Como consequência houve uma melhoria da qualidade e uma maior especialização no fabrico dos seus produtos: fatos, casacos, calças e sobretudos.

Após a revolução de 25 de Abril de 1974, surgem algumas alterações na forma de vestir. Naturalmente, a empresa ressentiu-se o que franqueia decididamente a procura de novos mercados potenciais actuando sobretudo por contratação para grandes marcas internacionais.

Em 1990 é formada a Holding Sistelo S.G.P.S. que passa a deter a participação de três empresas: Silva & Sistelo S.A, - desenvolvimento, comercialização, produção e distribuição das marcas BRUNO BELLONI, MOTERONI, FLAGRANTE E RESGATE; Interveste – confecção das marcas FLAGRANTE E RESGATE e I.S. - Exploração de Espaços Comerciais – comércio a retalho de vestuário para adultos.

Em 1997, à Holding acresce a empresa Reis & Sistelo – comércio por grosso e retalho de artigos de papelaria, brindes e audiovisuais e, em 1999, a participação da empresa PRODUCT MASTERS – prestação de serviços a empresas exportadoras na obtenção de novos mercados para importação e exportação. Ainda na década de 90, a estratégia mudou radicalmente, com a aposta decisiva no mercado internacional.

Actualmente, com 300 trabalhadores, tem uma capacidade anual de produção de, aproximadamente, 200.000 peças e exporta cerca de 50% da produção total.

Com o intuito de se preparar para os novos desafios, a Silva & Sistelo,S.A. implementou em 1998 um plano estratégico, que passou pela criação de Unidades de Negócio para servirem os vários tipos de mercado onde actua: marcas de homem, marcas de senhora, *private labels* e retalho. As marcas próprias criadas por equipas internas – *creative team*, são a BRUNO BELLONI – mercado nacional e internacional, a MONTERONI – distribuída no mercado nacional e as colecções de senhora, FLAGRANTE e RESGATE. Estas últimas, em 1999, começaram a ser distribuídas no mercado espanhol embora seja no mercado interno que se concentra a maior percentagem das vendas. Esta é a postura da Silva & Sistelo,S.A. no que concerne à avaliação constante de mercado e à sua capacidade de dar resposta às necessidades emergentes, sob forma de diversificação da sua linha de produtos.

Além da Força de Vendas e Assistentes Comerciais exclusivas, dispõe ainda de uma rede de distribuição própria, com várias lojas, e duas filiais, uma na Alemanha e outra em Espanha. A Força de Vendas de 22 representantes assegura também as vendas em vários países de onde destacamos: Portugal, Espanha, França, Alemanha, Suíça, Bélgica, Suécia, Inglaterra, etc. Com um volume de vendas anual que ultrapassa os 2 milhões de contos, a Silva & Sistelo estima que a sua estratégia vá permitir atingir, a curto prazo, um valor que rondará os 3 milhões de contos, ou seja um crescimento na ordem dos 40%.

3.2 Localização

Silva & Sistelo – Fabrico e Venda de Confeccões, S.A.
Rua Sistelo
4435-452 Rio Tinto – Portugal

Tel.: + 351-22 485 3000
Fax: + 351-22 489 2762

E-mail: mail@silvasistelo.pt

Filiais: Colónia e Madrid

Loja: Silva & Sistelo, S.A.
Rua 31 Janeiro n.º 140
4150-669 PORTO

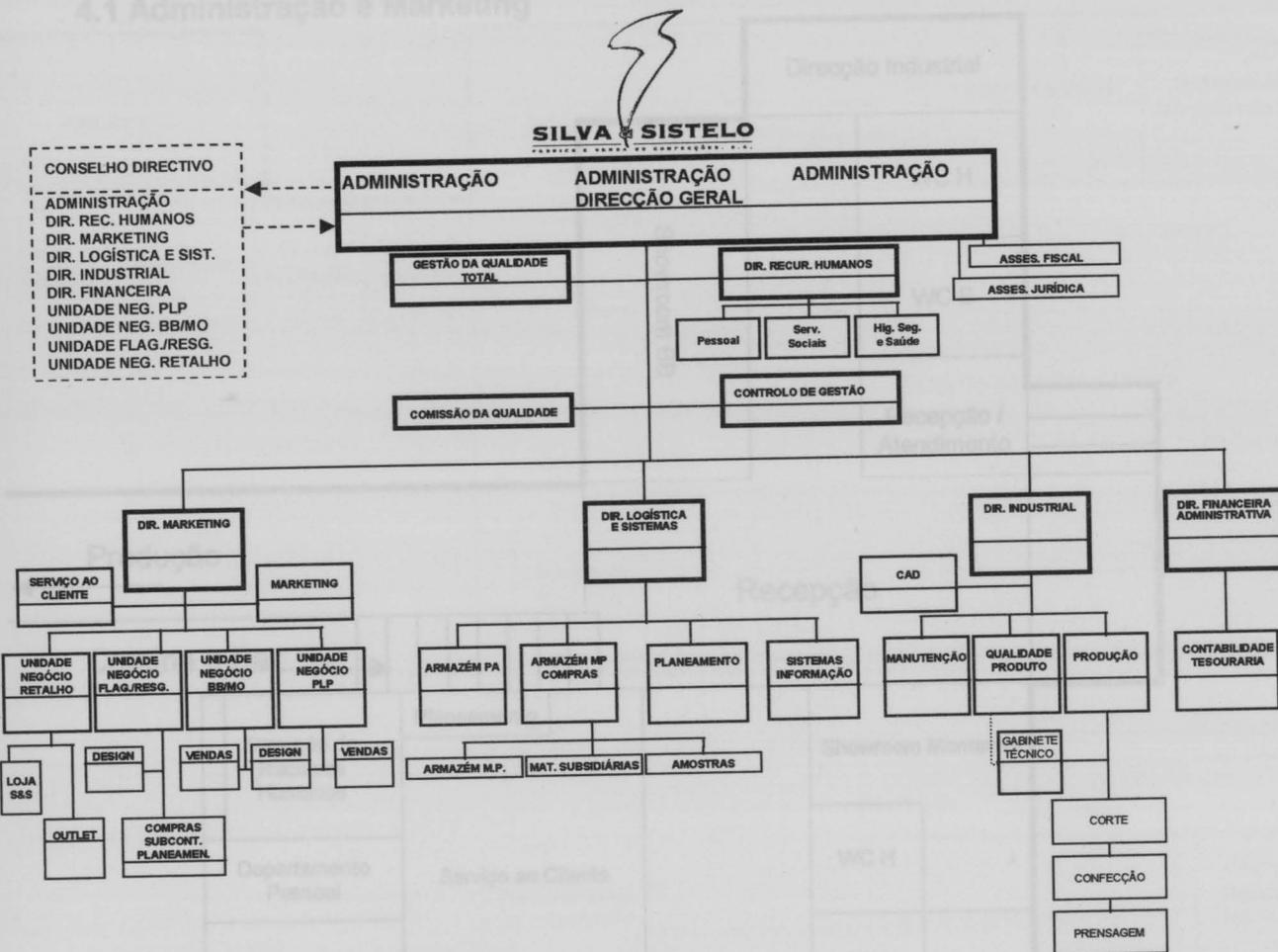
O organigrama da Silva & Sistelo, S.A. está organizado em Direcções / Departamentos / Secções. A sua estrutura está em função das áreas de actuação de cada Direcção / Departamento / Secção, e não de uma forma hierárquica.

De seguida apresenta-se como a Gestão da Qualidade Total se interrelaciona com as restantes áreas da Silva & Sistelo, S.A.



3.3 Organigrama

4.1 Administração e Marketing



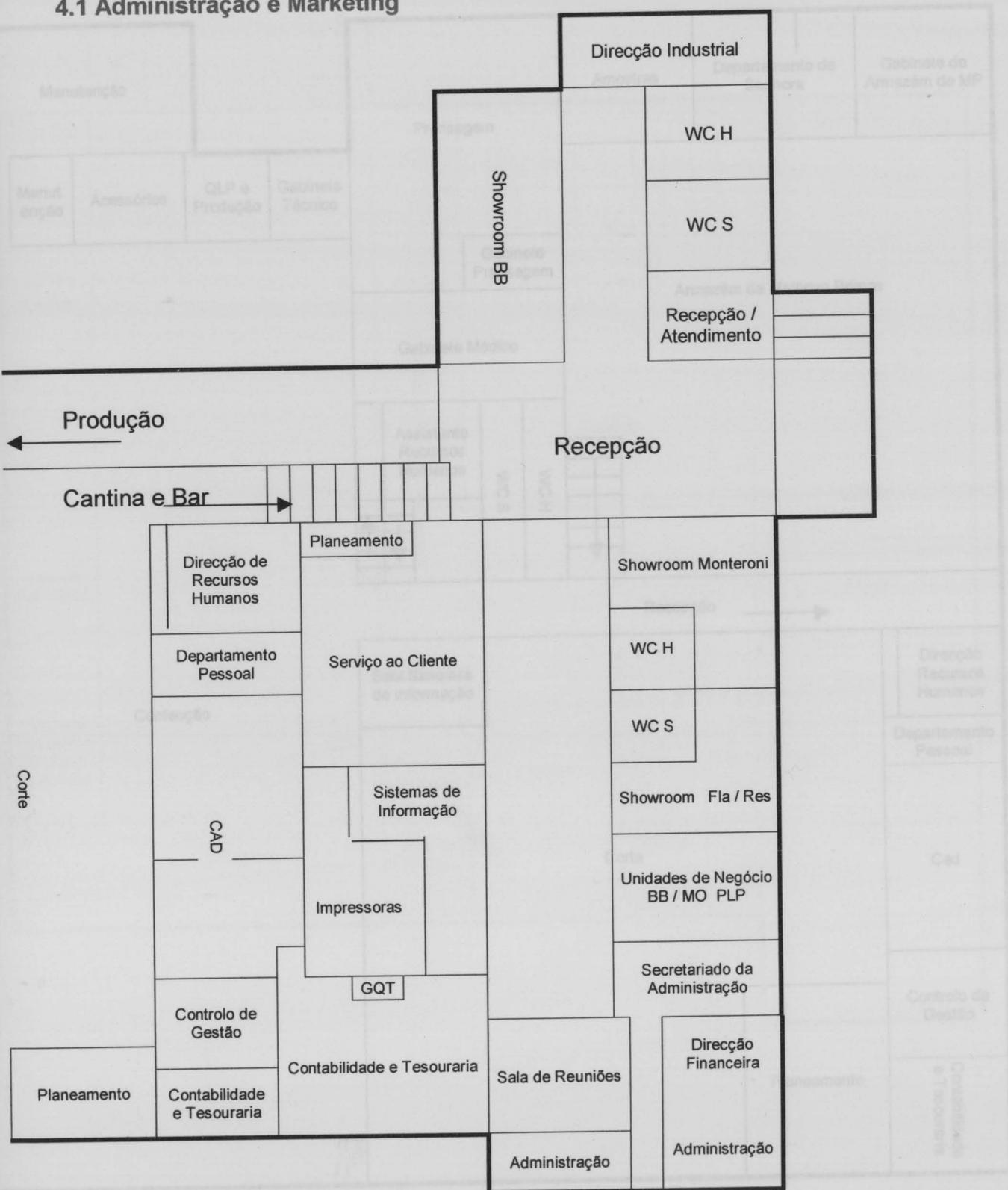
O organigrama da Silva & Sistelo,S.A. está organizado em Direcções / Departamentos / Secções. A sua estrutura está em função das áreas de actuação de cada Direcção / Departamento / Secção, e não de uma forma hierárquica.

De seguida apresenta-se como a Gestão da Qualidade Total se interrelaciona com as restantes áreas da Silva & Sistelo,S.A..

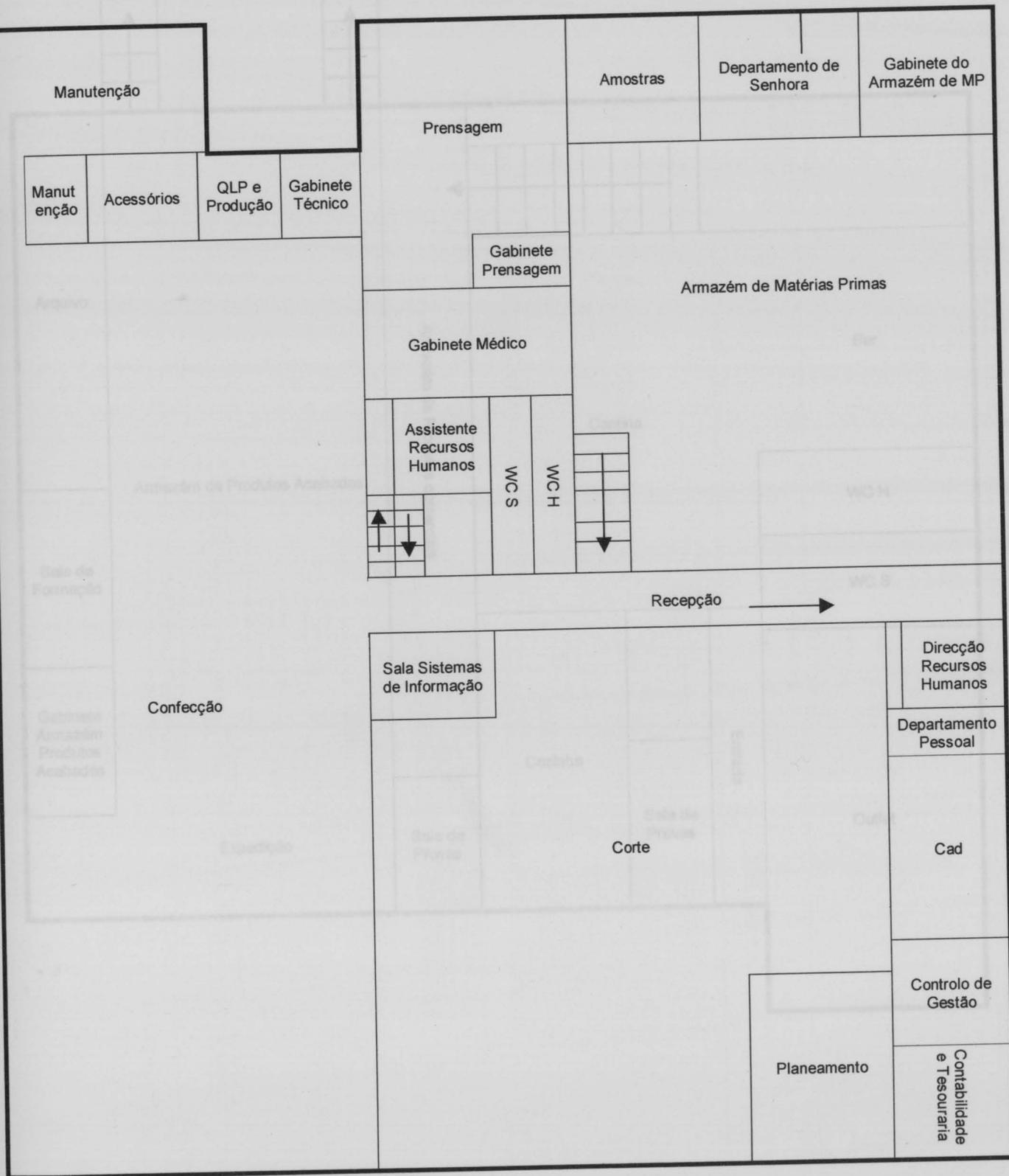


4. LAYOUT

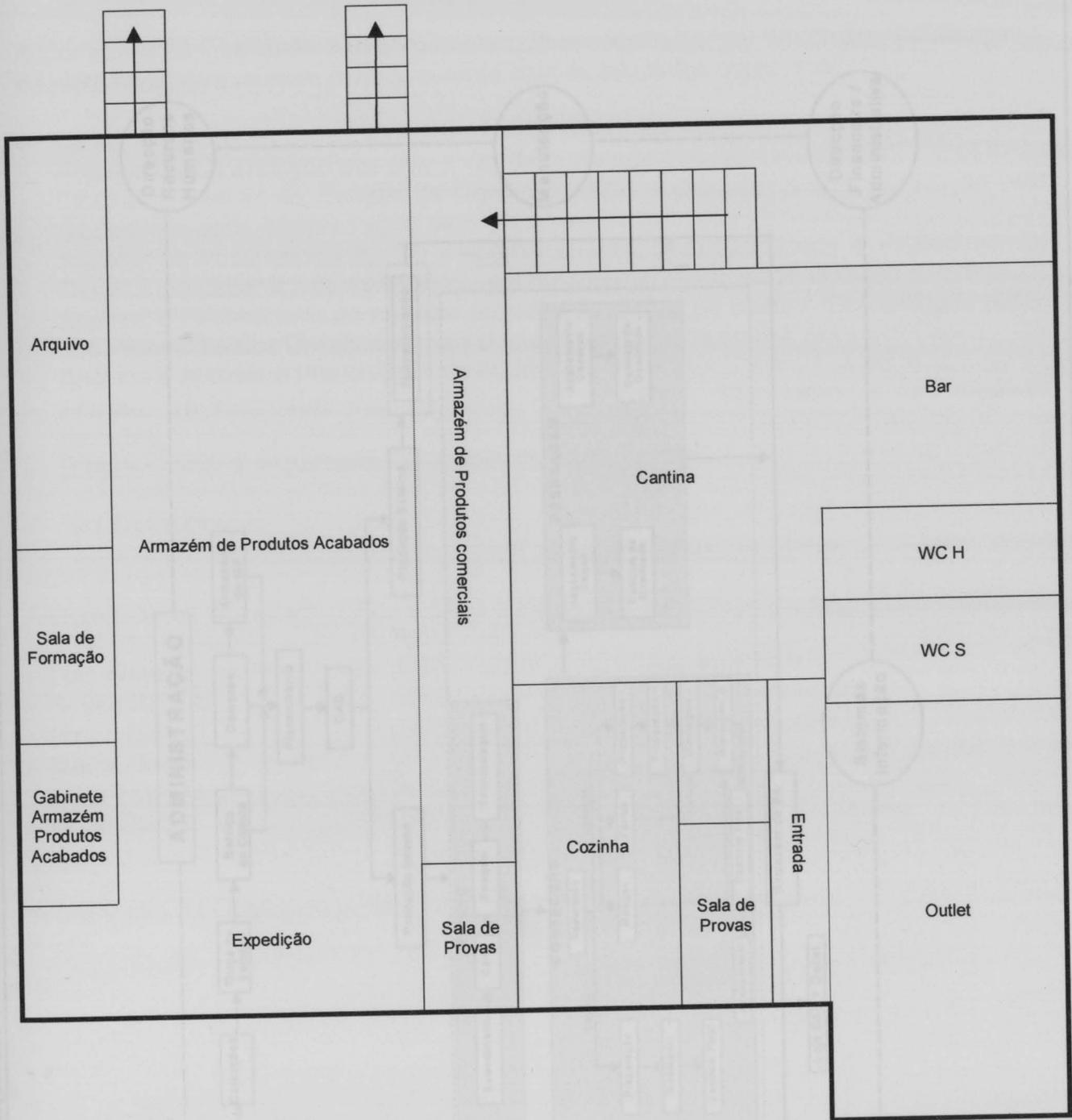
4.1 Administração e Marketing



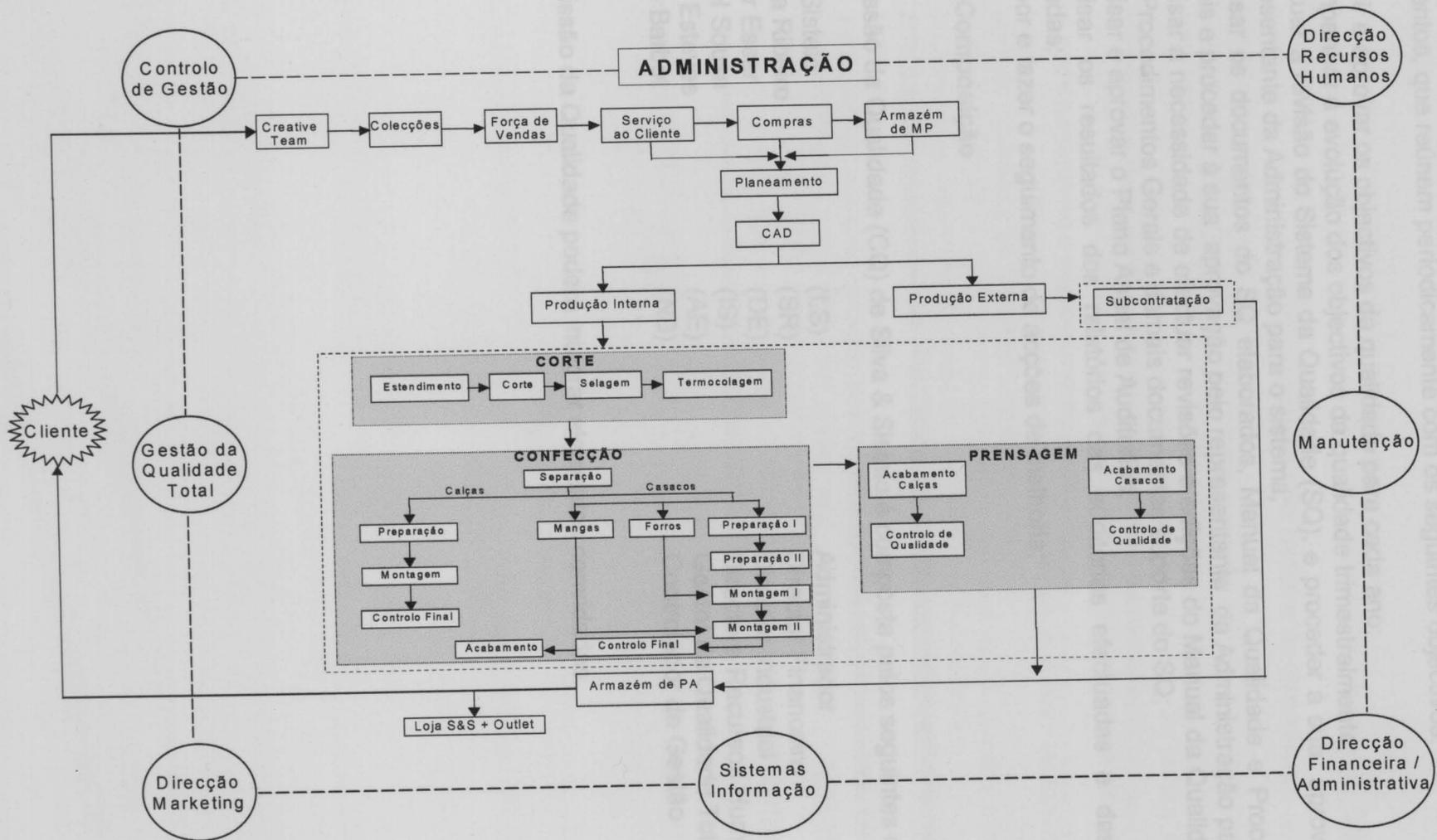
4.2 Produção e Armazém de Matérias Primas



4.3 Armazém de Produtos Acabados e Zona Social



5. SISTEMA GLOBAL



6. COMISSÃO DA QUALIDADE

A Comissão da Qualidade é um órgão consultivo constituído por um grupo pluridisciplinar de elementos, que reúnem periodicamente com os seguintes objectivos:

- Definir e aprovar os objectivos da qualidade para cada ano;
- Acompanhar a evolução dos objectivos da qualidade trimestralmente;
- Efectuar a revisão do Sistema da Qualidade (SQ), e proceder à sua aprovação pelo representante da Administração para o sistema;
- Analisar os documentos do SQ elaborados, Manual da Qualidade e Procedimentos Gerais e proceder à sua aprovação pelo representante da Administração para o SQ;
- Analisar a necessidade de efectuar revisões e edições do Manual da Qualidade (MQ), dos Procedimentos Gerais e demais documentos suporte do SQ;
- Analisar e aprovar o Plano Anual de Auditorias;
- Analisar os resultados dos relatórios das auditorias efectuadas e das medidas tomadas;
- Propor e fazer o seguimento de acções de melhoria;

6.1 Composição

A Comissão da Qualidade (CQ) de Silva & Sistelo é composta pelos seguintes elementos:

- Luís Sistelo	(LS)	Administrador
- Sousa Ribeiro	(SR)	Director Financeiro
- Dieter Esser	(DE)	Director Industrial
- Isabel Sousa	(IS)	Directora Recursos Humanos
- Artur Esteves	(AE)	Gestor da Qualidade Total
- Nuno Barbot	(NB)	Controlador de Gestão

A Comissão da Qualidade poderá integrar elementos convidados.

7. GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

A Gestão da Qualidade Total (GQT) é um Departamento que tem as seguintes competências:

- desenvolver, dinamizar e gerir a execução do Sistema da Qualidade;
- participar na definição dos objectivos da qualidade, no âmbito da Comissão da Qualidade;
- apoiar todas as áreas na implementação do Sistema da Qualidade;
- integrar a Comissão da Qualidade;
- elaborar e rever o Manual da Qualidade, em colaboração com todas as áreas da empresa;
- analisar em conjunto todas as não conformidades com as áreas envolvidas, participando na tomada de acções, sempre que necessário;
- analisar os desvios do Sistema da Qualidade implementado e desencadear as acções correctivas e preventivas necessárias;
- preparar e planificar o Plano Anual de Auditorias e o seu desenvolvimento a aprovar no âmbito da Comissão da Qualidade;
- nomear as equipas de Auditores Internos a envolver nas Auditorias Internas;
- elaborar e/ou colaborar na emissão dos relatórios de auditorias;
- analisar os resultados dos Relatórios da Auditorias efectuadas e das medidas tomadas;
- acompanhar a implementação das acções correctivas/preventivas, consequentes dos resultados da avaliação das auditorias;
- integrar o grupo de Auditores Internos da Qualidade;
- elaborar a lista dos fornecedores qualificados e aprovar conjuntamente com os responsáveis dos departamentos intervenientes.

8. PLANO DE ESTÁGIO

O plano de Estágio foi dividido em duas fases (Anexo 1) :

- A primeira engloba uma fase de acolhimento e integração na empresa (2 semanas),
- a segunda engloba o apoio à concretização de diversas actividades (24 semanas).

Na primeira fase realizou-se o contacto com a empresa e com os colaboradores. Para isso foram realizadas diversas reuniões de integração com as diferentes Direcções / Departamentos / Secções. De seguida foi feita uma análise da situação actual do projecto e um contacto com a Norma ISO/9001.

Na segunda fase do estágio foram desenvolvidas as seguintes actividades:

- Implementação do Sistema da Qualidade Total (Norma ISO/9001)
- Elaboração do Manual de Procedimentos
- Elaboração do Manual da Qualidade
- Elaboração do Manual de Vocabulário
- Elaboração do Manual de Acolhimento
- Manutenção do funcionamento do Sistema

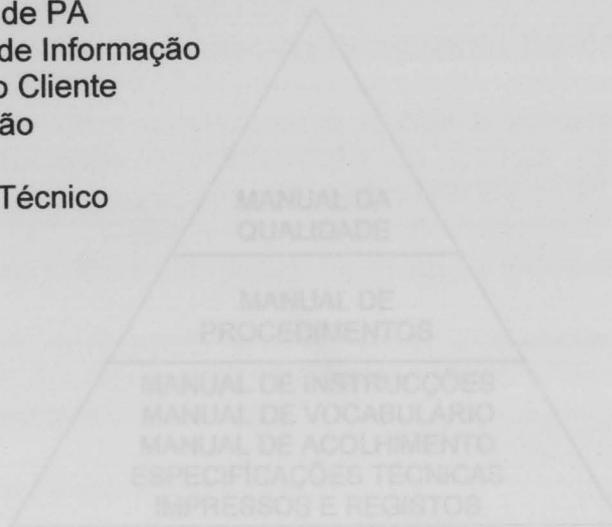
- > Unidade de Negócio Retalho
- > Armazém de MP
- > Armazém de PA
- > Sistemas de Informação
- > Serviço ao Cliente
- > Manutenção
- > CAD
- > Gabinete Técnico

9. REUNIÕES DE INTEGRAÇÃO DAS DA QUALIDADE 1995.

Estas reuniões foram realizadas durante as duas primeiras semanas de estágio, e tiveram como principal objectivo a integração com os colaboradores da Silva & Sistelo, S.A.. (Anexo 2) Resulta ainda destas reuniões um conhecimento mais aprofundado de toda a organização bem como das funções desempenhadas por cada um dos colaboradores contactados.

Foram realizadas reuniões com:

- Administração
- Direcção de Marketing
- Direcção de Logística e Sistemas
- Direcção Industrial
- Direcção Administrativa/Financeira
- Direcção de Recursos Humanos
- Controlo de Gestão
- Unidade de Negócio BB/MO
- Unidade de Negócio PLP
- Unidade de Negócio FLA/RES
- Unidade de Negócio Retalho
- Armazém de MP
- Armazém de PA
- Sistemas de Informação
- Serviço ao Cliente
- Manutenção
- CAD
- Gabinete Técnico



10.3 Análise do Contrato PG-4.03

A Silva & Sistelo, S.A. deve estabelecer e manter procedimentos documentados para análise do contrato, ou seja, antes de apresentar uma proposta ou de aceitar um contrato ou uma encomenda, a empresa deverá analisar essa proposta, contrato ou encomenda, para assegurar que todos os requisitos estão perfeitamente definidos e documentados e que a Silva & Sistelo, S.A. tem condições para satisfazer os requisitos do contrato ou encomenda. Este procedimento sugere ainda que devem estar documentadas as possíveis formas de alterações de um contrato ou encomenda.

10. NORMA EN ISO/9001 SISTEMAS DA QUALIDADE 1995.

Para implementar um Sistema de Garantia da Qualidade segundo a Norma EN ISO/9001 numa empresa é necessário garantir que todos os requisitos do Sistema da Qualidade sejam aplicados.

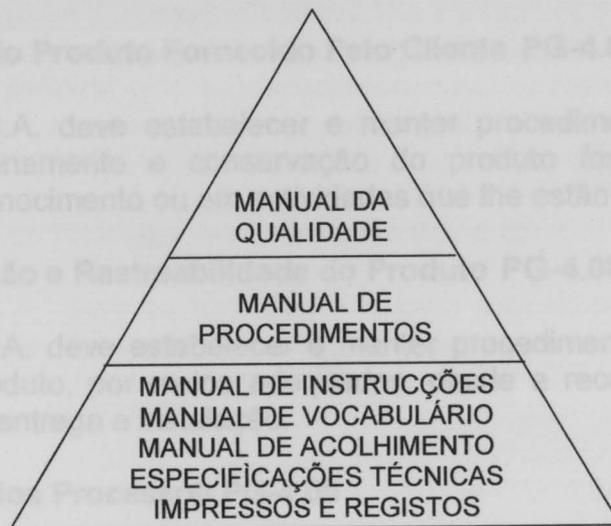
Os requisitos são os seguintes:

10.1 Responsabilidade da Direcção PG-4.01

A Administração da Silva & Sistelo,S.A. deve definir e documentar a sua política para a qualidade incluindo os objectivos e o seu comprometimento relativamente à qualidade. A política da qualidade deve ser compatível com os objectivos organizacionais da empresa e expectativas e necessidades dos seus clientes.

10.2 Sistema da Qualidade PG-4.02

A Silva & Sistelo,S.A. deve estabelecer, documentar e manter um sistema da qualidade como meio de assegurar que o produto está em conformidade com os requisitos especificados. A Silva & Sistelo,S.A. deve preparar um Manual da Qualidade que cubra os requisitos desta Norma Internacional. O Manual da Qualidade deve incluir ou fazer referência aos procedimentos do Sistema da Qualidade e referir a estrutura da documentação usada no Sistema da Qualidade.



10.3 Análise do Contrato PG-4.03

A Silva & Sistelo,S.A. deve estabelecer e manter procedimentos documentados para análise do contrato, ou seja, antes de apresentar uma proposta ou de aceitar um contrato ou uma encomenda, a empresa deverá analisar essa proposta, contrato ou encomenda, para assegurar que todos os requisitos estão perfeitamente definidos e documentados e que a Silva & Sistelo,S.A. tem condições para satisfazer os requisitos do contrato ou encomenda. Este procedimento sugere ainda que devem estar documentadas as possíveis formas de alterações de um contrato ou encomenda.

10.4 Controlo da Concepção pg-4.04

A Silva & Sistelo,S.A. deve estabelecer e manter actualizados procedimentos documentados para controlar e verificar a concepção do produto de modo a assegurar que são cumpridos os requisitos especificados. Deverão existir planos para cada actividade de concepção e de desenvolvimento. Esses planos devem definir essas actividades e referir os seus responsáveis

10.5 Controlo dos Documentos e dos Dados PG-4.05

A Silva & Sistelo,S.A. deve estabelecer e manter procedimentos documentados para controlar todos os documentos e dados que reportam aos requisitos desta Norma Internacional. Os documentos e dados podem estar em suporte de papel, em suporte informático ou outro meio.

10.6 Aprovisionamento PG-4.06

A Silva & Sistelo,S.A. deve estabelecer e manter procedimentos documentados para assegurar que o produto comprado está conforme os requisitos especificados. Pretende-se com este procedimento, assegurar que aquilo que a Silva & Sistelo,S.A. compra está de os diferentes tipos de material a adquirir e avaliados todos os fornecedores da empresa acordo com o desejado. Devido a esse facto, deverão ser estipuladas formas de compra para. Em função dessa avaliação deverá existir uma selecção dos mesmos.

10.7 Controlo do Produto Fornecido Pelo Cliente PG-4.07

A Silva & Sistelo,S.A. deve estabelecer e manter procedimentos documentados para verificação, armazenamento e conservação do produto fornecido pelo cliente para incorporação no fornecimento ou em actividades que lhe estão associadas.

10.8 Identificação e Rastreabilidade do Produto PG-4.08

A Silva & Sistelo,S.A. deve estabelecer e manter procedimentos documentados para a identificação do produto, por meios adequados, desde a recepção e durante todas as fases de produção, entrega e instalação.

10.9 Controlo dos Processos PG-4.09

A Silva & Sistelo,S.A. deve identificar e programar os processos de produção, instalação a assistência após venda que afectam directamente a qualidade, devendo assegurar que estes processos são conduzidos sob condições controladas. Este procedimento reporta-se ao controlo daquelas operações que afectam directamente a qualidade do produto.

10.10 Inspeccões e Ensaio PG-4.10

A Silva & Sistelo,S.A. deve estabelecer e manter procedimentos documentados para as actividades de inspeccão e ensaio de forma a verificar o cumprimento dos requisitos especificados para o produto. As inspeccões e ensaios requeridos e os registos a produzir devem ser discriminados no Plano da Qualidade ou nos procedimentos documentados. Deverá ser feita inspeccão e ensaio na recepção dos produtos, em curso de fabrico e na fase final para averiguarmos se o produto está conforme o especificado. Todas estas inspeccões e ensaios deverão ser registados.

10.11 Controlo do Equipamento de Inspeccão, Medição e Ensaio PG-4.11

A Silva & Sistelo,S.A. deve estabelecer e manter procedimentos documentados para controlar, calibrar e manter o equipamento de inspeccão , medição e ensaio utilizado para demonstrar a conformidade do produto com os requisitos especificados. As medições devem estar identificadas com a exactidão adequada e o material de inspeccão medição, e ensaio com a classe de precisão requerida. Regularmente esse material deverá ser calibrado, ou seja, comparado com um padrão de referência.

10.12 Estado de Inspeccão e Ensaio PG-4.12

O estado de inspeccão e ensaio do produto deve ser identificado através de meios adequados que indiquem a conformidade ou não conformidade do produto relativamente às inspeccões e ensaios realizados. A identificação do estado de inspeccão e ensaio deve ser mantida como definida nos procedimentos documentados ao longo da produção, instalação e assistência após venda do produto, para assegurar que apenas o produto aprovado nas inspeccões e ensaios requeridos é expedido, utilizado ou instalado.

10.13 Controlo do Produto Não Conforme PG-4.13

A Silva & Sistelo,S.A. deve estabelecer e manter procedimentos documentados para garantir que o produto não conforme com os requisitos especificados é impedido de ser utilizado ou instalado inadvertidamente.

10.14 Acções Correctivas / Acções Preventivas PG-4.14

A Silva & Sistelo,S.A. deve estabelecer e manter procedimentos documentados para a implementação de acções correctivas/acções preventivas. Quaisquer acções correctivas ou preventivas executadas para eliminar as causas reais ou potenciais de não conformidades devem ter o grau adequado à dimensão dos problemas e ser proporcionais aos riscos previsíveis.

10.15 Manuseamento, Armazenamento, Embalagem, Preservação e Expedição PG-4.15

A Silva & Sistelo,S.A. deve estabelecer e manter procedimentos documentados para o manuseamento, Armazenamento, Embalagem, Preservação e Expedição do produto, ou seja, providenciar métodos de manuseamento que evitem danos ou deterioração do produto, garantir recintos designados para o armazenamento que previnam a danificação ou deterioração do produto, controlar os processos de embalagem adequados, meios de preservação e segregação do produto adequados e providenciar meios de protecção na expedição dos produtos.

10.16 Controlo dos Registos da Qualidade PG-4.16

A Silva & Sistelo,S.A. deve estabelecer e manter procedimentos documentados para a identificação, compilação, indexação, acesso, arquivo, armazenamento, manutenção, e inutilização dos registos da qualidade. Os registos da qualidade devem ser mantidos para demonstrar a conformidade com os requisitos especificados e a operacionalidade do sistema da qualidade.

10.17 Auditorias da Qualidade Internas PG-4.17

A Silva & Sistelo,S.A. deve estabelecer e manter procedimentos documentados para o planeamento e implementação das auditorias da qualidade internas a fim de verificar se as actividades relativas à qualidade e os resultados associados estão conformes com as disposições previstas e determinar a eficácia do sistema da qualidade. As auditorias devem ser programadas em função da área a auditar. Devem ser conduzidas por pessoas independentes da área auditada. Os resultados de qualquer auditoria devem ser dados a conhecer aos auditados.

10.18 Formação PG-4.18

A Silva & Sistelo,S.A. deve estabelecer e manter procedimentos documentados para identificar as necessidades de formação e providenciar a formação de todas as pessoas que exerçam actividades com incidência sobre a qualidade.

10.19 Assistência Após Venda PG-4.19

Quando o serviço após vendas estiver especificado no contrato , a Silva & Sistelo,S.A. deve estabelecer, controlar e verificar a capacidade dos processos e as características do produto.

10.20 Técnicas Estatísticas PG-4.20

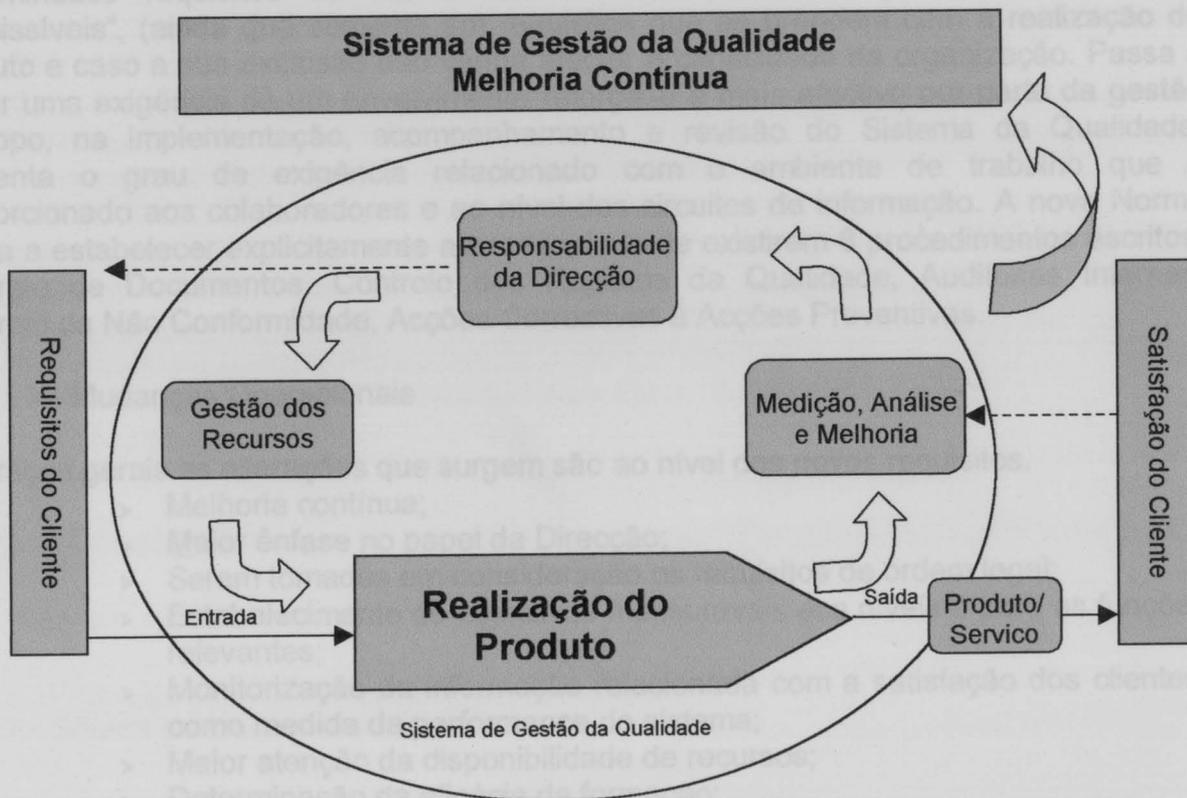
A Silva & Sistelo,S.A. deve estabelecer e manter procedimentos documentados para implementar e controlar a aplicação das técnicas estatísticas definidas. Deverá estar documentado como é aplicada cada técnica

11. NOVA EN ISO 9000 Ano 2000 / ISO 9001

As normas ISO 9000 foram alvo de uma primeira revisão em 1994, que introduziu algumas alterações significativas sem contudo mexer na sua estrutura. Encontra-se neste momento em fase adiantada um novo ciclo para estas normas muito mais ambicioso que resulta numa alteração da sua estrutura, conteúdo e processo. A nova família destas normas reduz-se de cerca de 30 documentos para apenas 5 normas:

- ISO 9000 (Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário)
- ISO 9001 (Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos)
- ISO 9004 (Sistemas de Gestão da Qualidade – Linhas de orientação para melhoria do desempenho)
- ISO 9011 (Linhas de orientação para auditorias da qualidade e ambiente)
- ISO 9012 (Garantia da qualidade em equipamento de medição)

A norma ISO 9001:2000 situa-se ao nível da Gestão da Qualidade (e não da Garantia), aproximando-se mais dos conhecidos Modelos de Excelência.



À semelhança do que sucede nos Modelos de Excelência, a nova ISO 9001 apresenta-se organizada de acordo com um modelo genérico que aqui se ilustra. Os 23 requisitos da Norma são enquadrados e situados num dos quatro blocos ilustrados, adicionando-se a estes dois de índole geral.

➤ Mudanças estratégicas

O título é alterado passando a denominar-se Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos, de modo a evidenciar que a norma progride da Garantia para a Gestão da Qualidade. Em relação ao conceito e importância da melhoria contínua, passa a ser um objectivo essencial na Gestão da Qualidade.

Em alternativa a uma orientação baseada num conjunto de requisitos, aponta-se agora para uma análise das organizações.

➤ Mudanças Táticas

Deixam de existir as normas ISO 9002 e ISO 9003. Em certas situações as organizações podem solicitar que venha a ser excluída a obrigatoriedade de satisfação de determinados requisitos da norma através do recurso à figura das “Exclusões Permissíveis”, (ainda que somente em requisitos que se prendem com a realização do produto e caso a sua exclusão não venha afectar a capacidade da organização. Passa a existir uma exigência de um envolvimento reforçado e mais efectivo por parte da gestão de topo, na implementação, acompanhamento e revisão do Sistema da Qualidade. Aumenta o grau de exigência relacionado com o ambiente de trabalho que é proporcionado aos colaboradores e ao nível dos circuitos de informação. A nova Norma passa a estabelecer explicitamente a necessidade de existirem 6 procedimentos escritos, Controlo de Documentos, Controlo dos Registos da Qualidade, Auditorias Internas, Controlo da Não Conformidade, Acções Correctivas e Acções Preventivas.

➤ Mudanças Operacionais

Em traços gerais as alterações que surgem são ao nível dos novos requisitos.

- Melhoria contínua;
- Maior ênfase no papel da Direcção;
- Serem tomados em consideração os requisitos de ordem legal;
- Estabelecimento de objectivos mensuráveis aos níveis e para as funções relevantes;
- Monitorização da informação relacionada com a satisfação dos clientes, como medida da performance do sistema;
- Maior atenção da disponibilidade de recursos;
- Determinação da eficácia da formação;
- As necessidades de medição são ampliadas, a sistema, processos e produto.
- Análise dos dados relativos à performance do sistema da qualidade.

Em suma o grau de exigência desta nova Norma é maior requerendo às organizações um esforço maior para a satisfação de todos os seus requisitos.

12. PONTO DA SITUAÇÃO (INÍCIO DO ESTÁGIO)

Nesta fase, o projecto de Gestão da Qualidade Total já se encontrava em funcionamento. Os colaboradores da Silva & Sistelo, S.A. já tinham elaborado certos procedimentos e instruções de trabalho. Em virtude de nenhum desses procedimentos e instruções de trabalho estarem implementados nessa altura, foi necessário rever a sua aplicabilidade e adequabilidade ao sistema da Silva & Sistelo, S.A..

Procedimentos Gerais:

- Tratamento de Encomendas PLP PG-4.03-1
- Tratamento de Encomendas Marca PG-4.03-2
- Controlo de Documentos e Dados PG-4.05
- Controlo das Não Conformidades/Ações Correctivas e Preventivas PG-4.13-1
- Auditorias da Qualidade Internas PG-4.17
- Formação PG-4.18
- Assistência Após Venda PG-4.19

Instruções de Trabalho:

- Proposta de Encomenda IT-GNL-01
- Criação de Matérias Subsidiárias IT-GNL-02
- Introdução no Sistema - Encomenda Marca IT-GNL-03
- Introdução no Sistema - Encomenda PLP IT-GNL-03
- Introdução no Sistema - Encomenda Medida Industrial IT-GNL-03
- Introdução no Sistema - Encomenda Amostras/Ensaios/Colecções IT-GNL-03
- Introdução no Sistema - Encomenda Armazém IT-GNL-03
- Introdução no Sistema - Encomenda Bloco IT-GNL-03
- Introdução no Sistema - Encomenda Contra Bloco IT-GNL-03
- Introdução no Sistema - Encomenda para Stock IT-GNL-03
- Cálculo das Necessidades IT-GNL-04
- Criação de Variantes IT-DIN-01

Manual da Qualidade:

- Capítulo I – Introdução
 - Política da qualidade
 - Promulgação do manual da qualidade
 - Gestão do manual da qualidade

13. MANUAL DA QUALIDADE

O Manual da Qualidade é um documento que estabelece a política da qualidade e descreve o Sistema da Qualidade da organização. Podemos dizer que o Manual da Qualidade é o “ Mapa das Estradas” do sistema da qualidade.

Neste manual pretendemos identificar os seguintes pontos;

- a Política da Qualidade;
- a actividade da empresa;
- como funciona a documentação e a que é que as pessoas recorrem para obter informação sobre como fazer as coisas;
- um esboço dos procedimentos que documentam cada requisito relevante, tal como é executado;
- declarações de responsabilidade e de autoridade;
- uma definição de quaisquer termos que tenham um significado peculiar na empresa.

> Objectivo

O Manual da Qualidade da Silva & Sistelo, S.A. encontra-se em fase de elaboração. Neste momento estão concluídos os capítulos I, II, III (Anexo 3)

Capítulo I - INTRODUÇÃO

- Promulgação do manual da qualidade
- Gestão do manual da qualidade

Capítulo II - APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

- A Silva & Sistelo, SA
- Organização geral
- Meios humanos e materiais (este ponto não se encontra totalmente elaborado)
- Organização da função qualidade

Capítulo III - POLÍTICA DA QUALIDADE

- Missão da Silva & Sistelo, S.A.
- Política da qualidade
- Objectivos da Silva & Sistelo, S.A.
- Divulgação da política da qualidade

Capítulo IV - FUNÇÕES DO SISTEMA DA QUALIDADE

- Procedimentos da Norma ISO 9001

Identifica os documentos que estão interligados com o referido procedimento (Titulo, Código, Local de Arquivo).

> Anexos

Documentos de anexo ao procedimento, de suporte à sua execução.

14. MANUAL DE PROCEDIMENTOS

O Manual de Procedimentos engloba todos os procedimentos elaborados na Silva & Sistelo, S.A. (Anexo4). Os procedimentos devem ser compatíveis com os requisitos da Norma ISO 9001 e com a Política da Qualidade estabelecida pela Silva & Sistelo, S.A.. Esses procedimentos devem reflectir com rigor tudo o que está a ser feito, quem faz o quê, quando, porquê e como. Por vezes, os procedimentos fazem referência a determinadas Instruções de Trabalho que definem como a actividade é realizada. Essas instruções encontram-se no respectivo Manual de Instruções.

Na elaboração e implementação dos procedimentos estiveram envolvidos todos os colaboradores da Silva & Sistelo, S.A.. Para isso e em função do procedimento, foram criados grupos de trabalho para melhor se poder elaborar o procedimento. Todo este trabalho foi acompanhado pela equipa consultora. Cada procedimento contém diversos parágrafos. Os assuntos neles tratados e a ordenação que lhe diz respeito são apresentados de seguida:

> Objectivo

Enuncia de modo clara e sucinto as finalidades específicas do procedimento em causa.

> Campo de Aplicação

Define os processos, produtos, locais, áreas e/ou funções onde o procedimento é aplicável.

> Referências

Identifica bibliografia, especificações, normas, regulamentos, procedimentos ou outros documentos aplicáveis na utilização do procedimento.

> Definições

Identifica e define os termos, siglas, abreviaturas e conceitos utilizados no procedimento que possam causar dúvidas de interpretação, eventualmente não referidos em documentos de referência aplicáveis.

> Modo de Proceder e Responsabilidades

Descreve o procedimento, se possível com fluxograma. Junto ao fluxograma poderão estar indicados os responsáveis e a respectiva descrição.

> Documentos / Arquivo

Identifica os documentos que estão interligados com o referido procedimento (Título, Código, Local de Arquivo).

> Anexos

Documentos de anexo ao procedimento, de suporte à sua execução.

De seguida apresentam-se os procedimentos já elaborados de uma forma muito sucinta.

14.1 Tratamento de Encomendas PG-4.03

14.1.1 Tratamento de Encomendas PLP PG-4.03-1

Objectivo

Definir o circuito a seguir no Tratamento das Encomendas dos Clientes.

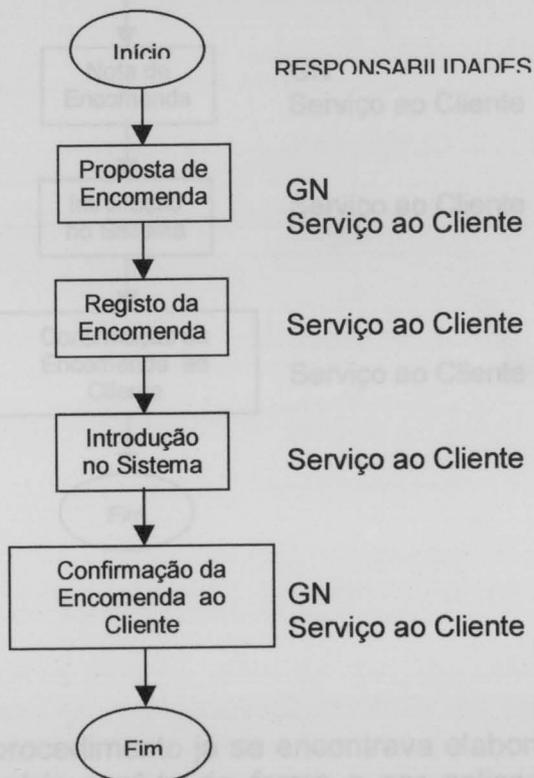
Campo de Aplicação

Aplica-se a todas as consultas e encomendas dos clientes do Negócio PLP (Private Label Program).

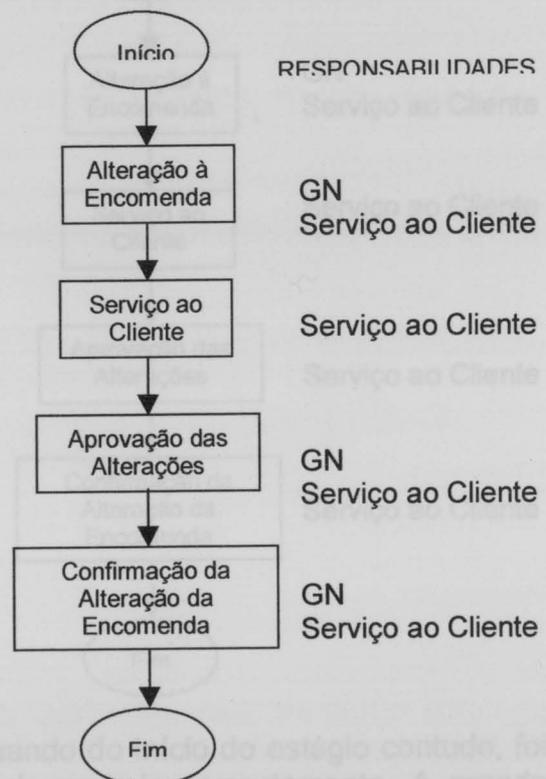
Modo de Proceder / Responsabilidades

O Modo de Proceder e as respectivas Responsabilidades estão descritas no Procedimento PG-4.03-1. Sucintamente representa-se esta actividade no fluxograma seguinte:

Tratamento de Encomendas (PLP)



Alteração à Encomenda



Este procedimento já se encontrava elaborado aquando do início do estágio contudo, foi necessário revê-lo de forma a ser aplicado e implementado correctamente. A grande inovação do procedimento é a existência de uma Proposta de Encomenda. Antes do procedimento, as encomendas de PLP eram feitas na Nota de Encomenda e só após isso seria estudada a viabilidade da encomenda. Actualmente, antes da nota de encomenda, terá de existir uma Proposta de Encomenda que irá ser analisada para uma posterior encomenda.

14.1.2 Tratamento de Encomendas Marca PG-4.03-2

Objectivo

Definir o circuito a seguir no Tratamento das Encomendas dos Clientes.

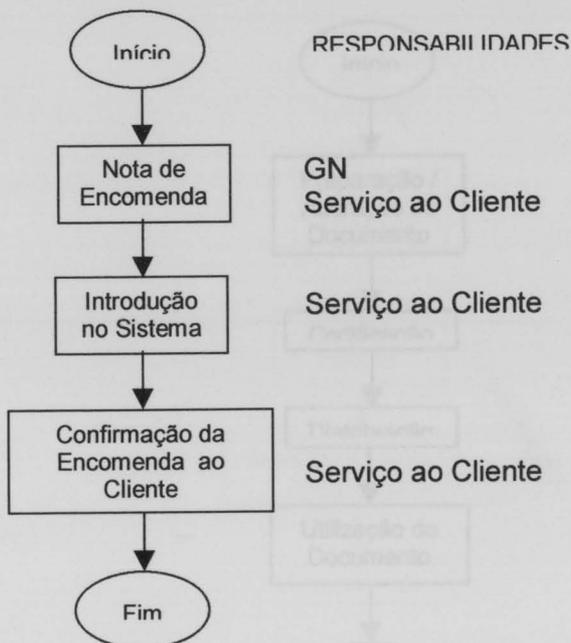
Campo de Aplicação

Aplica-se a todas as consultas e encomendas dos clientes do Negócio Marca (Homem/Senhora).

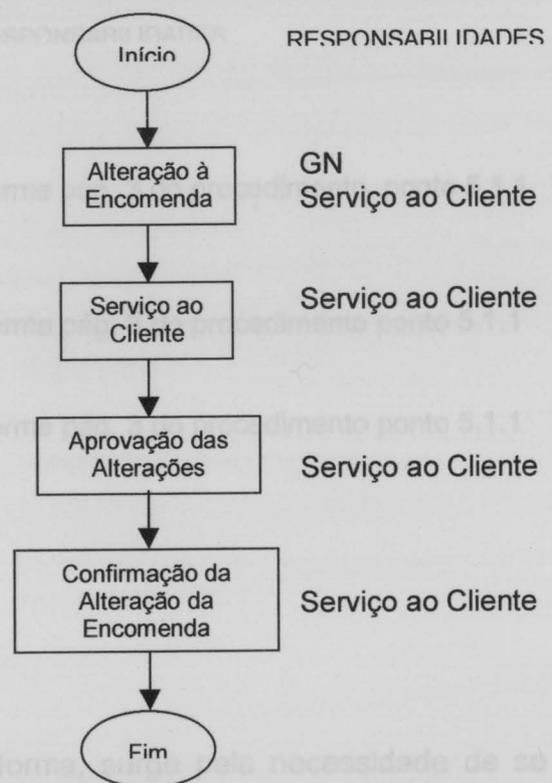
Modo de Proceder / Responsabilidades

O Modo de Proceder e as respectivas Responsabilidades estão descritas no Procedimento PG-4.03-2. Sucintamente representa-se esta actividade no fluxograma seguinte:

Tratamento de Encomendas (Marca)



Alteração à Encomenda



Este procedimento já se encontrava elaborado aquando do início do estágio contudo, foi necessário revê-lo de forma a ser aplicado e implementado correctamente. A grande inovação do procedimento é a existência de uma Confirmação de Encomenda num prazo de oito dias findo qual, fica automaticamente aceite a encomenda.

14.2 Controlo dos Documentos e Dados PG-4.05

14.2.1 Aproveitamento/Compras PG-4.05-1

Objectivo

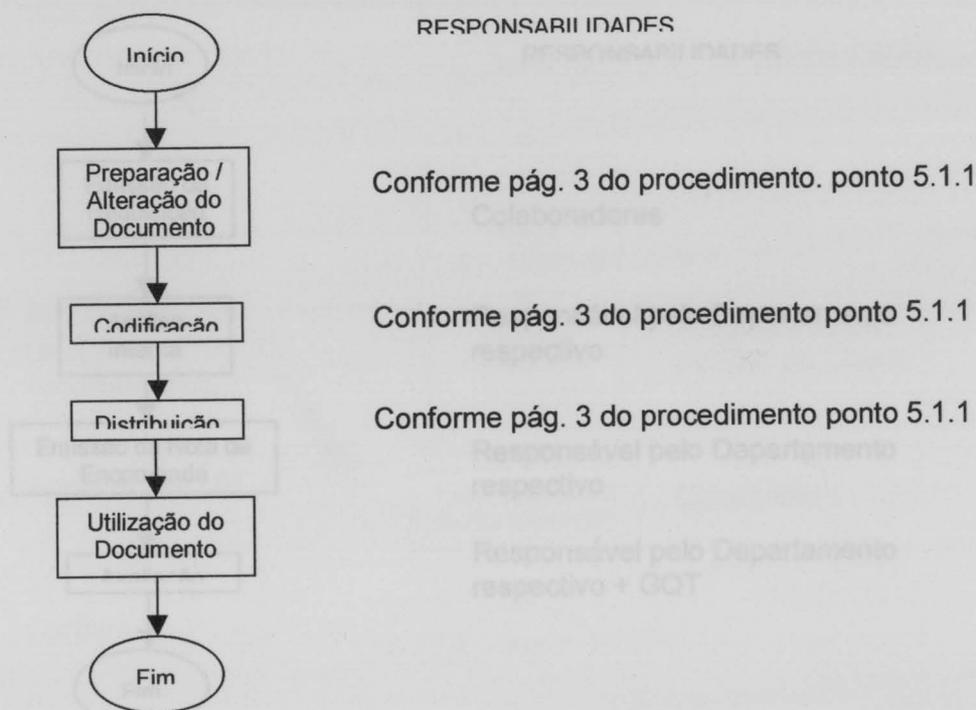
Definir os processos de controlo e gestão dos documentos e dados ligados ao Sistema da Qualidade, estabelecendo-se a forma de elaboração, alteração, codificação, aprovação, distribuição, revisão, conteúdos mínimos, actualização, arquivo e anulação.

Campo de Aplicação

Aplica-se a todos os documentos e dados do Sistema da Qualidade, que se encontram em suporte de papel ou informático.

Modo de Proceder / Responsabilidades

O Modo de Proceder e as respectivas Responsabilidades estão descritas no Procedimento PG-4.05. Sucintamente representa-se esta actividade no fluxograma seguinte:



Este procedimento, além da obrigatoriedade da Norma, surge pela necessidade de se definirem os processos de controle do sistema da qualidade. Aqui se define como se codificam os documentos (Manual da Qualidade, Manual de Procedimentos, Manual de Instruções, impressos, fichas técnicas, catálogos, etc.), quem os elabora, quem aprova, distribuição e local de arquivo. Actualmente todos os documentos são codificados. Este procedimento está a ser correctamente aplicado na Silva & Sistelo, S.A..

14.3 Compras / Avaliação e Qualificação de Fornecedores PG-4.06

14.3.1 Aprovisionamento/Compras PG-4.06-1

Objectivo

Objectivo

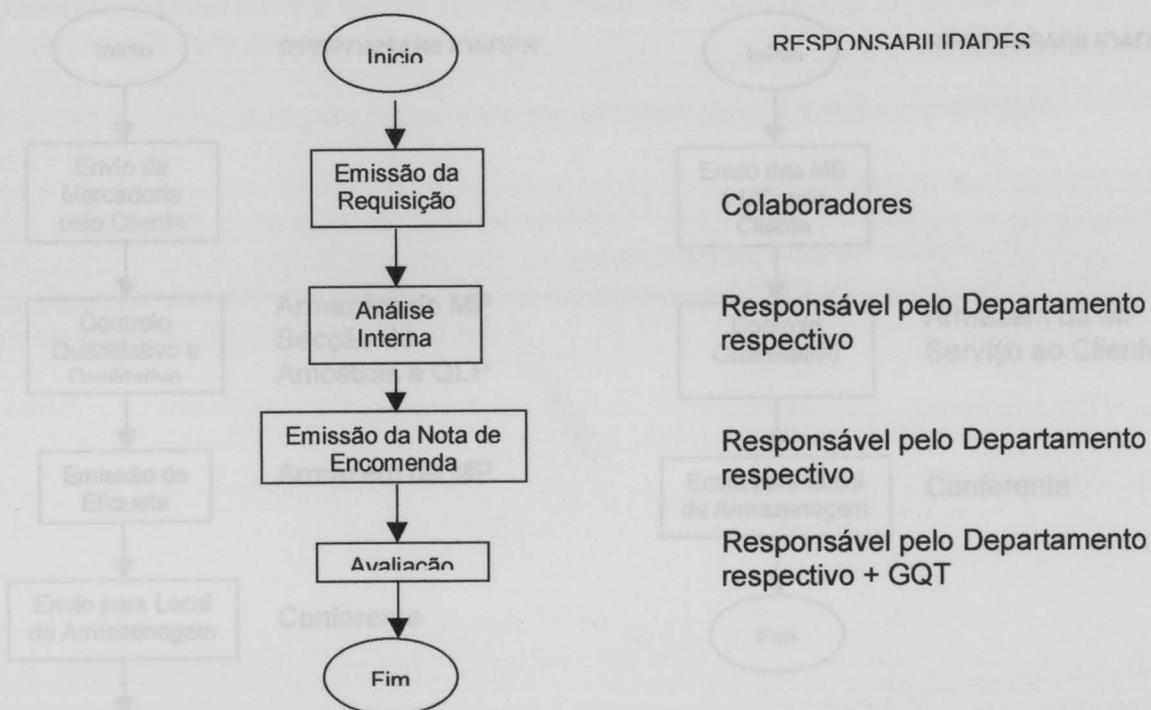
O presente procedimento tem como objectivo estabelecer o processo de aquisição das matérias-primas, matérias subsidiárias, consumíveis, material de embalagem e todos os serviços.

Campo de Aplicação

Abrange o aprovisionamento de todos os materiais e serviços referidos no Objectivo.

Modo de Proceder / Responsabilidades

O Modo de Proceder e as respectivas Responsabilidades estão descritas no Procedimento PG-4.06-1. Sucintamente representa-se esta actividade no fluxograma seguinte:



Este procedimento nasce devido à necessidade de se controlar e verificar todos os processos de compra da Silva & Sistelo, S.A. A alteração essencial que se pode verificar é a existência de uma requisição para efectuar a compra. Apesar de concluído este procedimento ainda não está implementado, pois aguarda a elaboração do Procedimento Geral 4.06-2 Avaliação e Qualificação de Fornecedores. Como são dois procedimentos com uma dependência muito grande, optou-se por não o colocar em funcionamento visto que não se pode efectuar uma compra, a um dado fornecedor, sem se saber se é efectivamente um fornecedor aceite ou não.

14.4 Controlo do Produto Fornecido Pelo Cliente PG-4.07

Objectivo

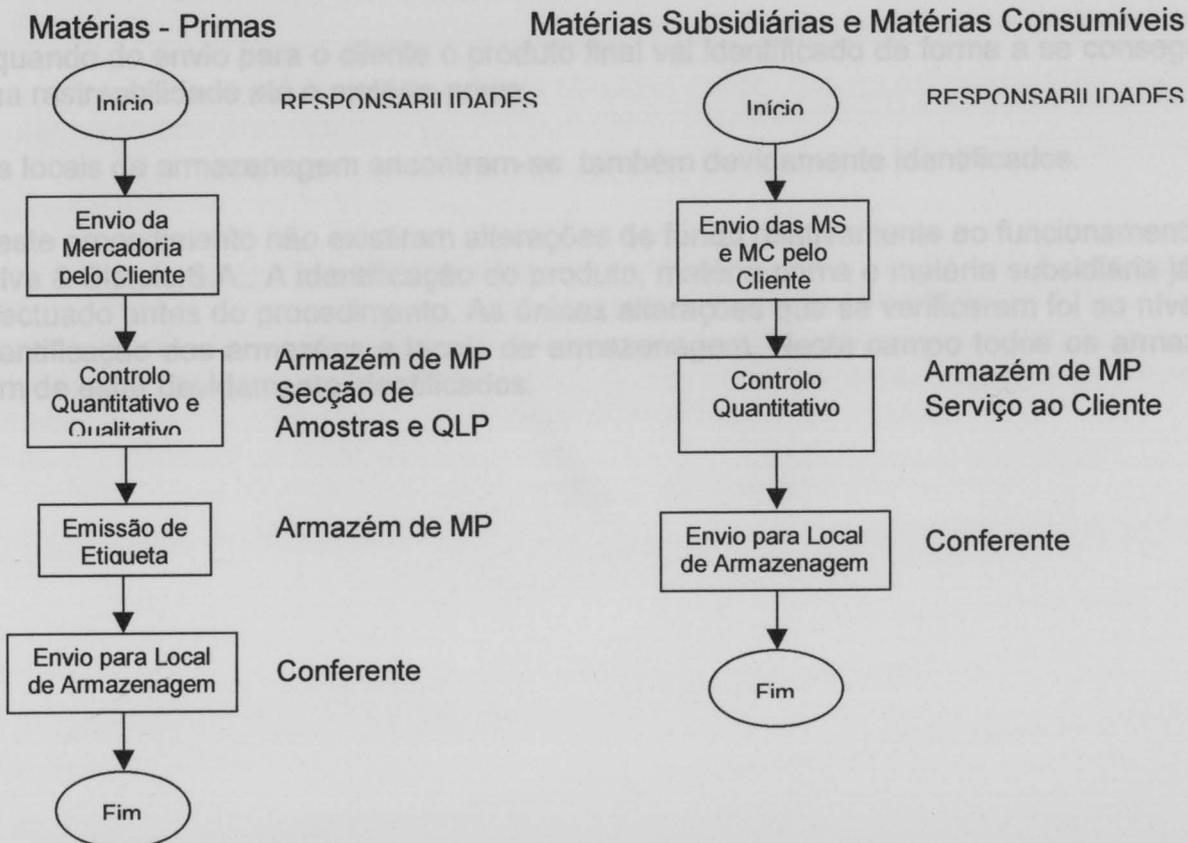
Existência de um controlo na verificação, no armazenamento e na conservação do produto fornecido pelo cliente.

Campo de Aplicação

Aplica-se a todos os produtos fornecidos pelo cliente; Matérias - Primas, Matérias Subsidiárias e Matérias Consumíveis.

Modo de Proceder/Responsabilidades

O procedimento aplicado pela Silva & Sistelo, S.A., bem como os respectivos responsáveis, estão referidos no Procedimento PG-4.07. Sucintamente representa-se esta actividade no fluxograma seguinte:



Este procedimento surge pela necessidade de se controlar todos os produtos fornecidos pelo cliente. Tudo o que está descrito já era efectuado na Silva & Sistelo, S.A., antes da implementação do procedimento. As únicas alterações que existiram foi ao nível de quem efectua o controlo quantitativo de Matérias Subsidiárias.

14.5 Identificação e Rastreabilidade do Produto PG-4.08

Objectivo

Definir as actividades de identificação dos produtos de modo a evitar possíveis misturas, e os métodos de rastreabilidade de todos os produtos Silva e Sistelo S.A.

Campo de Aplicação

Aplica-se a todos os produtos em curso de fabrico e final da Silva e Sistelo S.A.

Modo de Proceder / Responsabilidades

O procedimento aplicado pela Silva & Sistelo, S.A., bem como os respectivos responsáveis, estão referidos no Procedimento PG-4.08. Todos os tecidos e Matérias Subsidiárias recepcionados, para além da identificação própria efectuada pelo fornecedor, são identificados com uma etiqueta identificativa. Estes materiais encontram-se identificados ao longo de todo o processo de formas diferentes como ilustra o procedimento geral PG-4-08.

Aquando do envio para o cliente o produto final vai identificado de forma a se conseguir a sua rastreabilidade até à matéria-prima.

Os locais de armazenagem encontram-se também devidamente identificados.

Neste procedimento não existiram alterações de fundo relativamente ao funcionamento da Silva & Sistelo, S.A.. A identificação do produto, matéria-prima e matéria subsidiária já era efectuada antes do procedimento. As únicas alterações que se verificaram foi ao nível da identificação dos armazéns e locais de armazenagem. Neste campo todos os armazéns têm de estar devidamente identificados.

14.6 Estado de Inspeção e Ensaio PG-4.12 4.13

14.7.1 Controlo das Não Conformidades / Acções Correctivas e Preventivas

Objectivo PG-4.13.1

Definir a forma de identificar o estado de inspeção e ensaio dos produtos, desde a recepção até à sua expedição.

Campo de Aplicação

Aplica-se aos produtos da Silva & Sistelo, S.A. de modo a assegurar que estes não são utilizados inadvertidamente.

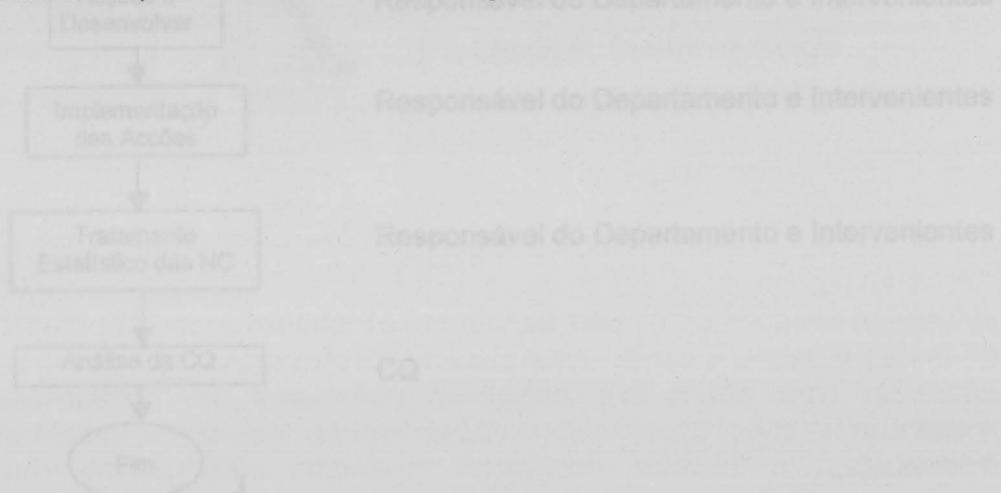
Modo de Proceder / Responsabilidades

O procedimento aplicado pela Silva & Sistelo, S.A., bem como os respectivos responsáveis, estão referidos no Procedimento PG-4.12. Sucintamente representa-se esta actividade da seguinte forma:

Os meios de identificação utilizados são:

- Placas colocadas nos respectivos locais a identificar, conforme o procedimento descreve
- Etiquetas com crockit da peça de diversas cores, que identificam o local onde vai ser efectuada a correcção.

Neste procedimento procura-se definir em cada momento, o meio de identificação do estado em que se encontra o produto. As alterações de fundo que se verificaram foi ao nível da identificação do armazém de produtos acabados, onde não se distinguia o estado do produto (rejeitado, aceite ou 2ª escolha). A existência de placas identificativas quer no armazém quer nas prateleiras, veio facilitar a identificação do produto.



O objectivo deste procedimento ainda não foi perfeitamente alcançado, devido ao facto de os colaboradores terem dificuldades em saber o que é uma NC. Há dificuldades em definir que acções podem ser consideradas NC, pois se não existir bom senso, mais não se fazia se não preencher papéis. Procura-se inculir às pessoas todas as vantagens deste procedimento, de forma a ser aplicado o mais rápido possível.

14.7 Controlo do Produto Não Conforme PG-4.13

14.7.1 Controlo das Não Conformidades / Acções Correctivas e Preventivas

Objectivo PG-4.13.1

Objectivo

Estabelecer os métodos que permitam:

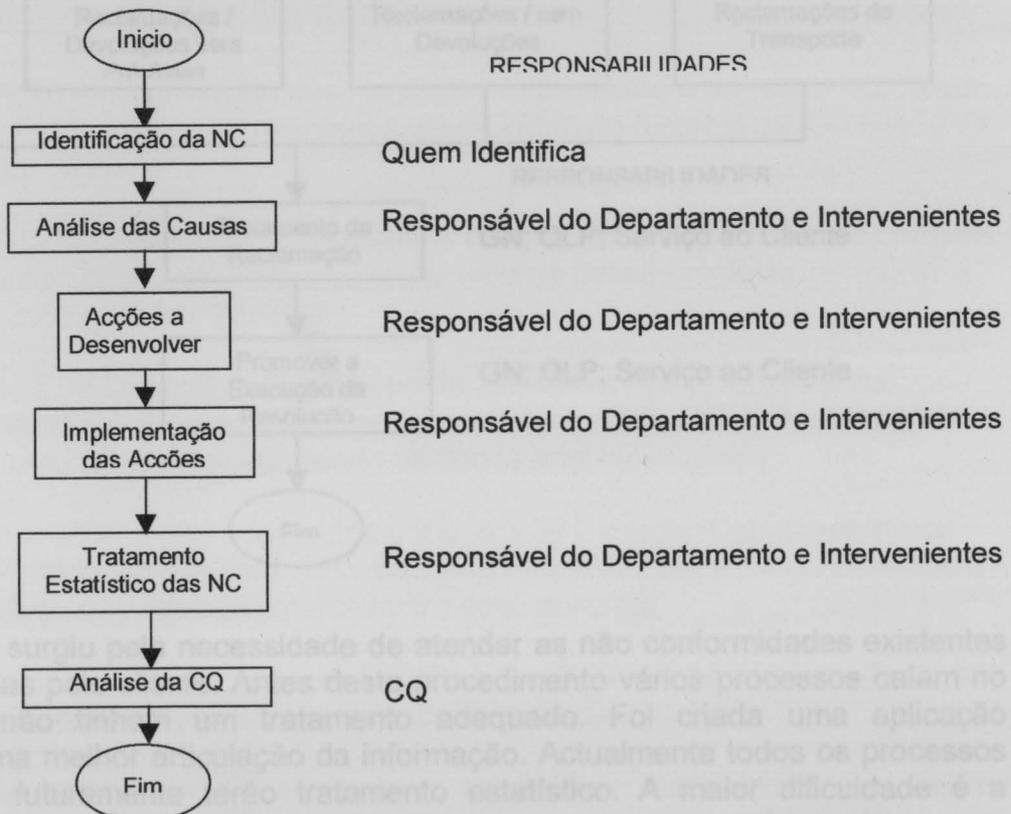
- Identificar as não conformidades;
- Segregar os produtos não conformes de modo a assegurar que estes não são utilizados inadvertidamente;
- Implementar acções correctivas e preventivas.

Campo de Aplicação

Aplica-se a todas as não conformidades provenientes de fornecedores internos e externos e às acções correctivas e preventivas tomadas pela empresa.

Modo de Proceder / Responsabilidades

O Modo de Proceder e as respectivas Responsabilidades estão descritas no Procedimento PG-4.13-1. Sucintamente representa-se esta actividade no fluxograma seguinte:



O objectivo deste procedimento ainda não foi perfeitamente alcançado, devido ao facto de os colaboradores terem dificuldades em saber o que é uma NC. Há dificuldades em definir que acções podem ser consideradas NC, pois se não existir bom senso, mais não se fazia se não preencher papeis. Procura-se incutir às pessoas todas as vantagens deste procedimento, de forma a ser aplicado o mais rápido possível.

14.7.2 Tratamento de Reclamações PG-4.13.2

Objectivo

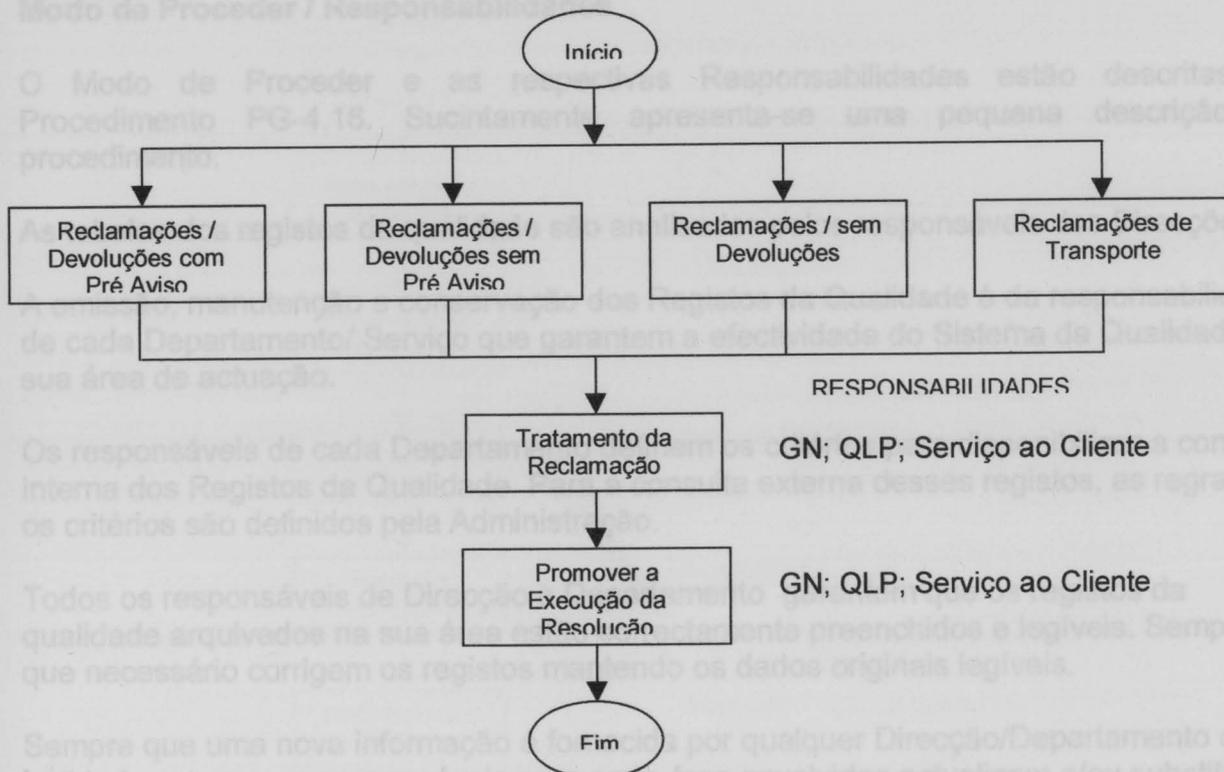
Definir o sistema de tratamento de Reclamações relativos a Produtos / Serviços fornecidos pela Silva & Sistelo, S.A.

Campo de Aplicação

Aplica-se sempre que se verifique uma reclamação de um cliente.

Modo de Proceder / Responsabilidades

O Modo de Proceder e as respectivas Responsabilidades estão descritas no Procedimento PG-4.13-2. Sucintamente representa-se esta actividade no fluxograma seguinte:



Este procedimento surgiu pela necessidade de atender as não conformidades existentes no produto, alertadas pelo cliente. Antes deste procedimento vários processos caíam no esquecimento, e não tinham um tratamento adequado. Foi criada uma aplicação informática para uma melhor articulação da informação. Actualmente todos os processos obtêm resposta e futuramente terão tratamento estatístico. A maior dificuldade é a circulação da informação, pois é toda manual. Torna-se num processo burocrático, mas de momento é a única forma que temos para atender as exigências dos clientes.

14.8 Controlo dos Registos da Qualidade PG-4.16

Objectivo

Fazer com que o arquivo dos registos da Qualidade seja:

- Identificado e compilado de acordo com a sua natureza;
- Acessível durante um período determinado;
- Arrumado, preservado e inutilizado de acordo com o modo de proceder.

Campo de Aplicação

Aplica-se a todos os documentos do Sistema da Qualidade da Silva & Sistelo, S.A. considerados registos da qualidade, que se encontram identificados nas tabelas anexas a este procedimento.

Modo de Proceder / Responsabilidades

O Modo de Proceder e as respectivas Responsabilidades estão descritas no Procedimento PG-4.16. Sucintamente apresenta-se uma pequena descrição do procedimento.

As tabelas dos registos da qualidade são analisados pelos responsáveis das Direcções.

A emissão, manutenção e conservação dos Registos da Qualidade é da responsabilidade de cada Departamento/ Serviço que garantem a efectividade do Sistema da Qualidade na sua área de actuação.

Os responsáveis de cada Departamento definem os critérios para disponibilizar a consulta interna dos Registos da Qualidade. Para a consulta externa desses registos, as regras e os critérios são definidos pela Administração.

Todos os responsáveis de Direcção e Departamento garantem que os registos da qualidade arquivados na sua área estão correctamente preenchidos e legíveis. Sempre que necessário corrigem os registos mantendo os dados originais legíveis.

Sempre que uma nova informação é fornecida por qualquer Direcção/Departamento ou entidade externa, os responsáveis para cada área envolvidos actualizam e/ou substituem os registos de qualidade que referem alguma informação obsoleta.

Os registos da qualidade em papel, são arquivados e mantidos em condições adequadas para minimizar os danos, deterioração ou perda de informação.

O arquivo da cópia de documentos em suporte informático encontra-se em zonas devidamente acondicionadas para prevenir danos e deterioração.

14.9 Auditorias da Qualidade Internas PG-4.17

Objectivo

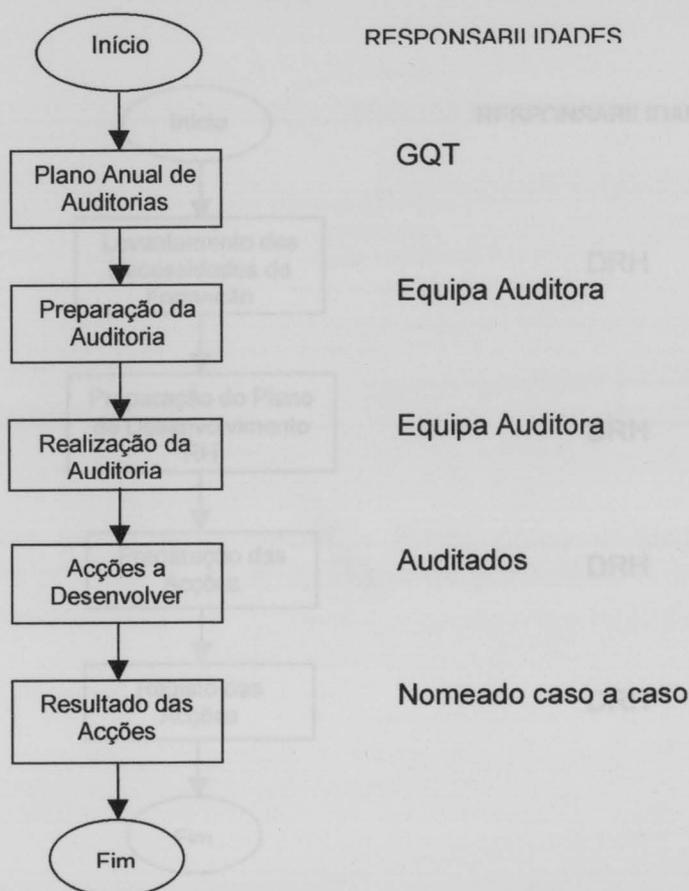
Definir as actividades de planeamento e realização de auditorias, para avaliar a aplicação e adequabilidade do Sistema da Qualidade através da constatação objectiva das práticas existentes.

Campo de Aplicação

Aplica-se ao Sistema da Qualidade da Silva & Sistelo, S.A.

Modo de Proceder / Responsabilidades

O Modo de Proceder e as respectivas Responsabilidades estão descritas no Procedimento PG-4.17-1. Sucintamente representa-se esta actividade no fluxograma seguinte:



Este procedimento está a ser cumprido e o seu objectivo a ser atingido. Neste momento a principal vantagem das auditorias, advém do facto das pessoas começarem, efectivamente, a aplicar os procedimentos. Nota-se a preocupação em evidenciar aos auditores que aquilo que está descrito é respeitado e cumprido. Consegue-se também que aqueles procedimentos ainda não aplicados, através de explicações, passem a ser implementados.

14.10 Formação PG-4.18

Objectivo

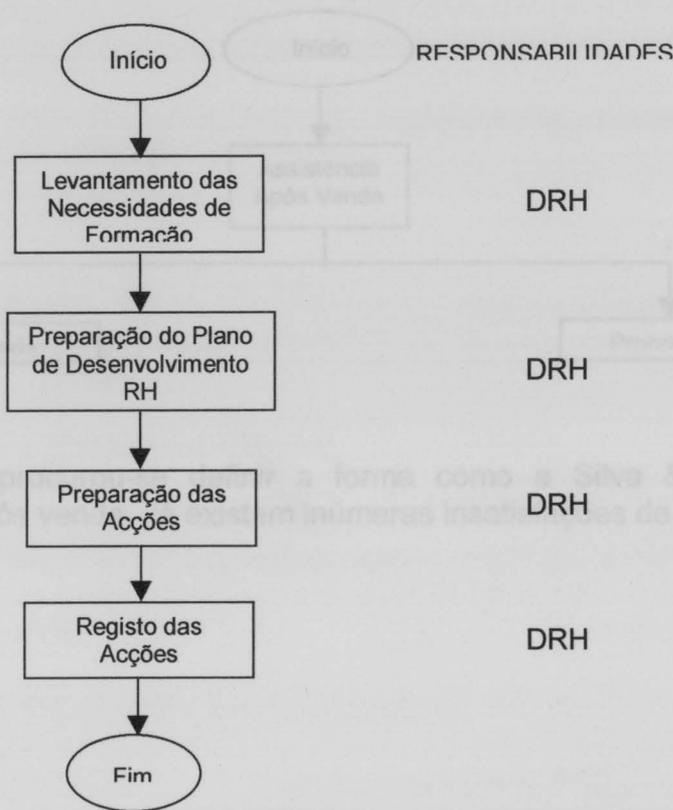
Estabelecer a metodologia da análise e preparação da formação, de forma a garantir que todos os colaboradores tenham os conhecimentos e as competências adequadas ao desempenho das suas funções.

Campo de Aplicação

Aplica-se às Unidades de Negócio e Departamentos que integram a Direcção de Silva & Sistelo, S.A.

Modo de Proceder / Responsabilidades

O Modo de Proceder e as respectivas Responsabilidades estão descritas no Procedimento PG-4.18-1. Sucintamente representa-se esta actividade no fluxograma seguinte:



Neste procedimento é preparada, implementada e avaliada toda e qualquer formação que exista para os colaboradores da Silva & Sistelo, S.A..

14.11 Assistência Após Venda PG-4.19

Objectivo

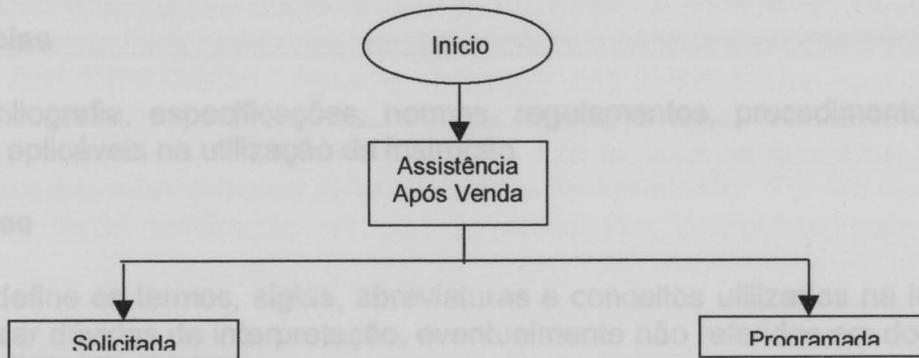
Definir as linhas de orientação para garantir a melhor utilização do produto / serviço fornecidos por Silva & Sistelo, S.A. aos seus clientes.

Campo de Aplicação

Aplica-se às Unidades de Negócio e Departamentos que integram a Direcção de Marketing e nos contactos de Assistência aos clientes.

Modo de Proceder / Responsabilidades

O Modo de Proceder e as respectivas Responsabilidades estão descritas no Procedimento PG-4.19-1. Sucintamente representa-se esta actividade no fluxograma seguinte:



Neste procedimento procurou-se definir a forma como a Silva & Sistelo, S.A. deve proceder no período pós venda. Já existem inúmeras insatisfações de clientes registadas.

15. MANUAL DE INSTRUÇÕES

O Manual de Instruções engloba todos as instruções elaboradas na Silva & Sistelo, S.A. (Anexo5). Uma instrução de trabalho traduz o que realmente é efectuado numa determinada operação. O objectivo da instrução de trabalho é o de procurar espelhar essa operação duma forma objectiva e clara. Pretende-se que, por exemplo, numa situação de saída de um colaborador de uma determinada operação, a pessoa que o vem substituir possa, através da instrução de trabalho, verificar como essa operação se desenvolve. Cada instrução contém diversos parágrafos. Os assuntos neles tratados e a ordenação que lhe diz respeito são apresentados de seguida:

➤ **Objectivo**

Enuncia de modo clara e sucinto as finalidades específicas da instrução em causa.

➤ **Campo de Aplicação**

Define os processos, produtos, locais, áreas e/ou funções onde a instrução é aplicável.

➤ **Referências**

Identifica bibliografia, especificações, normas, regulamentos, procedimentos ou outros documentos aplicáveis na utilização da instrução.

➤ **Definições**

Identifica e define os termos, siglas, abreviaturas e conceitos utilizados na instrução que possam causar dúvidas de interpretação, eventualmente não referidos em documentos de referência aplicáveis.

➤ **Modo de Proceder e Responsabilidades**

Descreve a instrução, se possível com fluxograma. Junto ao fluxograma poderão estar indicados os responsáveis e a respectiva descrição.

➤ **Documentos / Arquivo**

Identifica os documentos que estão interligados com a referida instrução (Título, Código, Local de Arquivo).

➤ **Anexos**

Documentos de anexo à instrução, de suporte à sua execução.

De seguida apresentam-se as instruções de trabalho já elaboradas de forma muito sucinta.

15.1 IT-AMS-01 Criação de Referências de Tecido

Nesta instrução procurou-se definir a metodologia para a criação de uma referência S&S de Tecido. Após a informação de que tecido vai dar entrada no sistema à Secção de Amostras, todo o processo se desenvolve no sistema informático, Intex. Esta instrução de trabalho descreve como criar essas referências no referido programa.

15.2 IT-CGE-01 Gestão do Material de Escritório

Nesta instrução procurou-se definir a metodologia para a requisição de material de escritório e clarificar as regras criadas para a gestão desse material. Definiu-se o material que necessita de stock mínimo, prazos de entrega da requisição e de material, formas de compra e formas de entrega do material.

15.3 IT-CPR-01 Compra de Coupons e PK'S

Nesta instrução procurou-se definir a metodologia para a compra de Coupons e PK'S. Aquando das visitas às feiras devem-se seleccionar os tecidos e preenchidas as notas de encomenda dos fornecedores. Após a recepção das encomendas, o Creative Team escolhe os tecidos para a colecção e são enviados os catálogos aos clientes. De seguida, recebem-se as encomendas dos clientes e são criadas as fichas de artigo. Dá-se entrada no sistema Intex e faz-se as encomendas ao fornecedor. Por fim recebem-se os tecidos e, após verificação da sua conformidade, enviam-se para o local de armazenagem.

15.4 IT-CPR-02 Compra de Tecidos

15.4.1 IT-CPR-02-1 Compra de Tecidos PLP

Nesta instrução procurou-se definir a metodologia para a compra de tecidos PLP. Faz-se a introdução da nota de encomenda do cliente no sistema Intex, que automaticamente procede à criação de necessidades de materiais. Em função da quantidade em Stock, faz-se a encomenda ao fornecedor. Após a recepção e verificação dos materiais, envia-se para o respectivo local de armazenagem.

15.4.2 IT-CPR-02-2 Compra de Tecidos Marca

Nesta instrução procurou-se definir a metodologia para a compra de tecidos Marca. Faz-se a introdução da nota de encomenda do cliente no sistema Intex, que automaticamente procede à criação de necessidades de materiais. Em função da quantidade em Stock faz-se a encomenda ao fornecedor. Após a recepção e verificação dos materiais envia-se para o respectivo local de armazenagem.

15.5 IT-CPR-03 Compra de Forros e Matérias Subsidiárias

Nesta instrução procurou-se definir a metodologia para a compra de Forros e Matérias Subsidiárias. Faz-se uma prospecção ao mercado e um pedido de amostras para testes. Se o resultado do teste foi positivo cria-se referência de tecido no sistema Intex e faz-se a encomenda dos materiais. Após recepção e verificação enviam-se os materiais para o local de armazenagem.

15.6 IT-CPR-04 Metodologia de Compras

Nesta instrução procurou-se definir a metodologia para as diferentes formas de compra da empresa e, dentro de cada uma, definir a forma de recepção, conferência e avaliação da qualidade. Faz-se uma análise dos fornecedores e de seguida procede-se a um pedido de preços. Negoceia-se as condições de pagamento e efectua-se a compra. Por fim aquando da recepção verifica-se a conformidade dos materiais.

15.7 IT-CPR-05 Proposta de Compra de Subcontratação Produtos Comerciais

Nesta instrução procurou-se definir a metodologia para a compra de subcontratação e Produtos Comerciais, desde o envio da requisição até à recepção. Procede-se à emissão de Notas de Encomenda para os produtos comerciais ou Ordens de Fabrico para a subcontratação e faz-se a respectiva requisição interna. Após esta fase, faz-se o controlo final e de seguida a verificação da conformidade dos materiais/serviços.

15.8 IT-DFA-01 Verificação da Facturação

Nesta instrução procurou-se definir a metodologia para eliminar erros nas Facturas e sincronização dos sistemas AS400 e INTEX. Procede-se à emissão da factura e de seguida à sua verificação. Faz-se uma contabilização diária das facturas no Intex e emite-se uma listagem. Após o envio das facturas para a contabilidade, faz-se a transferencia da informação do Intex para o AS400.

15.9 IT-DIN-01 Criação de Variantes

15.9.1 IT-DIN-01-1 Criação de Variantes - Colecção

Nesta instrução procurou-se definir o percurso para a criação de variantes Colecção. Na fase de criação da colecção, o Creative Team define as variantes a criar e informa a Qualidade do Produto. Por fim faz-se a ligação da variante ao modelo.

15.9.2 IT-DIN-01-2 Criação de Variantes – Marca/PLP

Nesta instrução procurou-se definir o percurso para a criação de variantes Marca/PLP. Neste caso quem faz proposta para a criação da variante é o cliente. Após estudo da viabilidade da variante, procede-se à sua criação e de seguida liga-se essa variante ao modelo.

15.9.3 IT-DIN-02 Apuramento das Larguras

Nesta instrução procurou-se definir a metodologia para a uniformização das larguras nos envios de tecidos dos principais fornecedores. Esta instrução consiste basicamente em deixar uma margem de 0,5cm da ourela para o interior do tecido.

15.10 IT-DMK-01 Confirmação de Encomenda

Nesta instrução procurou-se definir qual a metodologia a utilizar para a confirmação de uma encomenda. Após a chegada da encomenda procede-se a uma avaliação da mesma e em função de determinados parâmetros (quantidades, características do tecido, prazo de entrega e modelo), toma-se a decisão de aceitar ou não. Para confirmar a encomenda deve-se respeitar os requisitos preestabelecidos.

15.11 IT-DMK-02 Stock Fim de Estação

Nesta instrução procurou-se definir qual a metodologia a utilizar na tratamento do Stock de Matérias – Primas, Matérias Subsidiárias e Produtos Acabados, de fim de Estação. Em função do stock excedente, faz-se uma análise dos tecidos de Inverno em Abril e de Verão em Novembro. Após esta análise, procede-se à separação dos tecidos e de seguida envia-se para o respectivo local de armazenagem.

15.12 IT-GNL-01 Proposta de encomenda

Nesta instrução procurou-se definir qual a metodologia a utilizar nas propostas de encomendas, desde a sua entrada até à resposta ao cliente. Após a recepção da proposta de encomenda verifica-se a viabilidade da sua aceitação em função de determinados factores. Posteriormente informa-se o cliente da decisão tomada.

15.13 IT-GNL-02 Criação de Matérias Subsidiárias e Forros / Estrutura do Produto

Nesta instrução procurou-se definir qual a metodologia a utilizar para a criação de Matérias Subsidiárias e Forros / Estrutura do Produto no sistema INTEX. A primeira etapa é a criação das referências no sistema Intex. De seguida cria-se as posições da estrutura do produto. Após este passo cria-se a estrutura no sistema Intex e procede-se à ligação de matérias subsidiárias e forros dependentes da cor do tecido.

15.14 IT-GNL-03 Introdução no Sistema

Nesta instrução procurou-se definir qual a metodologia a utilizar para a introdução no Sistema INTEX dos diversos tipos de encomendas existentes na Silva & Sistelo, S.A.

➤ **Encomenda Marca**

- Introdução das tabelas de preços previamente fornecidos pelo Controlo de Gestão
- Iniciar processo de introdução da nota de encomenda no Sistema INTEX
- Efectuar a cálculo de necessidades de tecidos (IT-GNL-04)
- A partir do fecho da estação faz-se, encomenda a encomenda, o cálculo das necessidades das matéria subsidiárias (Z Dispo IT-SCT-01)

➤ **Encomenda PLP**

- Introdução das posições de encomenda PLP
- Se não existir preço na tabela, é necessário pedir para o Controlo de Gestão elaborar o preço
- Efectuar o cálculo das necessidades de tecidos (IT-GNL-04)
- Faz-se, encomenda a encomenda, o cálculo das necessidades das matéria subsidiárias (Z Dispo IT-SCT-01)

➤ **Encomenda Medida Industrial**

- Criação da Nota de Encomenda
- Efectuar o cálculo de necessidades de tecidos (IT-GNL-04)
- A partir do fecho da estação faz-se encomenda a encomenda o cálculo das necessidades das matéria subsidiárias (Z Dispo IT-SCT-01)

➤ **Encomenda Amostras / Ensaios / Colecções**

- Preencher em documento próprio a encomenda respectiva
- Introdução das tabelas de preços previamente fornecidas pelo Controlo de Gestão
- Iniciar processo de introdução da nota de encomenda no Sistema INTEX
- Efectuar o cálculo de necessidades de tecidos (IT-GNL-04)
- A partir do fecho da estação faz-se encomenda a encomenda o cálculo das necessidades das matéria subsidiárias (Z Dispo IT-SCT-01)

➤ **Encomenda de Armazém**

- Criar nota de encomenda
- Introdução do preço
- Anotar os números das guias de remessa, para mais tarde poder efectuar a emissão das facturas

➤ **Encomenda Bloco**

- Só se efectua em caso de Encomendas Cliente de Marca
- Iniciar processo de introdução da nota de encomenda no Sistema INTEX
- Efectuar o cálculo de necessidades de tecidos (IT-GNL-04)
- A partir do fecho da estação faz-se encomenda a encomenda o cálculo das necessidades das matéria subsidiárias (Z Dispo IT-SCT-01)

15.15 Encomenda Contra Bloco

- Criar Nota de Encomenda
- Iniciar processo de introdução da nota de encomenda no Sistema INTEX
- Efectuar o cálculo de necessidades de tecidos (IT-GNL-04)
- A partir do fecho da estação faz-se encomenda a encomenda o cálculo das necessidades das matéria subsidiárias (Z Dispo IT-SCT-01)

Encomenda para Stock

- Criar uma encomenda
- Introdução das tabelas de preços previamente fornecidos pelo Controlo de Gestão
- Efectuar o cálculo de necessidades de tecidos (IT-GNL-04)
- A partir do fecho da estação faz-se encomenda a encomenda o cálculo das necessidades das matéria subsidiárias (Z Dispo IT-SCT-01)

15.15 IT-GNL-04 Cálculo das Necessidades

Nesta instrução procurou-se definir a metodologia para o cálculo de necessidades de materiais, Matérias-primas, Matérias Subsidiárias e Matérias Consumíveis. Devido á sua extensão e complexidade apenas me refiro a esta instrução no anexo. O cálculo das necessidades de forma geral é calculado automaticamente pelo sistema Intex.

15.16 IT-GQT-01 Compra de Serviços

Nesta instrução procurou-se definir a metodologia para a compra de serviços. Após o envio da respectiva requisição interna ao responsável pela contratação faz-se a sua análise e informa-se o fornecedor da decisão tomada. Por fim procede-se à avaliação do serviço prestado.

15.17 IT-GQT-02 Normalização de Documentos

Nesta instrução procurou-se definir qual a metodologia a utilizar para a execução / criação /alteração de documentos ligados ao Sistema da Qualidade. Procurou-se uniformizar todos os documentos existentes no sistema da qualidade definindo tamanho de letra, tipo de letra, forma de letra, alinhamento e parágrafo de todos os componentes de um documento (cabeçalho, rodapé, títulos, subtítulos, texto, fluxogramas, tabelas de documentos, etc.)

15.18 IT-SCT-01 Descrição do Z Dispo

Nesta instrução procurou-se definir a metodologia para aplicação do Z Dispo. Esta instrução é utilizada para uma aplicação informática, logo, muito específica. A sua descrição encontra-se em anexo.

16. IMPRESSOS ACOLHIMENTO

Num Sistema da Qualidade de qualquer empresa deve existir evidência de que os procedimentos da Norma estão a ser aplicados e escrupulosamente cumpridos. Um dos meios de evidenciar esse facto é a existência de impressos onde se possam efectuar registos que são consequência dos procedimentos, ou seja, um impresso enquanto não preenchido não é mais do que um formato pré-definido para recolha de registos. Esse impresso resulta da necessidade de se evidenciar que o que está descrito num determinado procedimento está realmente a ser aplicado. A fase da evidência resulta do preenchimento desse impresso, ou seja, o registo. Determinados registos estão directamente ligados aos procedimentos, outros são apenas consequência deles. Por exemplo, no caso do Plano de Auditorias a Norma exige que esse plano seja elaborado anualmente. Sem a existência desse impresso não pode existir um registo e sem o registo não existe evidência que o plano foi elaborado, por outro lado, o impresso Ficha de Identificação de Selagem não é obrigado a existir pela Norma mas como evidencia que existe rastreabilidade numa das fases do processo, torna-se imprescindível.

Na Silva & Sistelo, S.A. foram elaborados uma série de impressos, organizados com um número sequencial por área de proveniência, que procuram evidenciar que os procedimentos estão a ser aplicados. Neste momento existem cerca de 100 impressos tipo que são aplicados pelos colaboradores, nas suas diferentes funções, fruto do projecto do Sistema da Qualidade. Todos eles encontram-se devidamente codificados e identificados. Devido a esse número apenas se fazem acompanhar como anexos alguns dos impressos que estão directamente ligados aos procedimentos gerais .

A Gestão da Qualidade Total possui um inventário, com os respectivos originais, de todos esses impressos.

Através da implementação dos requisitos da Norma e das instruções de trabalho, definiram-se formas de actuação e responsabilidades. Para se verificar que tudo isto está a ser aplicado correctamente, realizam-se auditorias parciais ao sistema.

Uma auditoria deve ser planeada, descrevendo-se todos os passos que se irão dar aquando da sua realização, auditadas, auditores e duração. Os resultados devem ser apresentados à área auditada, bem como, as acções (correctivas ou preventivas) que daí advêm.

Durante este estágio foram realizadas duas auditorias parciais ao sistema, estando numa delas no papel de observador (PG-4.03-1 Tratamento de Encomendas PLP) e na outra no papel de auditor (PG-4.03-2 Tratamento de Encomendas Marca).

Apesar da falta de habilitações, teve orientação prévia do orientador do estágio da empresa que detalhadamente definiu os passos a dar durante a referida auditoria. Nessa auditoria foi identificada uma não conformidade, que residia no facto de o prazo estipulado para a confirmação de uma encomenda, não estar a ser cumprido. Foi prontamente levantada uma não conformidade e preparada uma acção correctiva. Actualmente já se encontra conforme o especificado (Anexo 8).

Outro aspecto importante nas primeiras auditorias internas ao sistema, é a sensibilização que se faz às pessoas mais céticas da importância e utilidade dos procedimentos, instruções de trabalho e impressos.

17. MANUAL DE ACOLHIMENTO

O manual de acolhimento faz parte da integração dos novos colaboradores na empresa. Tem a função de fornecer informação aos novos colaboradores sobre a organização e estrutura da Silva & Sistelo, S.A. (Anexo6). Pretende-se que, ao consultá-lo, o novo colaborador possa aceder a informações acerca da identificação, evolução, localização, organigrama, missão, valores e objectivos da Silva & Sistelo, S.A..

18. MANUAL DE VOCABULÁRIO

Este Manual contempla todas as palavras e/ou expressões que frequentemente são utilizados na Silva & Sistelo, S.A. (Anexo7).

Tem como objectivo informar os colaboradores de algumas das palavras e/ou expressões aplicadas nas diferentes Direcções, Departamentos ou Secções.

Procuramos organizar o vocabulário por área de proveniência de forma a mais facilmente se identificar o contexto em que a respectiva palavra/expressão se aplica.

19. AUDITORIAS INTERNAS

Uma auditoria consiste na obtenção de informação, de modo planeado, de uma variedade de fontes, para confirmar que as coisas estão a ser feitas adequadamente.

Através da implementação dos requisitos da Norma e das instruções de trabalho, definiram-se formas de actuação e responsabilidades. Para se verificar que tudo isto está a ser aplicado correctamente, realizam-se auditorias parciais ao sistema.

Uma auditoria deve ser planeada, descrevendo-se todos os passos que se irão dar aquando da sua realização, auditados, auditores e duração. Os resultados devem ser apresentados à área auditada, bem como, as acções (correctivas ou preventivas) que daí advêm.

Durante este estágio foram realizadas duas auditorias parciais ao sistema, estando numa delas no papel de observador (PG-4.03-1 Tratamento de Encomendas PLP) e na outra no papel de auditor (PG-4.03-2 Tratamento de Encomendas Marca).

Apesar da falta de habilitações, houve orientação prévia do orientador de estágio da empresa que detalhadamente definiu os passos a dar durante a referida auditoria. Nessa auditoria foi identificada uma não conformidade, que residia no facto de o prazo estipulado para a confirmação de uma encomenda, não estar a ser cumprido. Foi prontamente levantada uma não conformidade e preparada uma acção correctiva. Actualmente já se encontra conforme o especificado (Anexo8).

Outro aspecto importante nas primeiras auditorias internas ao sistema, é a sensibilização que se faz às pessoas mais cépticas da importância e utilidade dos procedimentos, instruções de trabalho e impressos.

20. FORMAÇÃO PARA O FUTURO

No inicio deste estágio ficou demonstrado que seria necessário um maior conhecimento acerca das normas do Sistema da Qualidade.

No mês de Abril houve a participação numa acção de formação "As normas ISO 9000 do Ano 2000" levada a cabo pela APQ.

Orientados nesta linha de formação, a Silva & Sistelo,S.A., decidiu iniciar um processo interno de formação do Sistema da Qualidade.

No final deste estágio foi iniciado tal processo, e no papel de formador, foi feita uma palestra de cerca de quatro horas para informar e explicar aos novos colaboradores o que é o Sistema da Qualidade. (Anexo 9).

Desta acção ,surge uma maior confiança no trabalho desenvolvido e uma maior convicção nos assuntos abordados.

Torna-se ainda importante nestas acções, toda a aproximação que é feita entre o formador e o formando.

Outro aspecto a tentar desenvolver, é facultar o acesso aos procedimentos e instruções de trabalho pela via informática e assim tentar-se reduzir o papel utilizado. Para isso contamos com o apoio do Departamento de Sistemas de Informação.

Por fim, outro projecto a desenvolver será a identificação de todas as zonas da empresa e os respectivos locais de armazenagem através da colocação de placas identificativas.

21. PROPOSTAS PARA O FUTURO

Devido à dimensão de um projecto como este, a intervenção da Gestão da Qualidade Total dentro da organização, é transversal. Este é um departamento que intervém em todas as áreas da Silva & Sistelo, S.A.. Devido a esse facto, diversas vezes deparamo-nos a apreciar como funciona determinada área ou sector e em função dessa apreciação, actuamos no âmbito do projecto a implementar.

Fruto disso, apercebemo-nos que uma das grandes dificuldades encontradas na empresa, é a inexistência de um manual de instruções da aplicação informática Intex. Como esta aplicação está na língua alemã e não na portuguesa as dificuldades ainda são maiores, por isso uma das propostas é exactamente a criação do Manual de Instruções do Intex.

Outro aspecto importante é a divulgação do Sistema da Qualidade. Devido à abrangência do projecto, torna-se por vezes necessário fazer apresentações de procedimentos, para cerca de 20 a 25 pessoas. Ora, nem todas essas pessoas lidam directamente com o procedimento e como tal, mal acaba a reunião guarda-se a pasta da qualidade e só se torna a pegar nela para uma nova reunião. Isto acontece, na perspectiva da Gestão da Qualidade Total, devido ao facto de serem inúmeras as pessoas que assistem à apresentação dos procedimentos e por isso propomos a redução desse número. Ainda em relação a este assunto, além dessa redução propomos que a informação seja transmitida verticalmente, ou seja, pelos superiores hierárquicos. Se a transmissão das informações e obrigações for neste sentido perspectiva-se uma melhor aplicação dos procedimentos e instruções de trabalho.

Outro aspecto a tentar desenvolver, é facultar o acesso aos procedimentos e instruções de trabalho pela via informática e assim tentar-se reduzir o papel utilizado. Para isso contamos com o apoio do Departamento de Sistemas de Informação.

Por fim, outro projecto a desenvolver será a identificação de todas as zonas da empresa e os respectivos locais de armazenagem através da colocação de placas identificativas.

22. CONCLUSÃO

A participação neste estágio constituiu uma oportunidade única para o estagiário iniciar a sua vida profissional, tomando mais consciência de como é importante associar o conhecimento teórico às mais valias das experiências no terreno. Após estes seis meses é já possível falar abertamente sobre a Norma, os procedimentos, as instruções de trabalho, enfim, de tudo um pouco acerca dos sistemas da qualidade.

Tendo a consciência que ainda muito existe para aprender e conhecimentos para aprofundar, esta é já uma experiência bastante positiva e proveitosa para qualquer recém licenciado numa área de engenharia como a deste curso.

O relacionamento adquirido dentro da empresa Silva & Sistelo, S.A., foi também outro dos aspectos positivos deste estágio.

O projecto devido à sua dimensão, além de um objectivo tornou-se num grande desafio. A elaboração do Manual de Procedimentos, Manual de Instruções de trabalho, Manual de Acolhimento e Manual de Vocabulário foi sem dúvida aliciante dado tratar-se de documentos que servirão de base de apoio a toda a organização da Silva & Sistelo, S.A..

A fase final do estágio, que englobou formação a alguns colaboradores, veio trazer mais confiança ao trabalho desenvolvido, na medida em que intensificou todos os conhecimentos até aí adquiridos. Esta fase provou também a importância do modo como se apresentam e explicam os procedimentos aos colaboradores. Só com boa capacidade de diálogo se consegue transmitir toda a informação relevante aos colaboradores. Espera-se que esse objectivo tenha sido atingido.

Por fim, a elaboração do presente relatório, constituiu também uma oportunidade importante para estudar, clarificar e aprofundar conceitos de cariz mais teórico como sejam os conceitos da Norma e dos manuais de vocabulário e acolhimento.

23. BIBLIOGRAFIA

Instituto Português da Qualidade (1995) – “Certificação e Actividades Afins”

Instituto Português da Qualidade (1996) - “ ISO 9000 – Para Pequenas Empresas”

Carlos V. Cruz – “ QUALIDADE – “Uma Filosofia de Gestão”, Texto Editora

EN ISO 9001 (1995) – “Sistemas da Qualidade”

ISO DIS 9001 (2000) – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto – Apontamentos da disciplina de Qualidade

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, devo manifestar o meu profundo agradecimento ao Director da Licenciatura, Prof. Sarsfield Cabral, pela compreensão e apoio prestado aquando da alteração do estágio na fase inicial.

Ao orientador de estágio, Prof. Sarsfield Cabral, o meu agradecimento pela disponibilidade demonstrada.

Ao Dr. Nuno Barbot, que se manifestou pessoa essencial e fulcral durante todo o estágio, agradeço todo o apoio e disponibilidade prestada quer como orientador na Silva & Sistelo, S.A. quer como amigo.

À Silva & Sistelo, S.A. agradeço o estágio proporcionado ao nível do ambiente e das condições de trabalho.

Manifesto ainda o meu agradecimento a todos os colaboradores da Silva & Sistelo, S.A. que se mostraram incansáveis na prontidão e constante auxílio prestado.





FACULDADE DE ENGENHARIA

UNIVERSIDADE DO PORTO

BIBLIOTECA



000064433