

# RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO



## PROGRAMA SEBRAE PARA EMPRESAS AVANÇADAS



Prezado(a) Empresário(a)

Este relatório apresenta os pontos fortes e as oportunidades para melhoria de sua empresa. Ele foi elaborado com base em sua autoavaliação. Nossa expectativa é que os comentários e informações nele apresentados possam auxiliar na definição de ações de melhoria para seu negócio.

Os comentários nele apresentados retratam o grau de maturidade da gestão de sua empresa em relação ao Modelo de Excelência da Gestão adaptado para a realidade de micro e pequenas empresas, e seu conteúdo está estruturado da seguinte forma:

- Informações sobre os Fundamentos de Excelência e Modelo de Excelência da Gestão® da Fundação Nacional da Qualidade;
- Recomendações de seu negócio a partir do ciclo PDCL (Planejar, Fazer, Executar, Controlar e Aprender);
- Pontuação obtida a partir do questionário respondido sobre a gestão da empresa, apresentado no gráfico Radar;
- Comentários com Pontos Fortes e Oportunidades para Melhoria para cada questão respondida.

Caso você identifique muitos comentários de pontos fortes ao ler este relatório, recomendamos a participação no MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, para que sua empresa possa também concorrer ao Prêmio que reconhece as empresas que se destacam em sua categoria. Para isto, favor acessar o site na internet: [www.premiompe.sebrae.com.br](http://www.premiompe.sebrae.com.br)

Agradecemos sua participação, e nos colocamos à disposição para qualquer esclarecimento sobre este relatório. Atenciosamente

Fundação Nacional da Qualidade  
SEBRAE

Dados da Empresa	
Razão Social:	TERALARA SERVICOS DE INFORMATICA LTDA
Nome Fantasia:	vinit - Inovação em Tecnologia da Informação
Categoria:	SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
Atividade Econômica (CNAE):	Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda
Atividade Econômica:	Consultoria e desenvolvimento de software
CPF/CNPJ:	10823613000182
Faturamento anual em R\$ (Reais):	0,00 a 240.000,00
Número de empregados:	10
Data de Abertura:	23/4/2009
Bairro:	Vila Monte Alegre
Endereço:	Av. Fagundes Filho, 252, cj 141
CEP:	04304-000
Cidade/Estado:	SÃO PAULO - SAÚDE - SP

Dados do Contato da Empresa	
Nome:	Denis Lara
Cargo:	Diretor Adm. e Financeiro
Telefone Fixo:	11-33682561
Celular:	11-74979155
E-mail:	denis.lara@vinit.com.br

Respostas da empresa	
1. Os dirigentes têm clareza do que a empresa deverá ser no futuro?	Sim
2. Existem ações definidas para alcançar o que a empresa quer ser no futuro?	Sim
3. As necessidades dos clientes são conhecidas e atendidas?	Sim
4. As receitas e despesas são controladas para garantir a permanência da empresa no mercado?	Sim

## GESTÃO DA EMPRESA

### INTRODUÇÃO

O questionário de Autoavaliação é baseado no Modelo de Excelência da Gestão® - MEG da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) adotado por inúmeras empresas. O MEG tem como base os 11 Fundamentos de Excelência da Gestão, que são conceitos reconhecidos mundialmente encontrados em empresas que já atingiram patamares de Excelência, ou que estão caminhando nessa direção. Cabe destacar que esses Fundamentos são aplicáveis a qualquer empresa, uma vez que tratam, de forma genérica, dos mais modernos conceitos de gestão. São eles:

1. PENSAMENTO SISTÊMICO
2. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL
3. CULTURA DE INOVAÇÃO
4. LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS
5. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS E INFORMAÇÕES
6. VISÃO DE FUTURO
7. GERAÇÃO DE VALOR
8. VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS
9. CONHECIMENTO SOBRE O CLIENTE E O MERCADO
10. DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS
11. RESPONSABILIDADE SOCIAL

Para conhecer mais sobre os Fundamentos de Excelência, sugere-se a leitura da publicação "Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão" da FNQ, disponível para download gratuito no Portal da FNQ [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br). Buscando o aumento da competitividade das organizações e do Brasil, a FNQ vem disseminando os Fundamentos da Excelência por meio do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), apresentado em 4 versões de avaliação das empresas:

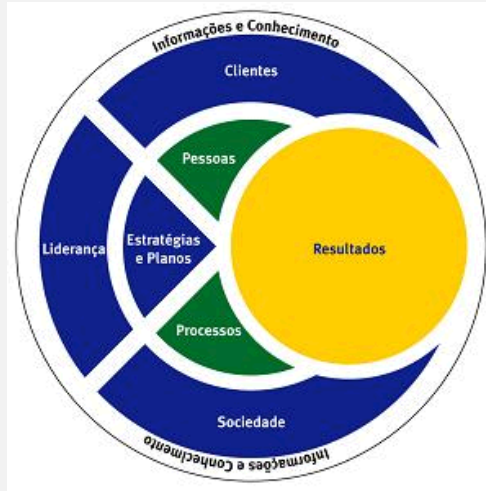
- Autoavaliação da gestão das MPes – questionários que apresentam o Modelo de Excelência da Gestão® simplificado e adaptado para a realidade das micro e pequenas empresas que estão iniciando a caminhada rumo à excelência da gestão;
- Compromisso com a Excelência – para empresas em fase inicial de adoção do Modelo de Excelência da Gestão® (adotado pela Rede de Prêmios da FNQ)
- Rumo à Excelência – para empresas em fase intermediária de adoção do Modelo de Excelência da Gestão® (adotado pela Rede de Prêmios da FNQ)
- Critérios de Excelência – para empresas que já estão maduras para buscarem o reconhecimento de Classe Mundial (adotado pelas empresas participantes dos ciclos de avaliação do PNQ).

Sendo o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) a aplicação dos Fundamentos de Excelência, em função de sua flexibilidade e simplicidade de linguagem, é útil, então, para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de empresa no setor público e privado, com ou sem finalidade de lucro, e de porte pequeno, médio ou grande.

O MEG é constituído por 8 Critérios:

1. **Liderança:** este critério trata da forma como o empresário conduz o seu negócio, define rumos, analisa o desempenho da sua empresa e aprimora o conhecimento dos seus líderes.
2. **Estratégias e Planos:** este critério trata da definição das estratégias da empresa (caminhos ou rumos escolhidos para se alcançar a sua visão de futuro), do desdobramento destas em metas e planos de ação, incluindo a definição de indicadores de desempenho.
3. **Clientes:** este critério trata do conhecimento que a empresa tem dos seus clientes e mercados, da identificação de suas necessidades e do seu grau de satisfação, e de como suas reclamações são tratadas.
4. **Sociedade:** este critério trata da identificação dos impactos ambientais decorrentes dos produtos, processos e instalações da empresa e ainda da sua prática de ações relativas à responsabilidade social.
5. **Informações e Conhecimento:** Este critério trata da identificação e uso de informações necessárias para a execução das atividades da empresa, bem como de informações comparativas para auxiliar na análise e melhoria do seu desempenho.

- O Modelo de Excelência da Gestão® é apresentado pelo diagrama abaixo; ele representa uma visão global da gestão da empresa.



Os **resultados** são mensurados, gerando **informações e conhecimento** que serão analisados para buscar o aprendizado da empresa.

A adoção do MEG faz com que a empresa obtenha:

- Melhorias em processos e produtos;
- Redução de custos;
- Aumento da produtividade, e consequentemente de sua competitividade;
- Aumento da credibilidade da empresa e o reconhecimento público;
- Maior flexibilidade frente às mudanças
- Melhores condições de atingir e manter um melhor desempenho.

A melhor interpretação do desenho do MEG é o do conceito de aprendizado do ciclo do PDCL (Planejar, Fazer, Checar e Aprender).

## PLANEJAR (P):

A sobrevivência e o sucesso de uma empresa estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas dos **CLIENTES** (são as pessoas que compram os produtos ou serviços da empresa) e à atuação de forma responsável junto à **SOCIEDADE** (é a região, o estado ou o país onde a empresa está localizada) e às comunidades (são as pessoas e outras empresas vizinhas e que são afetadas pelas atividades da sua empresa) com as quais interage.

De posse destas informações a **LIDERANÇA** (representa o proprietário ou os dirigentes da empresa) formula as **ESTRATÉGIAS** (são as ações, ou os caminhos seguidos pela empresa, para garantir o atendimento às necessidades dos seus clientes, da sociedade e do seu proprietário) e estabelece os **PLANOS** de ação (são as ações necessárias para o cumprimento das estratégias, definindo os responsáveis, os prazos e a maneira correta de executar as ações) e metas para conquistar os resultados desejados. Os planos e as metas são comunicados aos colaboradores e acompanhados.

Feito o planejamento, é necessário colocá-lo em prática.

## FAZER (D):

As **PESSOAS** (colaboradores que trabalham na empresa) devem estar capacitadas e atuando em um ambiente adequado para que os **PROCESSOS** (são as atividades que transformam os materiais adquiridos, matérias primas, em produtos ou serviços que vão atender às necessidades e expectativas dos clientes e da sociedade) sejam executados conforme o planejado, com o controle de custos, investimentos e riscos. É importante, ainda, aperfeiçoar o relacionamento com os fornecedores, uma vez que as necessidades dos clientes sejam entendidas por aqueles que fornecerão os insumos necessários para a execução dos processos.

Na etapa do Fazer, os principais fatores no Modelo de Excelência da Gestão® são as **PESSOAS** e os **PROCESSOS** da empresa.

## CONTROLAR (C):

Na empresa, de acordo com o MEG, são realizados procedimentos para conferir e controlar o que está sendo colocado em prática. Para efetivar a etapa do Controle, são medidos os **RESULTADOS** (são decorrentes dos processos e demais atividades realizadas na empresa) em relação à situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio e processos de apoio, e fornecedores.

Os efeitos gerados pela implementação das práticas de gestão podem ser comparados às metas estabelecidas para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas.

Na etapa do Controlar, os principais fatores no Modelo de Excelência da Gestão® são os **RESULTADOS** da empresa.

## APRENDER (L):

Esses resultados, em forma de **INFORMAÇÕES** (são todos os dados gerados na execução dos processos e demais atividades realizadas na empresa) e **CONHECIMENTO** (é saber realizar os produtos e serviços que a empresa entrega para os seus clientes), retornam a toda a empresa, para aprender com os acertos e erros cometidos, e iniciar novamente o planejamento, recomeçando novamente o ciclo. O aprendizado completa o ciclo PDCL de uma empresa.

Essas informações representam a inteligência da empresa, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias.

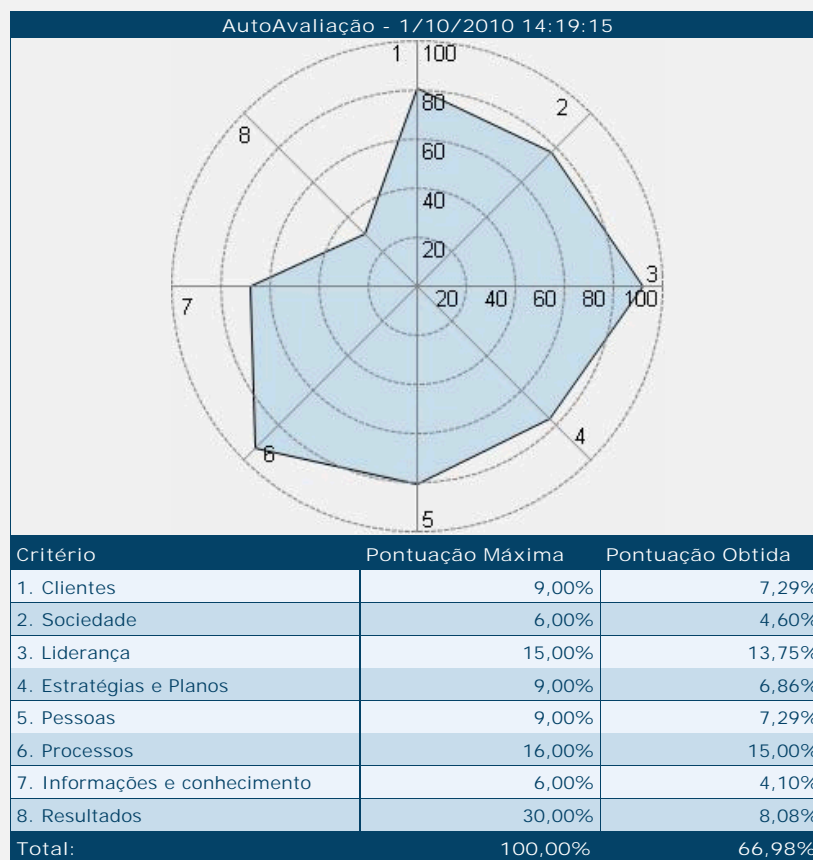
Por tudo o que foi aqui colocado, verifica-se que ao utilizar o Modelo de Excelência da Gestão da FNQ, uma organização pode modelar seu sistema de gestão, realizar autoavaliações, e identificar onde melhorar o desempenho de seu negócio.

## COMENTÁRIOS GERADOS PELO SISTEMA A PARTIR DAS RESPOSTAS APRESENTADAS SOBRE A GESTÃO DA EMPRESA

Ao preencher o Questionário de Autoavaliação, você respondeu 30 questões de alternativas (a, b, c, ou d) dos critérios de 1 a 7. Os 8 resultados solicitados, que formam o oitavo critério, estavam ao final do questionário na forma da tabela para preenchimento de controle ou não, e caso resposta afirmativa, foi necessário apresentar os três últimos anos. Neste relatório você visualizará os oito critérios, pois os resultados estão apresentados separadamente das questões.

## GRÁFICO RADAR

O gráfico abaixo apresenta a distribuição das pontuações por Critério.



### Interpretação Padrão do Gráfico Radar

Quando a empresa apresentar seus resultados para os critérios 1, 2, 3, 4 e 5, abaixo do intervalo 40–60, é importante rever como estão sendo planejadas suas práticas. Resultados obtidos no intervalo 40-60 demonstram que a empresa vem planejando suas práticas, porém faz-se necessário um maior controle e comunicação desse planejamento. O intervalo 60-100 sugere que a empresa está no caminho certo no que se refere ao “P” do PDCL, devendo ficar atenta apenas para não descontinuar o que já vem fazendo.

Quando a empresa apresentar seus resultados para os critérios 5, 6 e 7, abaixo do intervalo 40–60, é importante rever como estão sendo desenvolvidas suas práticas. Resultados obtidos no intervalo 40-60 demonstram que a empresa vem desenvolvendo suas práticas, porém faz-se necessário um maior controle e comunicação do que vem sendo desenvolvido. O intervalo 60-100 sugere que a empresa está no caminho certo no que se refere ao “D” do PDCL, devendo ficar atenta apenas para não descontinuar o que já vem fazendo.

Quando a empresa apresentar seus resultados para o critério 8, abaixo do intervalo 40–60, é importante rever como estão sendo controladas suas práticas. Resultados obtidos no intervalo 40-60 demonstram que a empresa vem controlando suas práticas, porém faz-se necessário uma maior abrangência desse controle. O intervalo 60-100 sugere que a empresa está no caminho certo no que se refere ao “C” do PDCL, devendo ficar atenta apenas para não descontinuar o que já vem fazendo.

Resultados acima do marco 80 apontam que a empresa já está preparada para um novo patamar, devendo rodar seu ciclo PDCL por meio da revisão e melhoria dos padrões de trabalho (como fazem) de suas práticas de gestão (o que fazem).

A seguir está apresentada a Parte I do questionário respondido por sua empresa, incluindo comentários automáticos gerados pelo sistema de avaliação, correspondentes às respostas dadas.

Sempre que assinaladas como respostas as letras a, b ou c é recomendada uma oportunidade de melhoria, diretamente relacionada à necessidade do atendimento ao próximo marcador/letra. Exemplo: quando assinalado o marcador “a)” a Oportunidade de Melhoria mais imediata para a empresa está associada diretamente à implantação de ações que levarão ao atendimento do marcador “b)” e assim sucessivamente.

Para a orientação de como implementar ações/práticas de gestão que atendam aos marcadores/letras das questões desta ferramenta de avaliação, sugerimos a leitura dos Cadernos “Compromisso com a Excelência”, publicados pela FNQ e disponibilizados em [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br) para consulta gratuita.

No início do critério, será indicado por meio de “gráficos” como que o resultado dessa avaliação sugere o nível de maturidade da empresa, especificamente no critério em questão, no modelo do PDCL e conseqüentemente na implantação do MEG®, no nível proposto pela FNQ para as micro e pequenas empresas.

Para cada questão respondida você receberá comentários com Pontos Fortes e/ou Oportunidades para Melhoria para sua empresa. Os Pontos Fortes devem ser fortalecidos para a melhoria contínua do negócio. Para as Oportunidades de Melhoria devem ser tomadas ações corretivas e preventivas para a melhoria da gestão do negócio.





"Costumamos dizer na Caterpillar Brasil que não fazemos negócios, nós construímos relacionamentos" - Caterpillar Brasil

1. Como é feito o agrupamento dos clientes e a busca de novos?

- a) Não é feito nenhum agrupamento de clientes.
- b) O agrupamento é feito intuitivamente em definição clara dos tipos de clientes.
- c) O agrupamento é feito de forma planejada utilizando dados dos clientes.
- d) O agrupamento é feito de forma planejada e as informações são utilizadas para melhor atender os clientes atuais e captar novos.

**Justificativa:**

detalhar

**Comentário para a empresa:**

D Os clientes apresentam necessidades e expectativas que são próprias a eles e variam segundo fatores como sexo, idade, localização geográfica e outros. O agrupamento feito de forma planejada e utilizando dados obtidos junto aos clientes asseguram a correta satisfação das suas necessidades e expectativas, e facilitam a identificação de novos clientes.

2. Como as necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas?

- a) As necessidades e expectativas dos clientes não são conhecidas.
- b) As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas de forma intuitiva.
- c) As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas com base em informações dos clientes.
- d) As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas, com base em informações dos clientes, utilizando métodos formalizados.

**Comentário para a empresa:**

D A obrigação principal de uma empresa consiste na satisfação das necessidades e das expectativas de seus clientes. Como essas necessidades e expectativas são identificadas com base nas informações obtidas dos próprios clientes, e trabalhadas por meio de métodos formalizados (maneiras claramente definidas e organizadas para atender as necessidades e expectativas dos clientes), a satisfação com os produtos e serviços da empresa pode ser assegurada.

3. Como os serviços e produtos são divulgados aos clientes e ao mercado?

- a) Os serviços e produtos não são divulgados.
- b) Os serviços e produtos são divulgados sem considerar os diferentes tipos de clientes.
- c) Os serviços e produtos são divulgados para alguns tipos de clientes.
- d) Os serviços e produtos são divulgados considerando os diferentes tipos de clientes e o canal mais adequado para atingi-los.

**Comentário para a empresa:**

D A divulgação dos produtos e serviços aos clientes e ao mercado assegura o conhecimento desses produtos e serviços por parte dos clientes atuais (clientes que compram hoje os produtos ou serviços da empresa) e, também, dos clientes potenciais da empresa (pessoas ou empresas que não compram os produtos ou serviços, mas que podem vir a comprar no futuro). A divulgação dos produtos e serviços considerando os diferentes tipos de clientes e o canal mais adequado (jornais, revistas, rádio, TV, Internet, por exemplo) possibilita o correto e adequado conhecimento dos clientes para os produtos e serviços disponibilizados pela empresa.

4. Como são tratadas as reclamações feitas pelos clientes?

- a) Não há um canal de recebimento das reclamações dos clientes.
- b) As reclamações não são registradas, sendo resolvidas, ocasionalmente, conforme a sua gravidade.
- c) As reclamações são registradas e resolvidas.
- d) As reclamações são registradas, resolvidas e é dado retorno ao cliente.

**Comentário para a empresa:**

D Reclamações podem ocorrer e indicam uma insatisfação por parte do cliente. As reclamações recebidas ao serem registradas (anotadas) asseguraram proteção à empresa e servem como forma de avaliar o número de reclamações e insatisfações apresentadas pelos clientes. O fato de serem resolvidas, eliminando o fator gerador da reclamação ou suas causas, possibilita a satisfação por parte do cliente. O retorno ao cliente, por meio da comunicação das ações adotadas pela empresa para assegurar a não-repetição da reclamação apresentada, demonstra consideração para com o cliente e é um fator gerador de confiança e respeito em relação à empresa.

5. Como a satisfação dos clientes é avaliada?

- a) A satisfação dos clientes não é avaliada.

b) A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente.

c) A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente e os resultados obtidos são analisados.

d) A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formalizado e os resultados obtidos são analisados.

**Comentário para a empresa:**

D	Os produtos e serviços disponibilizados pela empresa objetivam satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. Uma avaliação periódica (realizada continuamente) da satisfação dos clientes por meio de um método formalizado (uma maneira claramente definida e organizada para atender as necessidades e expectativas dos clientes) e a análise dos dados obtidos nesta avaliação permitem que os produtos disponibilizados pela empresa satisfaçam os clientes nas suas necessidades e expectativas e apontam para as oportunidades para melhoria.
---	---

## SOCIEDADE

*"Todos têm direito ao meio-ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao poder público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações". Constituição Brasileira – art. 225 – princípio fundamental do direito humano.*

6. Como são tratados os impactos negativos que podem causar danos ao meioambiente?

a) Os impactos negativos não são conhecidos.

b) Algumas ações são tomadas, mas os impactos negativos não são conhecidos.

c) Os impactos negativos são conhecidos e algumas ações são tomadas para tratá-los.

d) Os impactos negativos são identificados e tratados de forma planejada.

**Justificativa:**

detalhar

**Comentário para a empresa:**

D	A empresa é responsável pelos danos que suas atividades e instalações causam ao meio ambiente. A identificação e o conhecimento dos impactos negativos gerados pelas atividades e instalações da empresa e o seu tratamento por meio de ações planejadas possibilitam a adequada e correta eliminação desses impactos e contribuem para uma atuação ética da empresa perante a sociedade.
---	---

7. Como as exigências legais necessárias para o funcionamento do negócio são conhecidas e como se mantém atualizadas em relação a elas?

a) As exigências legais necessárias não são conhecidas.

b) Algumas exigências legais necessárias são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.

c) As exigências legais necessárias são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.

d) Todas as exigências legais são conhecidas e mantidas atualizadas.

**Comentário para a empresa:**

D	A empresa é responsável pelo cumprimento das exigências legais aplicáveis aos seus serviços, produtos, processos e às suas instalações. O conhecimento de todas as exigências legais aplicáveis e a manutenção da sua atualização possibilita um funcionamento correto e ético da empresa, evita penalidades e multas, e cria assim uma imagem positiva em relação à sociedade.
---	---

8. Como é demonstrado o comprometimento com a(s) comunidade(s) por meio das ações ou projetos sociais?

a) Não são realizadas ações e/ou projetos sociais.

b) Ações sociais são realizadas, sem o envolvimento dos colaboradores.

c) Ações sociais são realizadas, com o envolvimento dos colaboradores.

d) Projetos sociais, que promovem o desenvolvimento local e regional, são realizados e têm o envolvimento dos colaboradores.

**Comentário para a empresa:**

D	As ações ou projetos sociais, com envolvimento dos colaboradores, conduzidos de forma contínua e promovendo o crescimento econômico, social, humano e ambiental, apóiam a sociedade e contribuem para o desenvolvimento sustentado (o desenvolvimento sustentado é promovido quando ocorre o crescimento econômico, social, humano e ambiental da comunidade). A realização de projetos sociais, com o envolvimento de colaboradores, e que promovem o desenvolvimento local e regional, demonstram de forma clara o comprometimento da empresa com a sociedade e suas comunidades vizinhas. O envolvimento dos colaboradores nos projetos sociais contribui para a manutenção de um clima organizacional agradável.
---	--

## LIDERANÇA

*"Tenho certeza de que ganhamos novamente porque possuímos valores muito claros e consistentes capazes de guiar nossas ações". Elcio Aníbal de Lucca - Serasa - ao conquistar o PNQ 2005.*

9. Como a missão da empresa é disseminada para os colaboradores?
- a) A missão não está definida.
  - b) A missão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
  - c) A missão está escrita e é do conhecimento de alguns colaboradores.
  - d) A missão está escrita e é do conhecimento de todos os colaboradores.

**Justificativa:**

detalhar

**Comentário para a empresa:**

D	A Missão de uma empresa mostra porque ela existe e orienta os colaboradores na execução do seu trabalho. A Missão escrita facilita a sua comunicação e o seu conhecimento por parte de todos os colaboradores. A Missão sendo conhecida por todos os colaboradores possibilita que eles possam cumpri-la de forma correta.
---	--

10. Como o comportamento ético é incentivado pelos dirigentes nas relações internas e externas?

- a) Não há definição de regras para assegurar o comportamento ético.
- b) O comportamento ético é promovido por meio de regras informais.
- c) O comportamento ético está explicitado como um dos valores da empresa.
- d) O comportamento ético está detalhado em regras escritas que são do conhecimento de todos os colaboradores.

**Comentário para a empresa:**

D	Comportamento ético significa respeitar os clientes, os colaboradores e os fornecedores, cumprir as leis e os compromissos assumidos pela empresa e por seus dirigentes. O detalhamento em regras escritas, seja por meio de um Código de Ética ou Código de Conduta da Empresa, facilita a divulgação e o conhecimento das regras estabelecidas para o comportamento ético na empresa.
---	---

11. Como a análise do desempenho do negócio é feita pelos dirigentes?

- a) Não há análise do desempenho do negócio.
- b) A análise do desempenho do negócio é feita ocasionalmente com foco principalmente financeiro.
- c) A análise do desempenho do negócio é feita regularmente com uso de indicadores restritos aos aspectos de vendas, financeiro e produção.
- d) Há reuniões regulares para análise do desempenho com uso de indicadores abrangentes ao negócio (vendas, fornecedores, clientes, colaboradores, financeiro, produção e aspectos ambientais).

**Justificativa:**

detalhar

**Comentário para a empresa:**

D	Desempenho adequado do negócio significa que a Missão da empresa, seus objetivos e suas metas estão sendo conseguidos. A análise do desempenho do negócio é a verificação do desempenho da empresa a partir do estudo dos resultados obtidos. Quando essa análise é feita utilizando indicadores que mostram os resultados das vendas, dos fornecedores, dos clientes, dos colaboradores, financeiros, da produção e relacionados aos aspectos ambientais, os dirigentes têm uma idéia clara e completa da situação da empresa, o que traz tranquilidade para o negócio.
---	--

12. Como os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?

- a) Não há compartilhamento de informações com os colaboradores.
- b) O compartilhamento de informações ocorre esporadicamente.
- c) O compartilhamento de informações ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores.
- d) O compartilhamento de informações ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores

**Comentário para a empresa:**

D	Compartilhar informações com os colaboradores significa mantê-los informados dos resultados da empresa e de outras informações importantes. Como o compartilhamento ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores, todas as pessoas ficam sensibilizadas e têm condições de contribuir para o cumprimento dos objetivos e das metas da empresa.
---	--

13. Como os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa?

- a) Não investe em seu desenvolvimento.
- b) Investe esporadicamente em seu desenvolvimento, mas não aplica os conhecimentos adquiridos na empresa.
- c) Investe esporadicamente em seu desenvolvimento e aplica os conhecimentos adquiridos na empresa.
- d) Investe regularmente em seu desenvolvimento e aplica os conhecimentos adquiridos na empresa.

**Comentário para a empresa:**

D	O investimento em desenvolvimento gerencial é a busca pelo dirigente de conhecimentos que o auxiliem na gestão da sua empresa. O investimento regular do dirigente em seu desenvolvimento e a aplicação dos conhecimentos adquiridos possibilitam o aprimoramento e a melhoria contínua da empresa.
---	---

14. Como é promovida a melhoria dos produtos, serviços, processos e métodos de gestão?

- a) As melhorias não são promovidas.
- b) As melhorias são promovidas em consequência de problemas.
- c) As melhorias são promovidas regularmente a partir de contribuições de colaboradores e de informações obtidas externamente.
- d) As melhorias são promovidas regularmente a partir de contribuições de colaboradores e de informações obtidas externamente, existindo dentre as melhorias pelo menos um exemplo de uma inovação implementada na empresa.

**Comentário para a empresa:**

D	A promoção da melhoria dos produtos, serviços, processos e métodos de gestão têm por objetivo aumentar a competitividade e garantir a continuidade da empresa. A promoção regular de melhorias considerando as contribuições dos colaboradores, informações obtidas externamente e, quando entre essas melhorias implementadas trazem inovação, isto gera o aumento da competitividade, a continuidade da empresa, e, dependendo da natureza da inovação implementada, pode colocar a empresa na condição de líder do mercado onde ela atua.
---	--

## ESTRATÉGIAS E PLANOS

*"Uma caminhada de mil quilômetros começa com o primeiro passo" - Lao Tse*

15. Como a visão da empresa é disseminada para os colaboradores?

- a) A visão não está definida.
- b) A visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
- c) A visão está escrita e é do conhecimento de alguns colaboradores.
- d) A visão está escrita e é do conhecimento de todos os colaboradores.

**Justificativa:**

detalhar

**Comentário para a empresa:**

D	A Visão da empresa mostra o que os dirigentes esperam no futuro e orienta as ações estratégicas. A Visão escrita facilita a sua comunicação, e o seu conhecimento por todos os colaboradores possibilita a contribuição de todos para o cumprimento dos objetivos da empresa.
---	---

16. Como são definidas as estratégias que permitam alcançar a visão estabelecida?

- a) As estratégias não estão definidas.
- b) As estratégias estão definidas na forma de intenções e idéias restritas aos dirigentes.
- c) As estratégias estão definidas informalmente levando em consideração informações internas e externas.
- d) As estratégias estão definidas formalmente por meio de método que leva em consideração informações internas e externas.

**Justificativa:**

detalhar

**Comentário para a empresa:**

D	Estratégias são caminhos escolhidos pela empresa para alcançar a Visão estabelecida pelos dirigentes e para assegurar a sua competitividade e a sua continuidade no longo prazo. Quando definidas formalmente de forma planejada e disciplinada, segundo um método estabelecido, considerando informações internas e externas à empresa, é possível a melhoria da competitividade, o cumprimento da Visão e a continuidade da empresa no longo prazo.
---	---

17. Como são estabelecidos os indicadores e metas relacionados às estratégias definidas?

- a) Os indicadores relacionados às estratégias não são estabelecidos.
- b) Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias.
- c) Os indicadores e suas metas são estabelecidos para algumas estratégias.
- d) Os indicadores e suas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são disseminados para os colaboradores.

**Comentário para a empresa:**

D	Os indicadores e seus resultados permitem avaliar a implementação e o alcance das estratégias, e as metas estabelecidas para esses indicadores tornam possível a avaliação do desempenho da empresa. O estabelecimento de indicadores e suas metas para as principais estratégias, e sua disseminação para os colaboradores, garante a implementação correta das estratégias, o cumprimento da Visão, a melhoria da competitividade, a continuidade no longo prazo e a avaliação do negócio da empresa. O envolvimento dos colaboradores com os
---	---

18. Como são definidos os planos de ação visando alcançar as metas da empresa?

- a) Os planos de ação não são definidos.
- b) As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas.
- c) Os planos de ação são elaborados para o alcance das principais metas.
- d) Os planos de ação são elaborados para o alcance das principais metas e são acompanhados por um responsável.

**Comentário para a empresa:**

D	Os planos de ação são estabelecidos para apoiar a implementação das estratégias definidas, facilitando a obtenção dos resultados e o cumprimento das metas. A elaboração de planos de ação para o alcance das principais metas, com acompanhamento de um responsável, permite a correta implementação das principais estratégias e contribui para o cumprimento da Visão, a melhoria da competitividade, a continuidade no longo prazo e a avaliação do negócio da empresa.
---	---

## PESSOAS

*"Não é quando os outros falham em apreciar suas habilidades que você deveria ficar incomodado, mas, antes, quando você falha em apreciar as habilidades dos outros". - Confúcio*

19. Como as funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas?

- a) Não estão definidas.
- b) Estão definidas informalmente.
- c) Estão documentadas e conhecidas pela maioria dos colaboradores.
- d) Estão documentadas e conhecidas por todos os colaboradores.

**Comentário para a empresa:**

D	A definição das funções e responsabilidades das pessoas informa sua participação no sistema de trabalho da empresa, promovendo sua eficiência e produtividade. A definição das funções e responsabilidades de forma documentada e seu conhecimento por todos os colaboradores proporcionam a eficiência e a produtividade do sistema de trabalho.
---	---

20. Como é feita a contratação dos colaboradores?

- a) Não leva em conta as necessidades da empresa.
- b) Leva em conta as necessidades mínimas para o cargo, mas para apenas algumas funções.
- c) Leva em conta as necessidades para o cargo para a maioria das funções, mas é feita informalmente e sem um padrão definido.
- d) Leva em conta as necessidades para o cargo para a maioria das funções e é feita com um padrão definido.

**Comentário para a empresa:**

D	A contratação de colaboradores tem como objetivo o preenchimento de vagas na empresa com profissionais aptos a atender às suas necessidades atuais e futuras. Quando essa contratação é feita considerando as necessidades do cargo para a maioria das funções e é feita com um padrão definido, os profissionais contratados tendem a atender às necessidades atuais e futuras da empresa, com mais chances de garantir a eficiência e a produtividade do seu sistema de trabalho.
---	---

21. Como é tratada a capacitação dos colaboradores?

- a) Não são oferecidas ações de capacitação.
- b) São oferecidas ações de capacitação para alguns colaboradores.
- c) São oferecidas ações de capacitação para a maioria dos colaboradores.
- d) São disponibilizadas ações de capacitação para a maioria dos colaboradores com base num plano de treinamento.

**Comentário para a empresa:**

D	A capacitação dos colaboradores tem por objetivo desenvolver as habilidades e os conhecimentos necessários para o desempenho de suas funções, possibilitando o cumprimento dos objetivos e das metas da empresa. Quando são oferecidas ações de capacitação para a maioria dos colaboradores, uma grande parte dos objetivos e metas da empresa é cumprida e, também, é promovida a eficiência e a produtividade do seu sistema de trabalho. O plano de treinamento garante o planejamento e o controle das ações de capacitação.
---	---

22. Como são identificados os perigos e tratados os riscos de saúde e segurança no trabalho?

- a) Os perigos e riscos não são conhecidos
- b) Alguns riscos são tratados, mas os perigos não estão identificados de forma adequada.
- c) Os perigos são identificados, por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO, e os riscos tratados apenas com ações corretivas.

d) Os perigos são identificados por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO, e os riscos tratados com ações corretivas e preventivas.

**Comentário para a empresa:**

D	A identificação e o tratamento dos perigos e riscos de saúde e segurança no trabalho têm por objetivo corrigir e prevenir os fatores que possam ameaçar a integridade física e psicológica dos colaboradores no desempenho de suas funções. As exigências legais do PCMSO - Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional e do PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais contribuem para a identificação dos perigos e orientam o tratamento dos riscos relacionados à saúde ocupacional e ao meio ambiente. Como os riscos identificados são tratados por meio de ações corretivas e preventivas, fica garantida a correção dos acidentes efetivamente ocorridos e a prevenção de possíveis acidentes.
---	--

23. Como são tratados os fatores de bem-estar e a satisfação dos colaboradores?

- a) Não existem ações para o bem-estar dos colaboradores.
- b) São adotadas ações apenas quando os problemas são detectados.
- c) São adotadas ações decorrentes de uma análise informal da satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho.
- d) São adotadas ações decorrentes de uma análise formal da satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho.

**Comentário para a empresa:**

D	O tratamento dos fatores de bem-estar e satisfação dos colaboradores tem por objetivo a promoção de um ambiente de trabalho participativo e agradável que proporcione a motivação para a realização do trabalho. As ações adotadas e decorrentes de uma análise formal da satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho permitem o adequado tratamento dos fatores de bem-estar e satisfação dos colaboradores e a consequente eficiência e produtividade no sistema de trabalho da empresa.
---	--

## PROCESSOS

*"A gestão por processos permite que as equipes sejam envolvidas em um ambiente cooperativo e de compartilhamento de informações" - Petroquímica União – Vencedora do Prêmio Nacional da Qualidade 2005*

24. Como as atividades da empresa são executadas de acordo com os padrões definidos e documentados?

- a) As atividades não são executadas de acordo com padrões definidos.
- b) Algumas atividades são executadas de acordo com padrões definidos, mas não documentados.
- c) As principais atividades são executadas de acordo com padrões documentados definidos a partir dos requisitos.
- d) As principais atividades são executadas de acordo com padrões documentados definidos a partir dos requisitos e de uma descrição de processo (fluxo, etc.)

**Comentário para a empresa:**

D	Os produtos e serviços oferecidos pela empresa, obtidos por meio dos seus processos, garantem o atendimento das necessidades dos clientes e a sua satisfação. Os processos são formados por um conjunto de atividades executadas segundo padrões, que estabelecem a maneira correta de se executar essas atividades, o responsável e o momento adequado para a execução, entre outras informações. Quando as principais atividades são executadas de acordo com padrões definidos, fica garantido o atendimento às necessidades dos clientes. Os padrões documentados, por escrito ou em meio eletrônico, e definidos a partir de requisitos relacionados às necessidades dos clientes, garantem a sua repetição de maneira adequada sempre que forem executados e a satisfação dos clientes com a empresa. Em adição, o conhecimento dos processos por meio da descrição e da representação das suas várias atividades garante o pleno atendimento das necessidades dos clientes e a sua completa satisfação com a empresa.
---	--

25. Como é controlado o desempenho das atividades da empresa?

- a) As atividades não são controladas.
- b) As atividades são controladas quando ocorrem problemas.
- c) Algumas atividades são controladas tomando como base os padrões de execução definidos.
- d) As principais atividades são controladas tomando como base os padrões de execução definidos, sendo algumas delas controladas por meio de indicadores e metas.

**Comentário para a empresa:**

D	O controle do desempenho da empresa tem por objetivo assegurar o cumprimento dos requisitos dos seus processos e, como consequência, a satisfação das necessidades dos clientes. Os padrões de execução estabelecem a maneira correta de se executar as atividades, o responsável e o momento adequado para a execução, entre outras informações. Quando as principais atividades são controladas com base em padrões de execução definidos, com indicadores e metas estabelecidos para algumas dessas atividades, o atendimento das necessidades dos clientes e a sua satisfação ficam garantidos. Os indicadores e metas, estabelecidos para as atividades da empresa, definem os níveis dos resultados esperados para cada atividade, facilitando o seu controle e o cumprimento dos requisitos que garantem a satisfação dos clientes.
---	--

26. Como os fornecedores são selecionados e avaliados quanto ao seu desempenho?

- a) Não é feita a seleção de fornecedores.
- b) Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas o desempenho não é avaliado.
- c) Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e o desempenho é avaliado quando ocorre algum problema.

d) Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e o desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para sua melhoria sempre que necessário.

**Comentário para a empresa:**

D	A qualidade dos produtos e dos serviços disponibilizados pela empresa para os seus clientes depende diretamente dos materiais e serviços adquiridos dos seus fornecedores. Por essa razão, é muito importante uma escolha cuidadosa e uma avaliação periódica dos fornecedores. A seleção dos fornecedores segundo critérios definidos garante, inicialmente, a qualidade dos materiais e serviços adquiridos, e a avaliação periódica desses fornecedores garante a manutenção dessa qualidade inicial dos materiais e serviços adquiridos do fornecedor quando da sua seleção segundo critérios definidos. O estabelecimento de ações de melhoria para o fornecedor, sempre que necessário, garante a melhoria contínua dos materiais e serviços adquiridos.
---	--

27. Como é feito o controle financeiro da empresa a fim de otimizar a utilização dos recursos?

- a) Não há controles financeiros.
- b) Há controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.
- c) Há controles financeiros com a utilização de fluxo de caixa.
- d) Há controles financeiros com a utilização de fluxo de caixa e um plano orçamentário com um horizonte de pelo menos um ano.

**Comentário para a empresa:**

D	Os recursos financeiros são obrigatórios na empresa, uma vez que garantem a compra dos materiais e dos serviços necessários às operações, o pagamento dos colaboradores e das despesas e o investimento em equipamentos e instalações. O controle dos recursos financeiros, realizado de forma planejada, disciplinada e organizada garante o sucesso do negócio. O fluxo de caixa é um instrumento que permite organizar e acompanhar as receitas geradas pelas vendas e as despesas para manter as operações. O plano orçamentário, com horizonte de pelo menos um ano, é outro instrumento que registra receitas geradas pelas vendas e as despesas para manter as operações para um período de pelo menos doze meses (um ano) à frente. O controle financeiro realizado com a utilização do fluxo de caixa e do plano orçamentário garante o permanente conhecimento da situação financeira da empresa e o sucesso do seu negócio.
---	--

## INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

*"Quanto mais se conhece, mais se aprecia" - Leonardo da Vinci*

28. Como as informações necessárias para a execução das atividades, para análise e para condução do negócio estão definidas?

- a) As informações não estão definidas.
- b) Algumas informações para a análise e execução das atividades estão definidas.
- c) As informações para a execução das atividades e análise e condução do negócio estão definidas.
- d) As informações para a execução das atividades e análise e condução do negócio estão definidas e organizadas por um sistema de informação.

**Justificativa:**

detalhar

**Comentário para a empresa:**

D	As informações relacionadas ao negócio, geradas dentro e fora da empresa, são muito importantes para a execução das atividades, para a análise dos resultados e para a condução do negócio. O sistema de informação da empresa, por exemplo, o Quadro de Avisos, organiza a apresentação e a distribuição das informações para todos os colaboradores. Como as informações estão definidas e organizadas em um sistema de informação, as atividades podem ser realizadas de maneira adequada, os resultados obtidos podem ser corretamente analisados e o sucesso do negócio pode ser assegurado.
---	---

29. Como as informações são disponibilizadas para os colaboradores?

- a) As informações não são disponibilizadas.
- b) As informações são disponibilizadas para alguns colaboradores.
- c) As informações são disponibilizadas para maioria dos colaboradores.
- d) As informações são disponibilizadas para os colaboradores, sendo documentadas e organizadas para a retenção do conhecimento na empresa.

**Justificativa:**

detalhar

**Comentário para a empresa:**

D	A disponibilização ou a comunicação das informações para os colaboradores é necessária e importante para garantir a correta execução das atividades, a análise dos resultados obtidos e a condução adequada do negócio. O conhecimento na empresa é conseguido pelos seus colaboradores executando as atividades e analisando os resultados obtidos. A correção ou ajuste das atividades, quando os resultados desejados e necessários não são obtidos, gera o conhecimento dos colaboradores em relação às atividades da empresa. O conhecimento fica disponibilizado na empresa na forma de informações. Como essas informações são documentadas, ou seja, registradas em papel ou em meio eletrônico (no computador, por exemplo) e são organizadas, o conhecimento adquirido pelos colaboradores fica mantido na empresa e não é perdido quando algum colaborador deixa a empresa ou se aposenta. Nessas condições, a manutenção do conhecimento na empresa e o sucesso do negócio podem ser assegurados.
---	---



30. Como as informações comparativas de outras empresas são utilizadas para avaliar o desempenho e melhorar os serviços, produtos e processos?
- a) As informações de outras empresas não são conhecidas.
  - b) As informações de outras empresas são conhecidas, mas não são utilizadas.
  - c) As informações de outras empresas são conhecidas e utilizadas ocasionalmente.
  - d) As informações de outras empresas são conhecidas e utilizadas regularmente.

Comentário para a empresa:

D	A obtenção e o conhecimento de informações de outras empresas, similares à sua empresa (com aproximadamente o mesmo tamanho, o mesmo número de colaboradores, os mesmos clientes, por exemplo), são necessários e importantes para se fazer a comparação de como as atividades são executadas e dos resultados obtidos. O uso das informações comparativas (são chamadas comparativas porque são utilizadas para fazer comparações) permite identificar nova e mais adequada maneira de realizar as atividades e, também, indica se os resultados que estão sendo obtidos são adequados, ou se podem ser melhorados. Quando as informações de empresas similares são conhecidas e utilizadas regularmente nas análises de comparação, é possível identificar continuamente melhorias nas atividades e pode-se avaliar regularmente se os resultados obtidos são ou estão adequados. Nessas condições, o sucesso do negócio pode ser assegurado.
---	---

CRI T É R I O 8: RESULTADOS

O critério impacta diretamente no "C" do PDCL

"Dirigir uma companhia considerando-se somente o lucro é como dirigir um carro olhando o espelho retrovisor. Pode-se ver o que já passou e não onde se está indo" - Rafael Aguayo, no livro Dr. Deming: The American Who taught the Japanese about Quality (o americano que ensinou os japoneses sobre qualidade).

Foram solicitados, na tabela na pergunta 31, alguns dados que permitiram calcular e avaliar o desempenho da gestão da empresa com relação a gestão Financeira, Clientes, Pessoas, e Processos. Seguem abaixo os dados preenchidos na autoavaliação, bem como os indicadores calculados a partir dos mesmos:

RESULTADOS APRESENTADOS						
Indicadores	Controla		Ano			Desempenho
	Sim	Não	2007	2008	2009	
Receita Total (R\$)			-	-	R\$ 50.000,00	quanto maior melhor
Despesa Total (R\$)			-	-	R\$ 10.000,00	quanto menor melhor
Índice de satisfação			-	-	-	quanto maior melhor
Nº de reclamações			-	-	-	quanto menor melhor
Nº de colaboradores			-	-	5	quanto maior melhor
Rotatividade			-	-	-	quanto menor melhor
Nº de acidentes com afastamento			-	-	0	quanto menor melhor
Produção			-	-	2	quanto maior melhor

Com base nos resultados apresentados acima, foram gerados os indicadores abaixo, que definem a pontuação do Critério 8.

Indicadores	2007	2008	2009	Desempenho
FINANCEIROS				
Evolução da Receita Total	-	-	50000	quanto maior melhor
Margem (% sobre a receita total)	-	-	80	quanto maior melhor
CLIENTES				
Nº de reclamações por item produzido	-	-	-	quanto menor melhor
Índice de satisfação	-	-	-	Quanto maior melhor
PESSOAS				
Rotatividade	-	-	-	quanto menor melhor
Nº de acidentes com afastamento	-	-	0	quanto menor melhor
Receita total por empregado	-	-	R\$ 10.000,00	quanto maior melhor
PROCESSOS				
Produção	-	-	2	quanto maior melhor
Produtividade por empregado	-	-	0,4	quanto maior melhor
Valor da receita por bem produzido	-	-	R\$ 25.000,00	quanto maior melhor

ANÁLISE DOS RESULTADOS



Os resultados são avaliados quanto à sua evolução, ou seja, seu comportamento ao longo do tempo. Para um dado indicador, por exemplo, quando o resultado de 2008 é melhor que o de 2007, e o de 2009 é melhor que o de 2008, a evolução é favorável, demonstrando que a empresa vem conseguindo obter resultados como decorrência da utilização de práticas adequadas em sua gestão.

Relatórios - Histórico de Relatórios da Empresa											
Ano	Data de Envio	Clientes	Sociedade	Liderança	Estratégias e Planos	Pessoas	Processos	Informações e Conhecimento	Resultados - Controle	Resultados - Tendência	Total Gestão
Pontuação Máxima		9,00	6,00	15,00	9,00	9,00	16,00	6,00	9,00	21,00	100,00
Autoavaliação	1/10/2010 14:19	7,29	4,60	13,75	6,86	7,29	15,00	4,10	1,91	6,18	66,98