

Manual do Sistema Integrado de Gestão – Qualidade e Cadeia de Custódia FSC



EST. 1986



“Este documento e a informação nele contida não pode ser reproduzido
ou posto à disposição de terceiros sem autorização formal da Ferreiras e Marcelino, Lda.”

Índice

| | | |
|--------|---|----|
| 1. | COMPROMISSO DA GESTÃO DE TOPO | 2 |
| 2. | APRESENTAÇÃO DA EMPRESA | 3 |
| 2.1. | Identificação da Empresa | 3 |
| 2.2. | Evolução histórica | 3 |
| 2.3. | Organograma..... | 5 |
| 2.4. | Caracterização da atividade | 5 |
| 2.5. | Instalações..... | 6 |
| 2.5.1. | Equipamentos | 6 |
| 2.6. | Política do Sistema Integrado de Gestão | 7 |
| 2.6.1. | Compromisso Cadeia de Custódia | 8 |
| 2.6.2. | Missão..... | 8 |
| 2.6.3. | Visão | 8 |
| 2.6.4. | Valores..... | 9 |
| 2.7. | Âmbito..... | 9 |
| 2.8. | Objetivos estratégicos..... | 9 |
| 2.8.1. | Objetivos globais | 10 |
| 2.9. | Comunicação..... | 10 |
| 3. | ESTRUTURA DOCUMENTAL..... | 11 |
| 3.1. | Manual do SIG | 11 |
| 3.2. | Abreviaturas e Definições | 12 |
| 4. | ABORDAGEM POR PROCESSOS..... | 14 |
| 4.1. | Introdução..... | 14 |
| 4.2. | Mapa de Interação dos Processos | 15 |
| 4.3. | Descrição dos processos | 16 |
| 4.3.1. | Compromisso com o SIG (Q e FSC) e Análise de Risco (PG1)..... | 16 |
| 4.3.2. | Medição, Análise e Melhoria..... | 17 |
| 4.3.3. | Design e desenvolvimento | 18 |
| 4.3.4. | Fabricação de artigos em madeira e cortiça | 19 |
| 4.3.5. | Gestão Comercial e Financeira | 20 |
| 4.3.6. | Gestão de Recursos Humanos..... | 21 |
| 4.3.7. | Gestão de Compras, Fornecedores, Equipamentos, Infraestruturas e RMM's..... | 22 |
| 5. | APRESENTAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO..... | 23 |
| 6. | REGISTO DE ALTERAÇÕES..... | 25 |

1. Compromisso da Gestão de Topo

A Gestão de Topo da empresa **Ferreiras e Marcelino** (F&M), representada pelo Sr. Adérito Ferreira, assume o compromisso de desenvolver e implementar o Sistema Integrado de Gestão (Qualidade e Cadeia de Custódia FSC), focado na satisfação dos seus clientes e partes interessadas pertinentes, procurando a preservação do meio ambiente e a segurança dos seus colaboradores.

É sua missão avaliar o desempenho e garantir a melhoria contínua da eficácia do Sistema Integrado de Gestão (SIG) promovendo revisões periódicas do mesmo, bem como comunicar aos vários níveis da organização a importância do cumprimento dos requisitos dos clientes e legais.

Assegura, ainda, a disponibilidade dos recursos necessários e o estabelecimento de processo de comunicação apropriados dentro da organização, além de garantir que os processos necessários ao SIG sejam estabelecidos, implementados e mantidos, e que toda a organização esteja consciente a necessidade de cumprimento dos requisitos do cliente.

A Gerência da F&M nomeia a responsável pelo SIG, Priscila Torres, com a aprovação deste Manual, como seu representante para a Cadeia de Custódia FSC, Segurança e da Qualidade, a quem atribui total responsabilidade e autoridade neste domínio.

Para além da Representante para a Cadeia de Custódia FSC, Segurança e da Qualidade, existem outros responsáveis diretamente envolvidos na manutenção do Sistema Integrado de Gestão e implementação dos procedimentos necessários para o cumprimento dos requisitos normativos. Esses responsáveis, e respetivas funções, encontram-se mencionados no DOC. 03 - Organograma.

O Manual do Sistema Integrado de Gestão (MSIG), tem como principal objetivo descrever a forma como é implementado, tendo como base os pressupostos implícitos nas normas: ISO 9001:2015 e FSC-STD-40-004 V3.

É intenção da F&M, que a Qualidade, bem como a Cadeia de Custódia, tendo por base as orientações normativas especificadas, se exponha como elemento chave da sua cultura com o propósito de obtenção do respetivo reconhecimento como empresa eficiente, competitiva e responsável. Pretendendo, assim, fomentar valores como Sustentabilidade, Excelência e Proximidade e promover o envolvimento e um total compromisso de todos os Colaboradores e Parceiros na implementação, manutenção e melhoria do SIG.

2. Apresentação da Empresa

2.1. Identificação da Empresa

| | |
|--|--|
| Denominação Social | Ferreiras e Marcelino – Torneados de Madeira do Lis, Lda. |
| Objeto Social | Indústria de marcenaria e tornearia |
| Ano de Constituição | 1986 |
| Localização / Morada | Rua da Majoeira, n.º 354, Ponte da Pedra 2415-184 Regueira de Pontes |
| GPS | 39.7918017, -8.8246039 |
| Estrutura Jurídica | Sociedade por quotas |
| Área de Atividade (CAE) | Principal: 16291 - Fabricação de outras obras de madeira. Secundário: 31091 - Fabricação de mobiliário de madeira para outros fins. |
| Capital Social | 150.000,00 € |
| N.º de Identificação Fiscal (NIF) | 501792589 |
| Telefone / Telemóvel | (+351) 244 860 280 / (+351) 93 9602802 |
| Fax | (+351) 244 860 289 |
| Website | www.ferreirasmarcelino.com |
| Correio Eletrónico | geral@ferreirasmarcelino.com |

2.2. Evolução histórica

A história da Ferreira e Marcelino é escrita diariamente desde 1986 até aos dias de hoje graças aos nossos clientes, parceiros de negócio, colaboradores e amigos. Abaixo destaca-se os marcos e datas mais simbólicos da mesma:

1986

A F&M, foi constituída por 3 sócios, com laços familiares entre si, numa garagem de casa e tinha como principal atividade a produção de acessórios torneados para iluminação e utilitários de cozinha.

1987

Dá-se o início à construção da primeira unidade fabril, situada na Gândara dos Olivais. Esta mudança permitiu a diversificação da produção para a área da construção civil nomeadamente balaústres para escadas.

1992

Houve um grande aumento da produção para a área da construção civil com implementação de fabricação de portas para móveis de cozinha, o que exigiu um aumento das instalações. Neste mesmo ano iniciou as exportações de produtos para a Espanha.

1999

Deu-se a mudança para as atuais instalações na Ponte da Pedra. A empresa criou condições que permitiram o alargamento para o sector do mobiliário. Na nova morada, foi criado um espaço de Showroom para exposição de nossos produtos. Nesta altura, a empresa contava com 30 trabalhadores.

2003

Devido a recessão econômica ocorreu uma diminuição drástica no volume das vendas em todas as áreas do país, afetando também a F&M. Houve uma redução de quase 50% em números de colaboradores, não por despedimento, mas por procurarem novos desafios. Isso ajudou muito a empresa a manter-se durante toda crise.

2008

Com o país se recuperando da crise, o mercado voltou a aquecer. Através de agentes (parceiros de negócios) iniciamos contatos com o mercado nórdico para execução de artigos novos nas áreas de decoração e utilitários de cozinha.

2011

Inicia-se as vendas para os demais países da Europa e com isso, a necessidade de contratar novos colaboradores. Devido ao aumento das vendas e necessidade de atender os novos clientes, foi criado um departamento de Design e Desenvolvimento de produto e adquiridas máquinas com novas tecnologias.

2016

Recebe-se o estatuto de PME Líder. No final deste ano, foi comemorado em grande estilo o 30º aniversário da empresa com uma exposição e um jantar no Estádio Municipal de Leiria, que reuniu 300 pessoas entre clientes, colaboradores, parceiros e amigos.

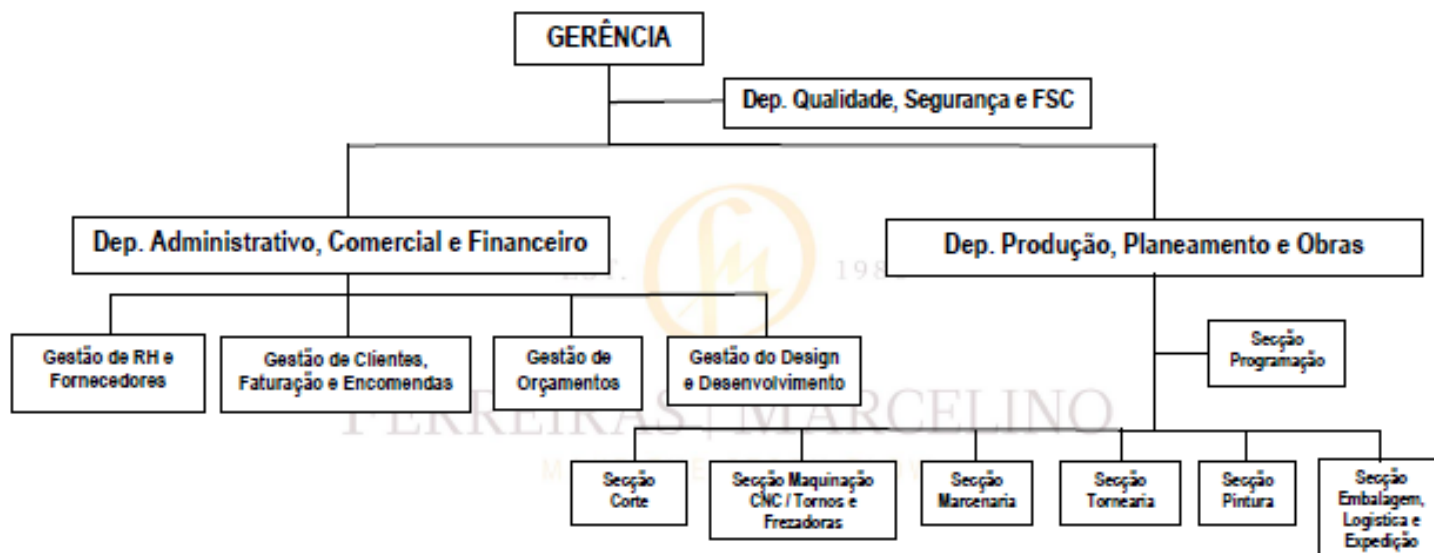
2019

A F&M, inicia o processo de implementação do Sistema Integrado de Gestão - Qualidade e Cadeia de Custódia FSC, de acordo com as normas NP EN ISO 9001 e FSC-STD-40-004 V3, ambicionando assim o estatuto de empresa certificada.

2.3. Organograma

A F&M, está estruturada de acordo com o Organograma apresentado na figura n.º 1.

Figura n.º 1 – Organograma da **Ferreiras e Marcelino**.



As funções de cada uma das entidades constantes deste Organograma, os critérios de substituição e os requisitos mínimos para o seu desempenho no âmbito do Sistema Integrado de Gestão, encontram-se descritas na ficha de descrição de funções.

2.4. Caracterização da atividade

A F&M é uma empresa que atua no design, desenvolvimento e fabricação de produtos para marcas conceituadas no mercado, nas áreas de iluminação, decoração, utilitários de cozinha, pequenos mobiliários entre outros.

Para dar cumprimento ao objetivo de posicionar-se como parceira privilegiada na cadeia logística dos clientes, toda a organização está alinhada com as necessidades específicas de cada cliente. Esse é o diferencial da empresa, a capacidade de se reinventar e buscar soluções para os projetos mais impossíveis, ou seja, fazer a história de cada projeto acontecer.

A F&M tem vindo a adotar uma estratégia de inovação e para dar corpo a essa estratégia, aposta na capacidade de design, na qualidade dos seus recursos e no investimento contínuo em novos métodos de produção, garantindo melhorias ao nível dos processos e elevando a qualidade dos produtos.

2.5. Instalações

As instalações da empresa F&M, ocupa uma área própria com 8.500m² assim distribuídos:

- Armazém: 190m²
- Cabine de Pintura de Lacados: 50m²
- Cabine de Pintura a Seco: 115m²
- Corte e Armazenamento de Matérias Primas: 750m²
- Parque exterior de madeiras: 3.000m²
- Escritório: 80m²
- Produção: 950m²
- Sala de Reuniões: 20m²
- Showroom: 105m²

2.5.1. Equipamentos

Para o desenvolvimento da sua atividade produtiva a empresa F&M dispõe dos equipamentos listados abaixo:

| Equipamentos | Quantidade | Equipamentos | Quantidade |
|----------------------|-------------------|----------------------|-------------------|
| Desengrossadeira | 2 | Molduradora | 1 |
| Embalamento a quente | 1 | Multifuradora | 2 |
| Empilhador | 2 | Multiserra | 2 |
| Esquadrejadora | 2 | Orladora | 1 |
| Fresadora Copiadora | 1 | Prensa | 7 |
| Fresadora CNC | 2 | Radial | 7 |
| Furador | 10 | Serra de fita | 2 |
| Garlopa | 1 | Torno CNC | 1 |
| Gravação a laser | 1 | Torno Manual | 7 |
| Lixadora | 9 | Torno Semiautomático | 6 |
| Meia esquadria | 1 | Tupias | 6 |

Além dos equipamentos mencionados acima, a empresa possui duas cabines de pintura e uma estufa para secagem da madeira.

2.6. Política do Sistema Integrado de Gestão

A Ferreiras e Marcelino, declara o seu compromisso em implementar e manter o Sistema Integrado de Gestão (Qualidade e Cadeia de Responsabilidade “Chain of Custody”) de acordo com os requisitos das normas NP EN ISO 9001:2015 e da iniciativa do FSC® (Forest Stewardship Council®)

A Política do Sistema Integrado de Gestão (Qualidade e Cadeia de Custódia FSC), da Ferreiras e Marcelino, insere-se num mercado com grau de exigência crescente, em termos de qualidade, ambiente e segurança, prazos e competências dos recursos humanos.

Para assegurar estes requisitos a empresa, compromete-se a adotar os seguintes princípios:

- Melhorar sua eficiência a nível de gestão de recursos;
- Apostar na inovação e conceção de novos produtos atendo a exigências do mercado;
- Explorar novos mercados atendendo ao seu Know-How;
- Avaliar regularmente os requisitos legais e normativos aplicáveis às suas atividades;
- Envolver nesta política, além dos colaboradores, todas as partes interessadas que cooperam em suas atividades e iniciativas;
- Capacitar os colaboradores para novos desafios;
- Promover o estabelecimento de parcerias com fornecedores que propiciam a melhoria de resultados possibilitando o uso de matérias-primas provenientes de uma gestão sustentável;
- Monitorizar e identificar regularmente as suas práticas, processos e procedimentos com vista à melhoria contínua do SIG, satisfazendo as expectativas dos clientes;
- Promover o trabalho de equipa, a iniciativa, o espírito de equipa e a valorização dos Colaboradores, enquanto elementos fundamentais da empresa.

A Ferreiras e Marcelino assume a responsabilidade de avaliar, a intervalos regulares, a presente política de modo a garantir a sua permanente atualidade e adequabilidade, bem como a responsabilidade da sua divulgação e compreensão pelos trabalhadores.

Desta forma, conseguirá alcançar a posição de mercado, adquirida através da qualidade, não descurando a segurança e o ambiente como aspeto primordial.

2.6.1. Compromisso Cadeia de Custódia

A Gerência da Ferreiras e Marcelino vem por este meio assumir o seu compromisso com a implementação e manutenção dos requisitos da cadeia de responsabilidade FSC®, outros requisitos legais aplicáveis no âmbito com o objetivo de alcançar a posição de mercado adquirida através da qualidade, fazendo os controlos devidos para evitar numa ordem de produção a utilização de madeira que provenha de:

- atividade de exploração de áreas florestais ilegais ou através da comercialização de madeira ou produtos florestais ilegais;
- áreas florestais onde os direitos civis ou tradicionais são violados;
- áreas florestais com altos valores de conservação, ameaçados pelas atividades de gestão florestal;
- áreas florestais resultantes da conversão de florestas naturais para plantações ou para usos não florestais;
- árvores geneticamente modificadas (OGM).

A Ferreiras e Marcelino, assume as suas obrigações legais de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho, a preocupação permanente em assegurar o bem-estar e saúde dos seus colaboradores no local de trabalho, e respeita a Declaração da OIT (Organização Internacional do Trabalho) relativa aos Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, 1998¹.

2.6.2. Missão

Desenvolver produtos únicos e exclusivos, de acordo com as normas ambientais, atendendo de forma personalizada cada cliente. Alcançar a máxima produtividade, mantendo sempre a qualidade de topo, a satisfação dos clientes e a qualificação, bem-estar e motivação dos colaboradores.

2.6.3. Visão

Ser um referencial de excelência na fabricação de produtos para o mercado internacional e líder no mercado nacional, buscando aprimoramento contínuo, comprometimento com o desenvolvimento sustentável e aperfeiçoamento de seus colaboradores.

1 (a) os trabalhadores não estão impedidos de se associarem livremente, escolher os seus representantes, e de negociar coletivamente com o seu empregador; (b) o trabalho forçado não é permitido; (c) os trabalhadores, que estão abaixo da idade mínima legal, 15 anos, ou da idade de frequência; obrigatória da escola, escolhendo a mais exigente, não são permitidos; (d) aos trabalhadores não são negadas iguais oportunidades de emprego e igual tratamento; (e) as condições de trabalho não comprometem a segurança ou a saúde.

2.6.4. Valores

Dedicação: Empenhamo-nos e comprometemo-nos a realizar os projetos dos nossos clientes. Para isso, contamos com uma equipa unida e dedicada.

Confiança: Ser um parceiro íntegro e responsável, assegurando a confidencialidade e garantindo no dia-a-dia os compromissos assumidos.

Busca constante da excelência: É a motivação que nos faz ambicionar um serviço de qualidade e eficiente. O nosso objetivo é fazer sempre mais e melhor.

Responsabilidade: As nossas parcerias são o reflexo da nossa responsabilidade social e ambiental. A nossa produção é feita de forma consciente do início ao fim do processo. Estamos também atentos às necessidades da sociedade em geral.

Respeito e valorização das tradições: Em paralelo com a inovação, mantemos vivas as técnicas e tradições que pautam o sector. Damos continuidade e passamos o conhecimento para as novas gerações.

2.7. Âmbito

O Sistema Integrado de Gestão da F&M dá cumprimento aos requisitos das Normas ISO 9001:2015 e FSC-STD-40-004 V3 no âmbito: “fabricação de artigos em madeira e cortiça, nas áreas de iluminação, decoração e utilitários de cozinha, incluindo pequenos mobiliários de decoração”.

2.8. Objetivos estratégicos

A F&M, está a desenvolver todos os esforços na conquista de novos clientes no mercado internacional.

A Empresa pretende aumentar o seu volume de negócios, na expectativa de que consiga crescer de forma sustentada, sem prejuízo para os clientes e mercados com quem já mantém relações comerciais.

Anualmente, durante o 1º trimestre, a F&M efetua uma análise SWOT para promoção da reflexão estratégica através de brainstorming envolvendo colaboradores internos. O resultado da análise SWOT é tido em consideração na definição dos objetivos do Sistema Integrado de Gestão que anualmente serão avaliados individualmente a sua eficácia.

A Gestão de Topo da F&M, anualmente estabelece um conjunto de objetivos para toda a organização com o intuito de garantir que está a atingir o definido na política do Sistema Integrado de Gestão.

Estes objetivos também determinam o desempenho dos processos. Os objetivos são acompanhados periodicamente através de um documento que se designa por “mapa de objetivos e indicadores” da F&M, sendo a sua divulgação realizada anualmente em ata, o relatório de revisão ao Sistema integrado de Gestão.

2.8.1. Objetivos globais

Os objetivos globais da Ferreiras e Marcelino são:

- Garantir um melhor nível de competitividade através da sistematização de processos que contribuam para a sustentabilidade do processo de melhoria da performance interna;
- Consolidar o mercado nórdico;
- Angariar e fidelizar 10 novos clientes a cada ano;
- Ambicionar ser PME Líder nos próximos cinco anos;
- Aumentar o volume de vendas anualmente e apostar na eficiência dos seus processos produtivos;
- Conquistar o mercado internacional, principalmente o americano (EUA) e o italiano.

2.9. Comunicação

A comunicação interna na F&Mé assegurada através de reuniões, comunicações internas, correio eletrónico ou normal, avisos, telefone, entre outras formas, sempre que justifique, com todos os colaboradores envolvidos, direta ou indiretamente.

Com o intuito de facilitar a comunicação, bem como a análise e discussão de problemas, são dinamizadas internamente reuniões de trabalho a diferentes níveis designadamente:

- Reunião anual para a revisão e planeamento do Sistema Integrado de Gestão, cujos intervenientes são, a Gestão de Topo da empresa, o responsável pelo SIG e os responsáveis por departamentos;
- Reuniões semanais de planeamento sobre encomendas;
- Reuniões esporádicas por motivos de força maior.

A divulgação do SIG é efetuada recorrendo a reuniões de trabalho, à realização de pequenas ações de sensibilização e informação dinamizadas pelo responsável pelo SIG, bem como, pela distribuição alargada da documentação de suporte do SIG e ainda pela afixação em locais de acesso generalizado da Política do SIG e do organograma geral da empresa.

A consulta e comunicação é efetuada internamente e externamente estando descrita no procedimento (PD / CCGC 02 - Consulta, Comunicação e Gestão do Conhecimento).

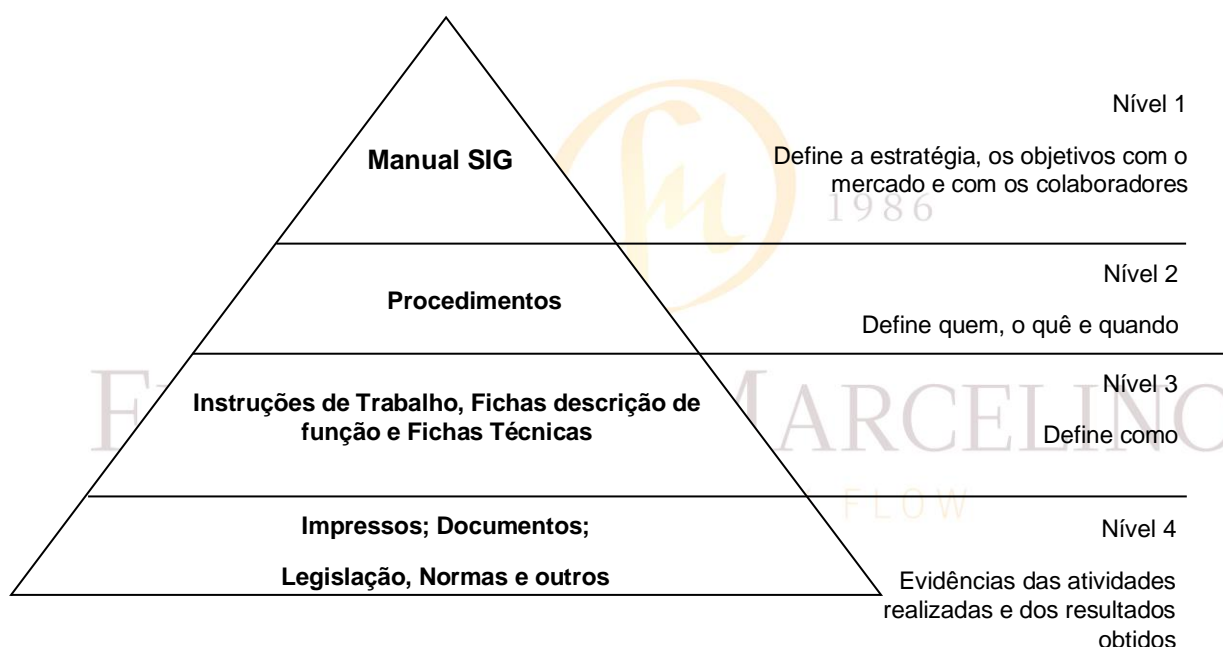
3. Estrutura documental

A estrutura documental ou pirâmide documental é uma representação hierárquica dos documentos que integram o SIG. Os documentos são tanto mais generalistas e abrangentes, quanto mais se aproximarem do topo, não pondo em causa, por esse motivo, a sua importância ou relevância no SIG.

Com vista a responder aos requisitos normativos e assegurar o efetivo cumprimento das regras estabelecidas, foram criados um conjunto de documentos que sustentam as atividades tuteladas pelo SIG implementado.

Na figura n.º 2, encontra-se descrita a pirâmide documental do SIG que está documentado em quatro níveis.

Figura n.º 2 - Pirâmide documental do Sistema Integrado de Gestão.



3.1. Manual do SIG

O Manual dos SIG é aprovado pela administração da F&M, sendo emitido em formato conforme esta página. Em cabeçalho/rodapé de cada página são indicados:

- Número da página;
- Número total de páginas;
- Número da revisão;
- Data de entrada em vigor.

O MSIG é revisto, sempre, que ocorre qualquer alteração que o torne inadequado, enquadrada em ação de melhoria ou de correção. As propostas de revisão ao MSIG podem ser efetuadas por qualquer colaborador e por qualquer via, dirigidas ao Responsável pelo SIG.

Qualquer alteração ao conteúdo do MSIG implica a emissão de uma nova revisão do mesmo, sendo o respetivo número incrementado de uma unidade. A primeira revisão é a 01. Nas revisões 02 e seguintes é preenchido o Capítulo 6 (Registo de Alterações), com o registo das alterações introduzidas relativamente à versão anterior.

A distribuição de cópias do MSIG é controlada pelo responsável pelo SIG, sendo excetuadas as cópias distribuídas para utilização por entidades externas que não são controladas. A consulta do manual será disponibilizada a cada colaborador na admissão do mesmo. As cópias controladas são atualizadas sempre que se procede a qualquer revisão.

3.2. Abreviaturas e Definições

Cadeia de Custódia (CC): A cadeia de custódia do FSC (CoC) é a trajetória de produtos da floresta ou, no caso de materiais reciclados, a partir do momento em que o material é recuperado, até o ponto onde o produto é vendido com uma declaração FSC e / ou acabado e rotulado FSC. A CoC inclui cada estágio de consumo, processamento, venda e distribuição onde o progresso para a próxima etapa da cadeia de abastecimento envolve uma mudança de propriedade do produto.

Cliente – Organização que recebe um produto/serviço.

Competência – Capacidade para aplicar o conhecimento e habilidades para alcançar os resultados pretendidos.

Consulta – Busca de opiniões antes de tomar uma decisão.

Dep. – Departamento.

Eficácia – Mede a relação entre os resultados obtidos e os objetivos planeados, ou seja, ser eficaz é conseguir atingir um dado objetivo.

Eficiência – Mede a relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados.

F&M – Ferreiras e Marcelino

FSC - *Forest Stewardship Council.*

Informação documentada – Informação requerida a ser controlada e mantida por uma organização e o meio em que está contida.

Instrução de Trabalho – Documento que descreve tarefas associadas a determinadas atividades.

Local de trabalho – Local sob controlo da organização, onde uma pessoa precisa estar ou ir para fins de trabalho.

Manual do Sistema Integrado de Gestão (MSIG) – Documento que especifica os Sistemas de Gestão da Qualidade e da Cadeia de Custódia FSC.

Melhoria Contínua – Atividade permanente com vista a incrementar a capacidade para satisfazer requisitos.

NP EN ISO – Identificam as normas portuguesas que resultaram da adoção de uma norma europeia, que por sua vez resultou da adoção de uma norma internacional (Norma Portuguesa, *European norm*, *International Organisation for Standardisation*).

Objetivo – Resultado a ser alcançado.

Organização – Conjunto de pessoas e instalações inseridas numa cadeia de responsabilidades, autoridades e relações.

Participação – Envolvimento na tomada de decisões.

Processo de Gestão (PG) - Envolve todos os subprocessos relacionados com a gestão da organização.

Política da Qualidade – Conjunto de intenções e de orientações de uma organização.

Procedimento (PD) - Uma forma especificada de executar uma atividade ou processo.

Processo – Conjunto de atividades interrelacionadas e interatuantes que transformam entradas em saídas.

Processo de Realização (PR) - Envolve todos os subprocessos relacionados com a execução do produto/serviço.

Processo de Suporte (PS) – Envolve todos os subprocessos relacionados com o processo operacional, assegurando os recursos necessários e dando-lhe suporte.

Produto certificado pelo FSC: Um produto que esteja em conformidade com todos os requisitos de certificação aplicáveis e seja elegível a portar um selo FSC e ser promovido com as marcas registadas do FSC. Madeira Controlada FSC não é considerada produto certificado pelo FSC.

Qualidade - Grau de satisfação dos requisitos, dado por um conjunto de características intrínsecas.

Registos – Evidências da realização de atividades e ou tarefas.

Requisito – Necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória.

Satisfação de clientes – Perceção dos clientes (estudantes ou organização) quanto ao grau de satisfação dos seus requisitos.

SIG – Sistema Integrado de Gestão (Qualidade e Cadeia de Custódia FSC).

Sistema de Gestão da CoC (SGCC): Estrutura organizacional, políticas, procedimentos, processos e recursos necessários para satisfazer com sucesso os requisitos deste padrão.

Stakeholder - Pessoa ou organização que interage com o produto/serviço.

Trabalhador – Pessoa que realiza o trabalho ou atividades relacionadas ao trabalho que estão sob controlo da organização.

4. Abordagem por Processos

4.1. Introdução

A Estrutura de processos de uma organização deverá ser adequada para contribuir para o êxito do desempenho das suas funções e também para satisfação das partes interessadas. Deste modo, o SIG da F&M, funciona como um conjunto de elementos que interagem e se relacionam no sentido de controlar e conduzir a F&M, é composto por processos inter-relacionados não só na área da execução da produção, mas também em áreas que permitem a gestão, usando o planeamento, a implantação, o acompanhamento e a possível correção dos desvios à linha de rumo traçada pelos objetivos estabelecidos.

Estes Sistemas são estruturados tendo em conta a Política da Qualidade e da Cadeia de Custódia FSC e usando os princípios consagrados pela gestão por processos e a melhoria contínua.

Um Processo define-se como um conjunto de atividades inter-relacionadas e interativas que, utilizando recursos, transformam *inputs* (entradas) em *outputs* (saídas), com valor acrescentado para a organização.

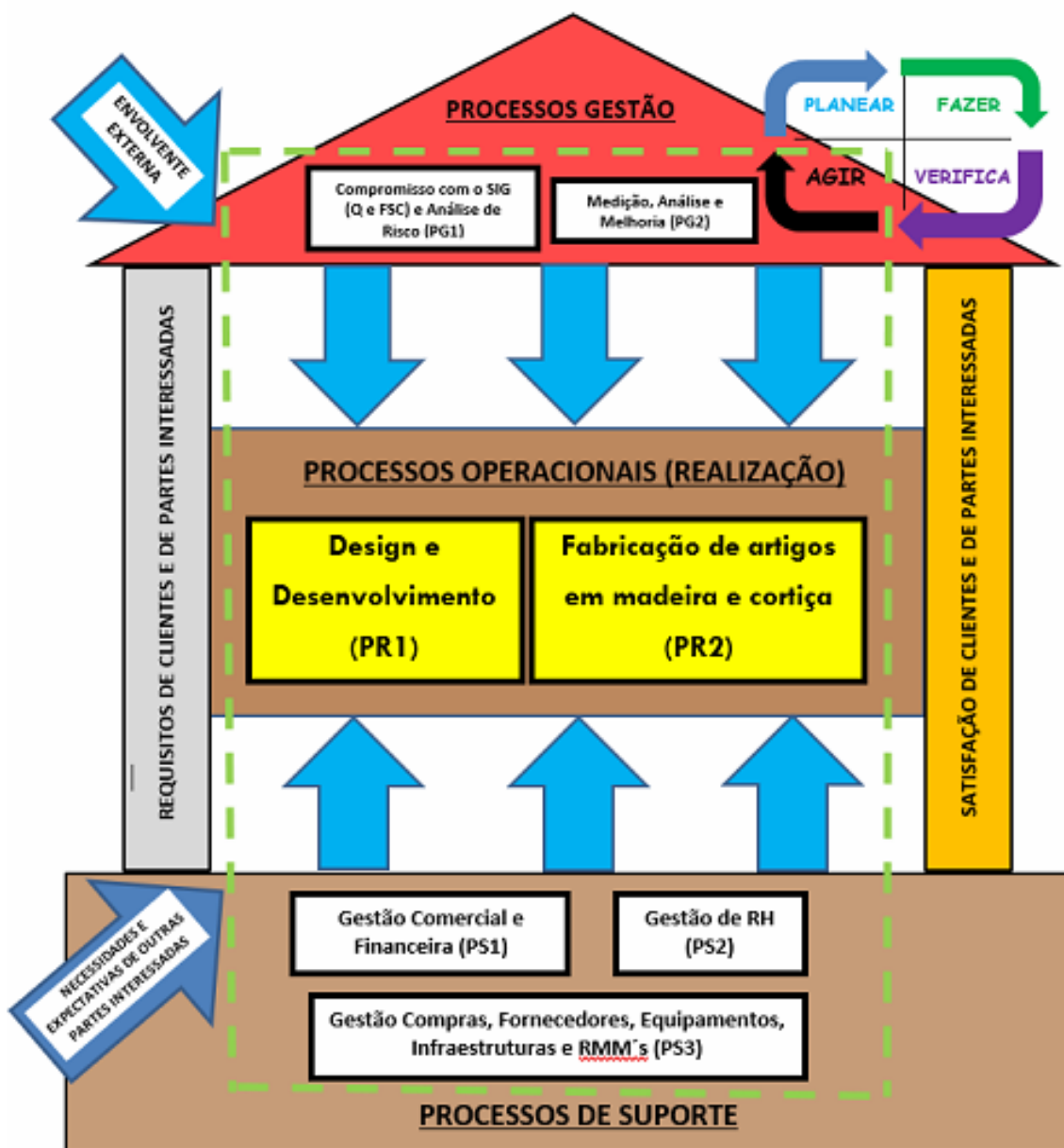
A descrição de cada processo foi realizada tendo por base uma matriz de processo onde são definidos:

- Inputs e outputs de cada processo;
- Atividades principais associadas a cada processo;
- Funções que executam e/ou participam em cada uma das atividades;
- Documentos e/ou meios que são necessários à execução de cada atividade;
- Registos resultantes de cada atividade;
- Indicadores de desempenho do processo.

4.2. Mapa de Interação dos Processos

Inseridos no Sistema Integrado de Gestão, a Ferreiras e Marcelino identificou um conjunto de processos. Os processos são descritos na figura n.º 3.

Figura n.º 3 - Mapa e Interação dos processos.



4.3. Descrição dos processos

A descrição dos processos evidencia as entradas e saídas dos vários processos, assim como, a documentação associada.

4.3.1. Compromisso com o SIG (Q e FSC) e Análise de Risco (PG1)

| | | | |
|--|--|---|--|
| Responsável Processo | | Gerência, Diretor Geral | |
| Objetivo do Processo | <ul style="list-style-type: none"> • Assegurar a conformidade do SIG, com os requisitos da ISO 9001 e FSC, avaliar a sua eficácia e promover a melhoria contínua do desempenho relacionada com a Gestão estratégica; • Rever o sistema implementado com verificação de necessidades de melhoria e planeamento das atividades necessárias para assegurar que o mesmo se mantém apropriado e é eficiente em termos de resposta às necessidades da organização; • Melhorar a eficácia de gestão cumprindo os objetivos dos processos e aumentando a produtividade; • Aumentar o nível de bom desempenho do SIG; • Monitorização das atividades referente à Gestão do Sistema, com análise e tratamento da informação relacionada, que servirá de apoio à decisão. • Garantir a definição, controlo e gestão da Política, objetivos, planeamento e revisão do SIG utilizando a metodologia PDCA. | | |
| | Inputs | Principais Atividades | Outputs |
| <ul style="list-style-type: none"> • Requisitos legais e outros requisitos; • Dados históricos; • Contexto organizacional; • Orientação estratégica; • Investimentos; • Evolução do volume de faturação; • Resultados alcançados; • Resultados do desempenho do sistema; • Resultados dos inquéritos de satisfação dos clientes; • Resultados de avaliação de fornecedores; • Resultados de Monitorização ambiental e SST; • Resultados de Auditorias; • Obrigações de conformidade (legais e partes interessadas); • Resultados de Revisão do Sistema; • Requisitos das partes interessadas. | <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer e fazer cumprir a política geral da Qualidade e Cadeia de Custódia FSC; • Promulgar o Manual dos SIG; • Rever os Sistemas de Gestão da Qualidade e Cadeia de Custódia FSC; • Aprovar o Planeamento do Sistema, Auditorias e Comunicação; • Aprovar o Plano de Formação e ações complementares; • Aprovar Oportunidades de Melhoria, Ações Corretivas e Preventivas; • Aprovar Lista de Fornecedores Qualificados; • Prover a realização de reuniões de revisão aos SIG e demais reuniões; • Divulgar e colaborar com a política do SIG; • Manter atualizado o Manual dos SIG e assegurar que é entendido e seguido em todas as áreas e funções da empresa; • Promover a realização de auditorias aos SIG e às prestações de serviços; • Comprovar a execução das intervenções previstas nos documentos dos SIG; • Coordenar a análise dos custos da não qualidade; • Analisar e avaliar as causas das NC's e fazer o seu acompanhamento; • Fazer o acompanhamento dos objetivos. | <p>1986</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política, objetivos e indicadores integrados; • Código de conduta; • Plano Estratégico; • Melhoria da Eficácia do Sistema de Gestão; • Requisitos Legais controlados; • SIG mantido; • Melhoria do desempenho da organização; • Riscos e oportunidades controlados; • Necessidades de recursos. | <ul style="list-style-type: none"> Manual do SIG. Política do SIG. Manual de acolhimento. Mapa de objetivos e indicadores Todos os procedimentos que compõe o SIG |

4.3.2. Medição, Análise e Melhoria

| Responsável Processo | Responsável pelo SIG (Qualidade e FSC) | | |
|--|---|--|---|
| Objetivo do Processo | <ul style="list-style-type: none"> • Assegurar o controlo e avaliação periódica de todo Sistema Integrado de Gestão; • Estabelecer as regras para a Avaliação da Satisfação dos Clientes da empresa; • Monitorização das atividades referentes à Gestão do Sistema, com análise e tratamento da informação relacionada, que servirá de apoio à decisão; • Estabelecer a metodologia para a programação e realização de auditorias internas ao Sistema de gestão Integrado e a forma de tratar uma não conformidade detetada durante a auditoria; • Estabelecer orientações para o tratamento de Não Conformidades detetadas no decorrer dos processos da empresa ao nível de produtos / serviços não conforme e de desencadear Ações Corretivas, bem como, para a definição de Planos de Ação; • Descrever a metodologia para assegurar a conformidade do Sistema de Gestão Integrado com os requisitos das Normas ISO 9001 e FSC, assim como, avaliar a sua eficácia e promover a melhoria contínua do desempenho. | | |
| <i>Inputs</i> | <i>Principais Atividades</i> | <i>Outputs</i> | <i>Documentos associados</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Documentos técnicos do sistema; • Política e objetivos do SIG; • Normas e requisitos legais; • Execução dos processos; • Inquéritos de Satisfação de Clientes; • Tratamento de Reclamações; • Resultados de avaliação de Fornecedores; • Resultados de Monitorização Ambiental e SST; • Resultados de Auditorias; • Não conformidades; • Resultados de Revisão do Sistema; • Desempenho ao nível dos processos. | <ul style="list-style-type: none"> • Apoiar na definição da política geral da Qualidade, Ambiente e segurança; • Apoiar na elaboração do Manual SIG; • Participar no cumprimento da Política e os Objetivos da Qualidade e Cadeia de Custódia FSC; • Apoiar e participar na revisão do Sistema Integrado de Gestão; • Participar no Planeamento do sistema, Auditorias e Comunicação; • Participar na realização e definição de Oportunidades de Melhoria e Ações Corretivas; • Aprovar Lista de Fornecedores Qualificados; • Participar na realização de reuniões de revisão ao SIG; • Apoiar na realização da ata de revisão do SIG; • Colaborar na elaboração da Política do SIG; • Apoiar na divulgação da política do SIG; • Manter atualizado o Manual SIG e assegurar que é entendido e seguido em todas as áreas e funções da empresa; • Promover a realização de auditorias ao SIG e às prestações de serviços; • Comprovar a execução das intervenções previstas nos documentos dos SIG; • Classificar e analisar os dados decorrentes de NC's; • Coordenar a análise dos custos da não qualidade; • Analisar e pesquisar as causas das NC's e fazer o seu acompanhamento; • Propor e acompanhar a implementação de AC's; • Colaborar no estabelecimento dos objetivos; • Fazer o acompanhamento dos objetivos. | <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria do desempenho da organização; • Atividades do Sistema monitorizadas; • Informação tratada e disponibilizada; • Evolução do cumprimento dos Objetivos e Metas; • Satisfação dos clientes e demais partes interessadas; • Conformidade legal; • Planos de ação. | <p>Mapa de objetivos e indicadores</p> <p>Política do SIG.</p> <p>Todos os procedimentos que compõe o SIG</p> |

4.3.3. Design e desenvolvimento

| Responsável Processo | | Responsável pelo Departamento de Design e Desenvolvimento | | |
|---|--|--|---|--|
| Objetivo do Processo | <ul style="list-style-type: none"> • Conceção de projetos cumprindo todos os requisitos e legislação em vigor • Pesquisar e desenvolver novos projetos • Acompanhar o projeto do cliente • Programar desenhos e projetos em máquinas CNCs | | | |
| Inputs | Principais Atividades | Outputs | Documentos associados | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de mercado; • Necessidade de novos projetos/Inovação; • Um pedido de um cliente; • Requisitos do produto identificados pelo cliente; • Requisitos funcionais e de desempenho; • Informações resultantes de conceções anteriores semelhantes. | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de desenhos; • Acompanhamento de Amostras; • Relacionamento com o cliente para desenvolvimento do projeto; • Certificação da documentação necessário para a produção do projeto; • Orçamento; • Pesquisa de novos produtos e das tendências de mercado; • Participações em feiras a fim de identificar os produtos que estão movimentando o mercado consumidor; • Programação de produtos na CNC; • Organização do show room. | <ul style="list-style-type: none"> • Conceção de projetos; • Desenho de produtos inovadores; • Folha de Produto; • Preparação da CNC para operação. • Expectativas do cliente; • Restrições do projeto e da organização (requisitos estatutários ou regulamentares, custos); • Características físicas e estéticas; • Especificações do produto e dos materiais; • Especificações do processo de produção e fornecimento. | <p>Procedimento 12 - Gestão do Design e Desenvolvimento</p> | |

4.3.4. Fabricação de artigos em madeira e cortiça

| Responsável Processo | | Responsável pelo Departamento de Produção | |
|---|---|---|--|
| Objetivo do Processo | <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar o projeto do cliente • Analisar desenhos e requisitos • Desmembrar os processos para a produção • Programar as máquinas CNC | | |
| | Inputs | Principais Atividades | Outputs |
| <ul style="list-style-type: none"> • Requisitos legais e outros requisitos; • Necessidade de novos projetos/ inovação; • Encomendas; • Solicitação de amostras. | <ul style="list-style-type: none"> • Armazenar e controlar matéria-prima; • Planear as encomendas e gerir a produção e não conformidades; • Analisar o projeto do cliente a calcular o tempo de operação; • Programar máquinas CNC, realizar a leitura e interpretação de desenhos técnicos, operar e programar em software e atender ordens de serviços; • Acompanhar processos e monitorar máquinas em produção. | <ul style="list-style-type: none"> • Conceção de projetos; • Produto acabado. | <p>Procedimento 08 – Gestão do Planeamento e da Produção</p> <p>Procedimento 13 – Cadeia de Custódia FSC</p> |

EST. 1986

FERREIRAS | MARCELINO
MAKE THE STORY FLOW

4.3.5. Gestão Comercial e Financeira

| Responsável Processo | | Responsável pelo Departamento Administrativo, Comercial e Financeiro | | |
|---|--|--|--|------------------------------|
| Objetivo do Processo | <ul style="list-style-type: none"> • Garantir uma posição no mercado de confiança; • Assegurar a angariação e fidelização de clientes; • Elaborar orçamentos; • Definir/negociar/gerir as condições comerciais das propostas apresentadas; • Acompanhar o projeto desde o pedido de orçamento; • Fazer o controle de qualidade dos produtos; • Faturar os pedidos; • Realizar o acompanhamento pós-venda e satisfação dos clientes. • Supervisionar e validar o controlo de planeamento, orçamento e relatórios • Organizar, captar e aplicar recursos • Analisar demonstrativos contábeis e créditos, além de fazer uma avaliação da manutenção de estoques e acompanhar fluxos de caixa e facturamentos; • Fechar obras e contabilizar custos de produção e lucros da empresa • Efetuar pagamentos e recebimentos | | | |
| | Inputs | Principais Atividades | Outputs | Documentos associados |
| <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de clientes; • Prospecção comercial; • Pedidos de encomendas; • Orçamentos; • Relatórios da contabilidade; • Extratos bancários. | <ul style="list-style-type: none"> • Garantir a satisfação dos clientes; • Assegurar o diálogo com o cliente nos aspetos técnicos e comerciais; • Elaborar o orçamento com base nos requisitos do cliente e enviar ao cliente para aprovação; • Compilar e normalizar toda informação técnica recebida referente aos projetos adjudicados; • Promover a execução de alterações e/ou correções solicitadas pelo cliente; • Definir, com a colaboração da Direção, as ações a desenvolver para a resolução de reclamações; • Participar na qualificação de fornecedores; • Operacionalizar os pagamentos e recebimentos; • Administração do fluxo de caixa; • Analisar custos de produção; • Emitir faturas. | <ul style="list-style-type: none"> • Proposta, orçamento, fatura e recibo; • Condição comerciais negociadas; • Orçamentos; • Clientes Satisfeitos; • Fatura; • Fechamento da obra; • Balanço; Liquidez. | <p>Procedimento 07 - Gestão Comercial e Avaliação de Satisfação dos Clientes</p> | |

4.3.6. Gestão de Recursos Humanos

| | | | |
|---|--|---|--|
| Responsável Processo | | Responsável pelo Departamento de Recursos Humanos, Orçamentação, Comercial e Financeiro | |
| Objetivo do Processo | <ul style="list-style-type: none"> • Gerir os Recursos Humanos necessários à garantia de funcionamento do negócio, cumprindo todos os requisitos legais aplicáveis e promovendo e acompanhando o desempenho dos colaboradores • Aprovar e gerir os contratos com fornecedores garantindo os melhores produtos necessários à produção • Selecionar e avaliar os fornecedores e atividades relacionadas com compras | | |
| Inputs | Principais Atividades | Outputs | Documentos associados |
| <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de recrutamento; • Levantamento de necessidade de formação; • Requisitos legais; • Fichas de inscrição; • RH existente. | <ul style="list-style-type: none"> • Levantamento e caracterização de funções; • Definição e avaliação de matrizes de competências; • Recrutamento; • Avaliação de desempenho; • Elaboração do plano anual de formação; • Gestão de contratos com pessoal; • Processos disciplinares; • Coordenar a subcontratação de serviços especializados. | <ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores recrutados; • Formação executada; • Colaboradores competentes e satisfeitos; • Contratos/ Adjudicação; • Recursos adquiridos. | <p>Procedimento 04 - Gestão de Recursos Humanos, Formação, Consulta e Comunicação.</p> <p>Procedimento 05 – Gestão de Compras e Fornecedores</p> |

4.3.7. Gestão de Compras, Fornecedores, Equipamentos, Infraestruturas e RMM's

| Responsável Processo | | Responsável pelo Departamento de Recursos Humanos, Orçamentação, Comercial e Financeiro | | |
|---|---|---|--|------------------------------|
| Objetivo do Processo | <ul style="list-style-type: none"> • Assegurar o cumprimento das metas de produção, dentro dos padrões de qualidade, quantidade, custos e prazos estabelecidos; • Gerenciar custos do departamento, coordenando a programação da produção, controle de qualidade, requisitos de mão de obra, requisitos de materiais e stock de produtos acabados; • Aprovar e gerir os contratos com fornecedores garantindo os melhores produtos e serviços, necessários às atividades desenvolvidas; • Descrever a metodologia de seleção e avaliação de fornecedores (materiais e serviços) e atividades relacionadas com compras; • Descrição da metodologia que garanta o funcionamento dos diversos equipamentos e planeamento da manutenção e organização das instalações; • Garantir o bom estado de funcionamento das instalações e dos equipamentos, de forma a garantir a capacidade de trabalho, cumprimento dos requisitos e satisfação do cliente. | | | |
| | Inputs | Principais Atividades | Outputs | Documentos associados |
| <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de execução de projetos; • Folha de Obra e Folha de Produto; • Encomendas de Clientes; • Recursos Necessários; • Necessidades internas; • Necessidade de Equipamentos / Instalações; • Lixos recicláveis. | <ul style="list-style-type: none"> • Coordenar a Subcontratação de serviços especializados; • Elaborar a lista de fornecedores qualificados; • Manter atualizado o histórico do fornecedor; • Fazer o acolhimento ao fornecedor; • Fazer a gestão de contratos a fornecedores; • Pedidos de orçamentos /requisições a fornecedores. Negociação de condições (quando possível); • Selecionar, avaliar e classificar fornecedores; • Elaborar a lista de fornecedores selecionados; • Manter atualizado o histórico do fornecedor; • Gestão de contratos a fornecedores; • Pedido de recolha e controle de resíduos. | <ul style="list-style-type: none"> • Recursos adquiridos; • Fornecedores avaliados; • Equipamentos e instalações conformes; • Informação de não conformidades aos fornecedores; • Informação sobre pagamentos aos fornecedores; • Avaliação dos fornecedores; • Informação da avaliação dos fornecedores. Fornecedores avaliados; • Stock controlado; • Guias eletrônicas de acompanhamento de resíduos preenchida e remetida. | <p>Procedimento 05 - Gestão de Compras e Fornecedores</p> <p>Procedimento 09 - Gestão de Equipamentos e Recursos de Monitorização e Medição.</p> <p>Procedimento 11 – Gestão de Resíduos</p> | |

5. Apresentação do Sistema Integrado de Gestão

Apresenta-se, em seguida, a interligação entre requisitos das normas dos Sistemas de Gestão da Qualidade e Cadeia de Custódia FSC.

| Requisitos da Norma NP EN ISO 9001:2015 | | Processos | | | | | | | Manual do Sistema Integrado de Gestão |
|--|---|--|-----------------------------|--------------------------|--|-------------------------------|----------------------------|--|---------------------------------------|
| | | Gestão | | Realização | | Suporte | | | |
| | | Compromisso com o SIG (Q e FSC) e Análise de Risco | Medição, Análise e Melhoria | Design e desenvolvimento | Fabricação de artigos em madeira e cortiça | Gestão Comercial e Financeira | Gestão de Recursos Humanos | Gestão de Compras, Fornecedores, Equipamentos, Infraestruturas e RMM's | |
| 4. | Contexto da Organização | | | | | | | | |
| 4.1. | Compreender a organização e o seu contexto | X | X | | | | | | X |
| 4.2. | Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas | X | X | | | X | | | |
| 4.3. | Determinar o âmbito do SIG | | | | | | | | X |
| 4.4. | SIQ e respetivos processos | | | | | | | | X |
| 5. | Liderança | | | | | | | | |
| 5.1. | Liderança e compromisso | X | X | | | | | | X |
| 5.2. | Política | X | X | | | | | | X |
| 5.3. | Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais | | | | | | X | | X |
| 6. | Planeamento | | | | | | | | |
| 6.1. | Ações para tratar riscos e oportunidades | X | X | | | | | | X |
| 6.2. | Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir | X | X | | | | | | X |
| 6.3. | Planeamento das alterações | X | X | | | | | | |
| 7. | Suporte | | | | | | | | |
| 7.1. | Recursos | | | | X | | X | X | X |
| 7.2. | Competências | | | | | | X | | |
| 7.3. | Consciencialização | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 7.4. | Comunicação | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 7.5. | Informação documentada | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 8. | Operacionalização | | | | | | | | |
| 8.1. | Planeamento e controlo operacional | | | X | X | | | | |
| 8.2. | Requisitos para produtos e serviços | | | X | X | X | | X | |
| 8.3. | Design e desenvolvimento de produtos e serviços | | | X | X | X | | | |
| 8.4. | Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos | | | | | | | X | |
| 8.5. | Produção e prestação do serviço | | | | X | X | | X | |
| 8.6. | Libertação de produtos e serviços | | | | X | | | X | |
| 8.7. | Controlo de saídas não conformes | X | X | | X | X | | | |
| 9. | Avaliação do desempenho | | | | | | | | |
| 9.1. | Monitorização, medição, análise e avaliação | X | X | | | | | X | |
| 9.2. | Auditoria interna | X | X | | | | | | |
| 9.3. | Revisão pela gestão | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 10. | Melhoria | | | | | | | | |
| 10.1. | Generalidades | X | X | | | | | | |
| 10.2. | Não conformidade e ação corretiva | X | X | X | X | X | | X | |
| 10.3. | Melhoria contínua | X | X | | | | | | |

| Requisitos da Norma FSS STD 40-004 V3-0 | | Processos | | | | | | | Manual do Sistema Integrado de Gestão |
|--|---|--|-----------------------------|--------------------------|--|-------------------------------|----------------------------|--|---------------------------------------|
| | | Gestão | | Realização | | Suporte | | | |
| | | Compromisso com o SIG (Q e FSC) e Análise de Risco | Medição, Análise e Melhoria | Design e desenvolvimento | Fabricação de artigos em madeira e cortiça | Gestão Comercial e Financeira | Gestão de Recursos Humanos | Gestão de Compras, Fornecedores, Equipamentos, Infraestruturas e RMM's | |
| 1. | Sistema de Gestão da Cadeia de Custódia (CoC) | X | X | | X | X | X | X | X |
| 2. | Consumo de materiais | X | X | | X | | | X | |
| 3. | Manuseio de materiais | | | | X | | | | |
| 4. | Registos de materiais e produtos FSC | X | X | | X | X | | X | |
| 5. | Vendas | X | X | | | X | | | |
| 6. | Conformidade com as legislações sobre legalidade da madeira | X | X | | | | | | |
| 7. | Estabelecimento de grupos de produto para o controlo das declarações FSC | X | | | | X | | X | |
| 8. | Sistema de Transferência | X | X | | | X | | X | |
| 9. | Sistema de percentagem | (*) | (*) | (*) | (*) | (*) | (*) | (*) | (*) |
| 10. | Sistema de crédito | (*) | (*) | (*) | (*) | (*) | (*) | (*) | (*) |
| 11. | Requisitos de rotulagem FSC | X | X | X | X | X | | X | |
| 12. | Prestação de serviços / Subcontratação (outsourcing) | X | | | | | | X | |
| 13. | Critérios de elegibilidade para certificação de Cadeia de Custódia única (CoC). | X | | | | | | | |
| 14. | Elegibilidade para a certificação de Cadeia de Custódia (CoC) de multi-site. | (*) | (*) | (*) | (*) | (*) | (*) | (*) | (*) |
| 15. | Elegibilidade para a certificação de Cadeia de Custódia (CoC) de em Grupo. | (*) | (*) | (*) | (*) | (*) | (*) | (*) | (*) |

Nota: (*) - Não aplicável.

6. Registo de Alterações

| Versão | Data | Elaborado por (Responsável pelo SIG) Nome: Priscila Torres | Data | Verificado / Aprovado por (Gestão de Topo) Nome: Adérito Ferreira | Descrição da Alteração |
|--------|------|--|------|---|------------------------|
| 01 | | Rubrica: | | Rubrica: | Original |
| | | | | | |
| | | | | | |

Nota: O Documento original encontra-se assinado pelos responsáveis e arquivado sob a responsabilidade do Responsável pelo Departamento do SIG.



FERREIRAS | MARCELINO
MAKE THE STORY FLOW