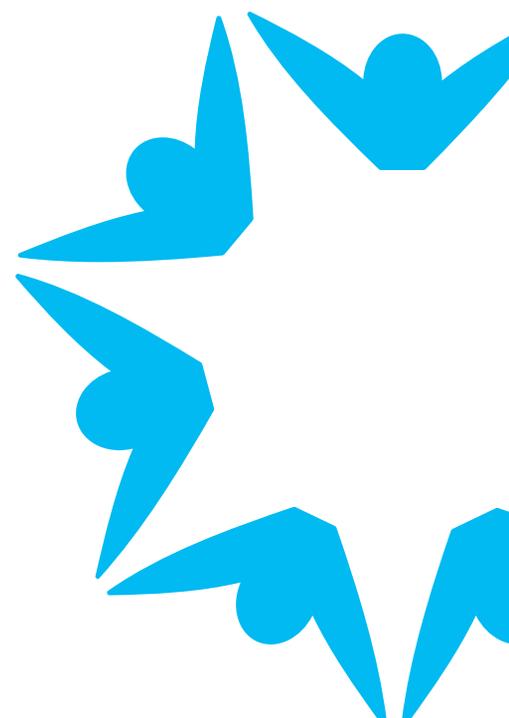
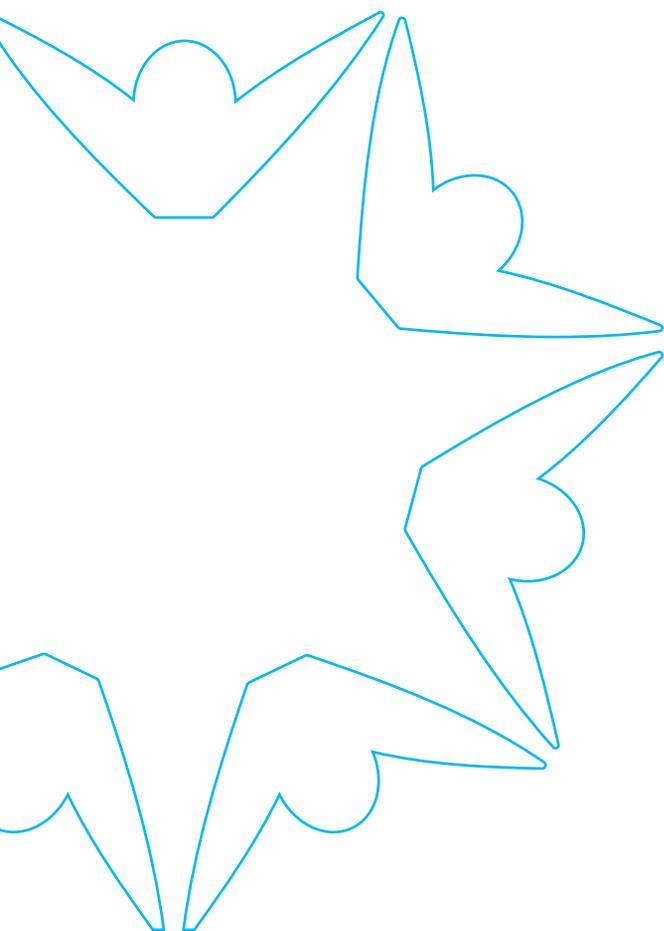
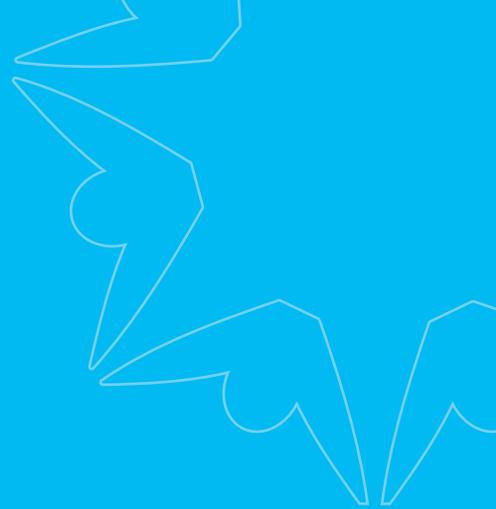


SÉRIE: CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

# CADERNOS DE CRITÉRIOS **PROCESSOS**







SÉRIE: CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

# CADERNOS DE CRITÉRIOS PROCESSOS

1ª edição

Brasília

2016

### CONSELHO NACIONAL

Márcio Lopes de Freitas (Presidente)  
Ronaldo Ernesto Scucato (Sudeste)  
Marcos Antonio Zordan (Sul)  
Onofre Cezário de Souza Filho (Centro-Oeste)  
Cergio Tecchio (Norte e Nordeste)  
Marisa Socorro Dias Durães (Min. Fazenda)  
Deborah Virginia Macedo Aroxa (Min. Planejamento)  
Dênio Aparecido Ramos (Min. Previdência)  
Caio Tibério Dornelles da Rocha (Mapa)  
Geci Pungan (Rep. Empregados em Coop.)

### Suplentes

Marcos Diaz (Sudeste)  
Remy Gorga Neto (Centro-Oeste)  
Manoel Valdemiro Francalino da Rocha (Norte e Nordeste)  
Lucas Vieira Matias (Min. Fazenda)  
Alex Pereira Freitas (Min. Previdência)  
Vera Lúcia de Oliveira (Mapa)  
Maria Silvana Ramos (Rep. Empregados em Coop.)

### CONSELHO FISCAL

Gilcimar Barros Pureza (Rep. OCB)  
Elise Andreolla (Min. Previdência)  
Edilson Rodrigues Tavares (Min. Fazenda)  
Tania Mara Garib (Mapa)  
Marcos Antonio Braga da Rocha (Rep. OCB)  
Marcelino Henrique Queiroz Botelho (Rep. Empregados em Coop.)

### Suplentes

Maria de Fátima C. da Cruz (Min. Previdência)  
Bruna Adair Miranda (Min. Fazenda)  
Helcio Campos Botelho (Mapa)  
José Aparecido dos Santos (Rep. OCB.)  
Norberto Tomasini (Rep. OCB.)  
Robespierre Koury Ferreira (Rep. Empregados em Coop.)

### DIRETORIA EXECUTIVA

#### Presidente

Márcio Lopes de Freitas

#### Superintendente

Renato Nobile

#### Gerência Geral SESCOOP

Karla Oliveira

#### Gerência de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas do SESCOOP

Susan Miyashita Vilela

#### Equipe Técnica do SESCOOP

Adriano Trentin Fassini  
Cláudia Chagas Moreno  
Cleonice Pereira Pedrosa  
Élvio Silveira  
Georgeana Caldas Siles  
Gerson José Laueremann  
Giulianna Fardini  
Luís Antônio Schmidt  
Vitória Resende S. Drumond

#### Coordenação FNQ

Ana Lúcia de Souza Vaz

#### Elaboração - FNQ

Luciana Matos Santos Lima

#### Revisão Técnica - FNQ

Francisco Teixeira Neto

#### Gerência de Comunicação

Daniela Lemke

#### Diagramação

Regina Gottlieb Beer/Shout Publicidade

#### Endereço

Setor de Autarquias Sul – SAUS – Qd. 4 • Bloco "I"  
CEP 70070-936 • Brasília • DF (Brasil)  
Tel.: +55 (61) 3217-2119

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil

Cadernos de Critérios : Processos / SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. -- Brasília : FNQ - Fundação Nacional da Qualidade : Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, 2016. (Série Caminhos para a Excelência)

#### Bibliografia

ISBN : 978-85-8139-042-0

1. Cooperativas - Administração 2. Excelência - Organização 3. Gestão da qualidade 4. Organizações - Administração 5. Processos  
I. SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. II. Série.

CDD-658.001

#### Índices para catálogo sistemático :

1. Excelência empresarial : Administração – 658.001



---

# Cooperativas trilham caminho para excelência

O que uma organização precisa fazer para se manter no mercado de forma competitiva, garantindo a sustentabilidade do seu negócio? A crescente oferta de produtos e serviços exige das empresas uma postura cada vez mais questionadora e diferenciada. É fundamental fazer, constantemente, uma releitura de cenários para entender os movimentos do mercado, as tendências de comportamento dos consumidores e, assim, rever e atualizar estratégias.

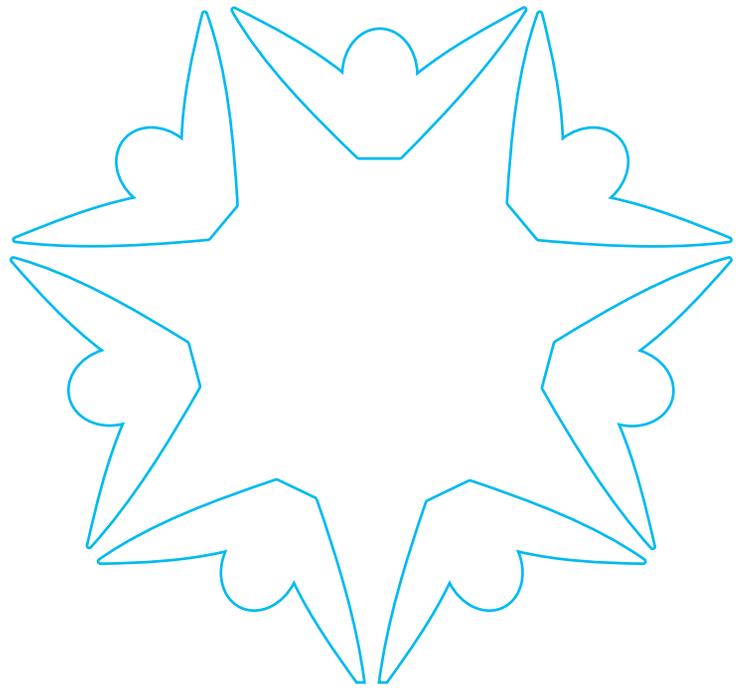
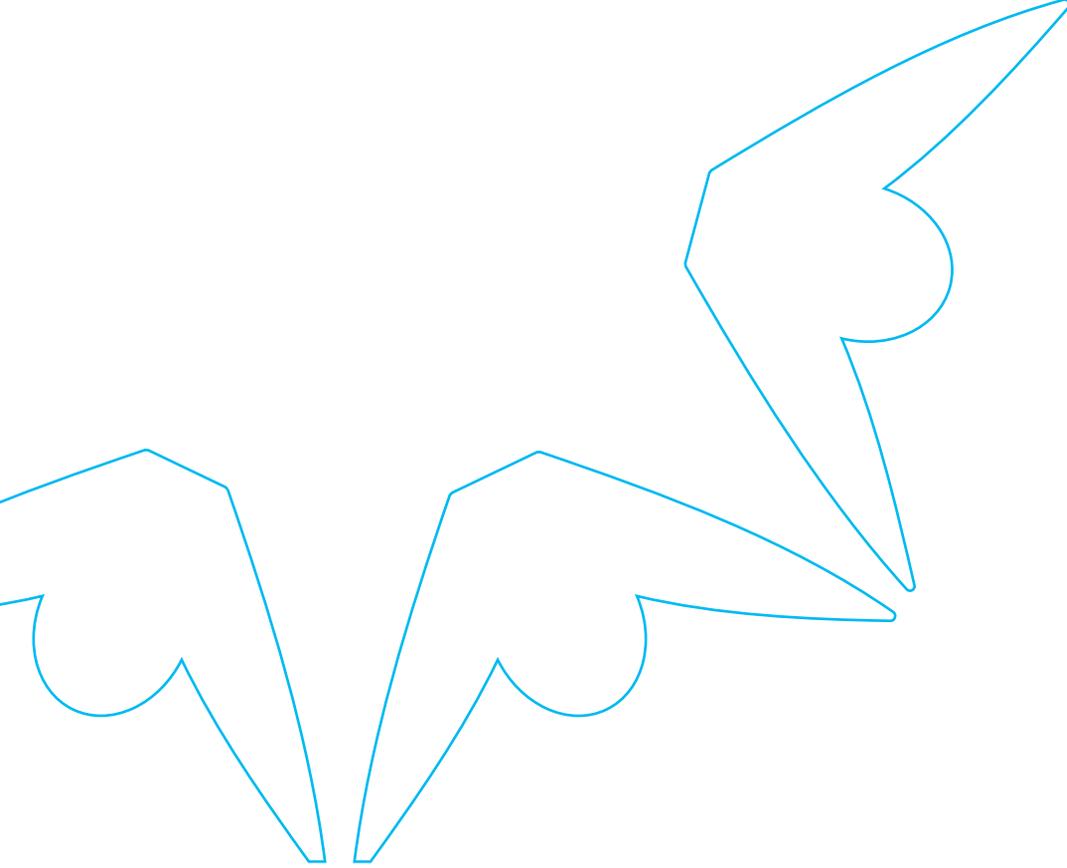
Com essa dinâmica, não há mais espaço para instituições que desconsiderem o macro ambiente e todos os fatores que podem, de alguma maneira, interferir no bom andamento dos negócios. É preciso inovar sempre. As sociedades cooperativas, que já trazem por sua natureza uma proposta diferenciada de empreender e gerar resultados, estão totalmente inseridas nesse contexto. Respondendo por fatias significativas de mercado, nossas cooperativas estão atentas a essas questões e, justamente por isso, têm firmado uma posição de destaque cada vez maior na economia nacional, ganhando espaço também em outros países.

Mas essa conquista de espaço tem um porquê: cientes da concorrência acirrada e do olhar cada dia mais exigente dos consumidores, as cooperativas têm apostado em um investimento constante no profissionalismo da gestão e dos processos de governança, trilhando um caminho na busca da excelência. A ideia é justamente essa: nos firmar, cada dia mais, como organizações que oferecem produtos e serviços com qualidade crescente, que se antecipam a tendências e estão, de fato, alinhadas ao que se espera de instituições contemporâneas e sendo, ao mesmo tempo, visionárias.

Para potencializar esse processo, pensando sempre em fazer mais e melhor pelos cooperados e clientes, nossas cooperativas têm direcionado esforços para imprimir melhorias em diversas frentes. Isso, elas fazem seguindo o que propõe o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC), tendo como base os critérios e fundamentos do *Modelo de Excelência da Gestão (MEG)* da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Com o objetivo de facilitar essa trilha na busca da excelência, criamos uma série de publicações direcionadas ao nosso público, entre as quais o *Manual de Autoavaliação e Implementação de Planos de Melhoria* e os *Cadernos de Critérios*, que abordam oito pontos a serem trabalhados. São eles: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Mais uma iniciativa do Sistema OCB para apoiar o crescimento do cooperativismo brasileiro.

**Márcio Lopes de Freitas**  
Presidente do Sistema OCB





---

# Apresentação

Esta publicação compõe a série *Caminho para a Excelência*, que tem por finalidade esclarecer as dúvidas das cooperativas participantes do Programa de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas sobre o *Modelo de Excelência da Gestão*<sup>®</sup> e os critérios de avaliação utilizados no Programa, bem como auxiliar na implantação e melhoria de práticas de gestão. É uma valiosa ferramenta para as cooperativas que pretendem aprimorar sua gestão e aumentar sua competitividade.

A série *Caminho para a Excelência* é publicada na forma de fascículos, de modo a tornar a leitura mais agradável e a facilitar seu manuseio. Está organizada em 11 volumes:

- ♦ Manual de Autoavaliação e Implementação de Planos de Melhoria
- ♦ Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa<sup>1</sup>
- ♦ Compêndios de Boas Práticas de Gestão e Governança<sup>2</sup>
- ♦ Cadernos de Critérios:
  - ♦ Liderança<sup>3</sup>
  - ♦ Estratégias e Planos
  - ♦ Clientes
  - ♦ Sociedade
  - ♦ Informações e Conhecimento
  - ♦ Pessoas
  - ♦ Processos
  - ♦ Resultados

Escritos em linguagem acessível, os *Cadernos de Critérios* descrevem como os processos gerenciais requeridos nos *Critérios de Excelência* podem ser implementados a partir de soluções práticas, sem caráter prescritivo. Como ilustrações, são apresentados exemplos de cooperativas reconhecidas no Prêmio SESCOOP Excelência de Gestão e também de empresas finalistas, vencedoras ou destaques do Prêmio Nacional da Qualidade, revelando o quanto podem ser proativas, refinadas ou inovadoras as abordagens adotadas. Os Cadernos também trazem exercícios que as equipes das cooperativas podem utilizar para fixar o conteúdo apresentado.

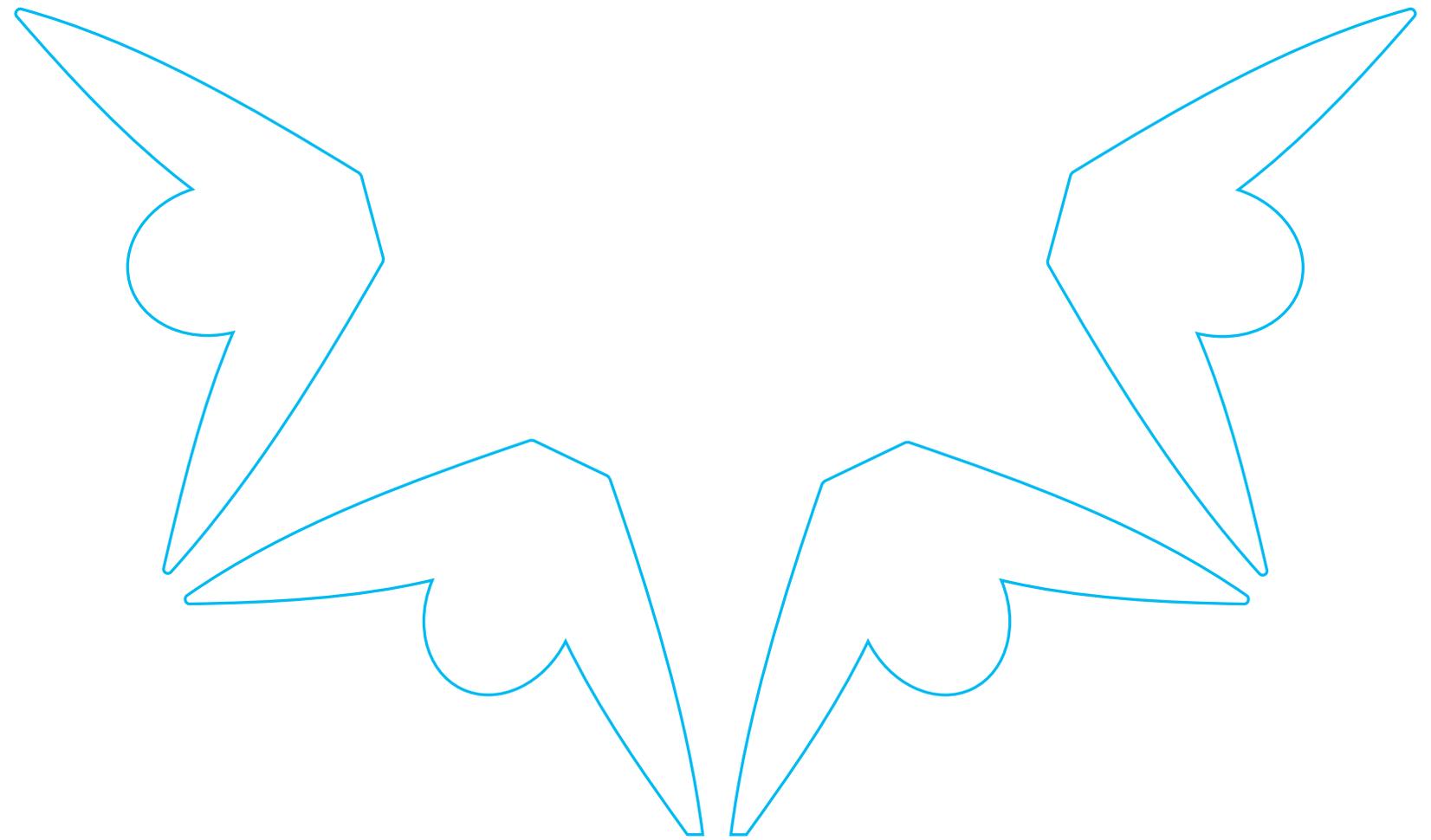
Espera-se que o leitor seja estimulado a consultar os *Cadernos* sempre que necessário e que se beneficie com os exemplos e exercícios apresentados. A série está disponível também em meio eletrônico – [pdgc.brasilcooperativo.coop.br](http://pdgc.brasilcooperativo.coop.br).

---

<sup>1</sup> Disponível somente na versão digital no site [governancacoop.brasilcooperativo.coop.br](http://governancacoop.brasilcooperativo.coop.br)

<sup>2</sup> Disponível somente na versão digital no site [pdgc.brasilcooperativa.coop.br](http://pdgc.brasilcooperativa.coop.br)

<sup>3</sup> Na customização do *Modelo de Excelência da Gestão*<sup>®</sup> para o Sistema Cooperativista, o tema Governança não é tratado dentro do critério Liderança, mas, sim, como um critério complementar, que requer processos gerenciais que avaliam as práticas dos princípios da Governança Cooperativa: Autogestão, Igualdade e Equidade, Transparência, Educação e Sustentabilidade. O tema Governança é objeto do fascículo *Manual de Governança Cooperativa*.



---

# Sumário

- 11 INTRODUÇÃO
- 13 O CRITÉRIO PROCESSOS
  - 16 Processos da cadeia de valor
    - 16 Definição dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor
    - 21 Desenvolvimento de novos produtos e serviços
    - 24 Desenvolvimento dos cooperados
    - 26 Projeto de processos
    - 29 Padronização e controle dos processos
    - 32 Análise e melhoria dos produtos, serviços e processos da cadeia de valor
  - 35 Processos relativos a fornecedores
    - 35 Qualificação e seleção de fornecedores externos
    - 37 Avaliação do desempenho dos fornecedores externos
    - 39 Promoção do comprometimento de fornecedores externos
  - 41 Processos econômico-financeiros
    - 41 Monitoramento dos aspectos que impactam a sustentabilidade econômica do negócio
    - 44 Recursos financeiros para atendimento das necessidades operacionais
    - 45 Avaliação dos investimentos para apoiar as estratégias e planos de ação
    - 46 Elaboração e controle do orçamento





---

## Sumário

### 49 FIXAÇÃO DO CONHECIMENTO

49 Exercício 1 - Cadeia de valor da cooperativa

50 Exercício 2 - Definição dos requisitos aplicáveis aos processos

51 Exercício 3 - Desenvolvimento de novos serviços, desenvolvimento de cooperados e projeto de processos

53 Exercício 4 - Padronização, controle, análise e melhoria de processos

54 Exercício 5 - Processos relativos a fornecedores

55 Exercício 6 - Processos econômico-financeiros

### 56 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



# Introdução

Os processos são constituídos pelo conjunto das atividades inter-relacionadas ou interativas, que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Ou, utilizando uma abordagem mais técnica, é um conjunto de atividades pré-estabelecidas, que, executadas numa sequência determinada, vão conduzir a um resultado esperado, assegurando o atendimento das necessidades e expectativas dos cooperados, clientes e outras partes interessadas.

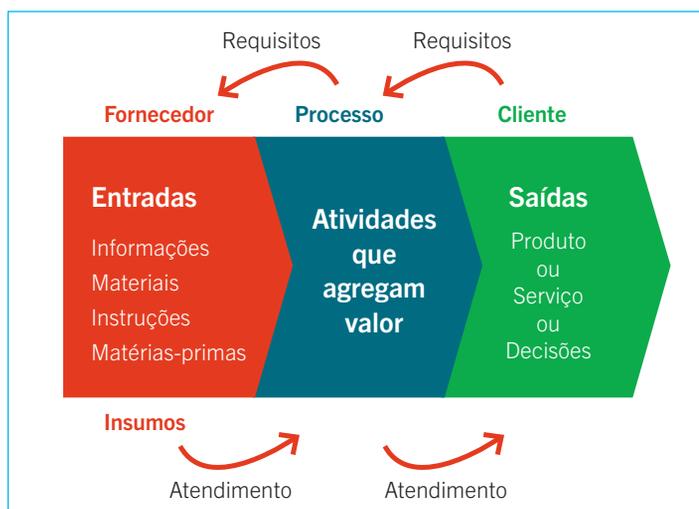
O “produto” é o resultado de atividades ou processos. Deve-se considerar, no entanto, que:

- ♦ o termo “produto” pode incluir mercadorias, serviços, soluções, ferramentas, materiais, equipamentos, informações ou uma combinação desses elementos;
- ♦ um produto pode ser tangível ou intangível;
- ♦ e um produto pode ser intencional ou não intencional.

Neste caderno, o resultado das atividades ou processos será referido como “produtos e serviços”, embora, conforme definido acima, o conceito de “produto” abranja os dois termos.

A figura 1 mostra a correlação entre as entradas, que são os insumos disponibilizados pelos fornecedores, as atividades do processo, que necessariamente devem agregar valor aos insumos, e as saídas, que asseguram o atendimento aos requisitos dos cooperados e clientes, por meio dos produtos e serviços gerados pelos processos.

Figura 1 – Representação de um processo



(Fonte: FNQ, 2015.)



Segundo essa visão dos processos, compreende-se, facilmente, que a cooperativa é um “mar de processos” em contínua execução pelos seus colaboradores. Esses processos estão inter-relacionados e interagem entre si, de tal forma que os produtos e serviços deles provenientes constituem a entrada para um ou mais processos na sequência de execução, buscando o atendimento das necessidades e expectativas dos cooperados e clientes.

A identificação e o mapeamento dos processos apoiam o entendimento das necessidades e expectativas dos cooperados, clientes e demais partes interessadas, permitindo o planejamento adequado das atividades, a definição das responsabilidades dos colaboradores envolvidos e o uso adequado dos recursos disponíveis. Nessas condições, os colaboradores participam da execução dos processos e também do seu planejamento, da prevenção e solução de problemas, da eliminação de redundâncias e do aumento da produtividade.

A gestão por processos une os colaboradores, criando um ambiente agradável, cooperativo e produtivo, o que contribui para o alcance dos resultados da cooperativa.

Para facilitar a utilização pelos leitores, os processos gerenciais presentes estão sinalizados, utilizando as siglas abaixo:

-  Questionário Primeiros Passos para a Excelência;
-  Questionário Compromisso com a Excelência;
-  Questionário Rumo à Excelência.

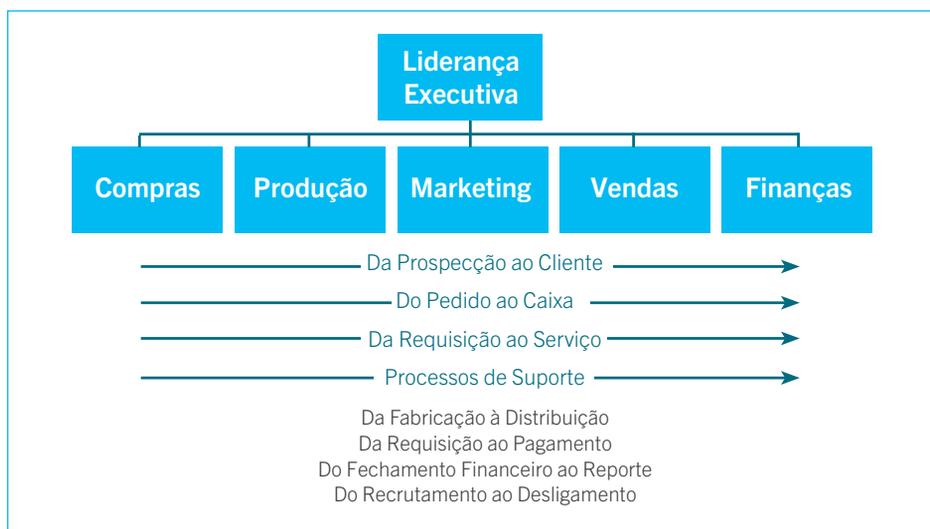


# O Critério Processos

O Critério *Processos* aborda a gestão dos processos que agregam valor de uma forma geral. Mais especificamente, considera os processos que agregam valor diretamente para os cooperados e clientes (processos principais do negócio), os processos de apoio, os processos relativos aos fornecedores e os processos econômico-financeiros da cooperativa.

A visão de processos compreende todo o trabalho executado para entregar os produtos e serviços, independentemente de quais áreas funcionais ou unidades da cooperativa estejam envolvidas. Nesse contexto, processo é uma agregação de atividades e comportamentos, executados por humanos ou máquinas, para alcançar um ou mais resultados (ABPMP, 2013). O processo não acontece apenas dentro de uma unidade funcional (área ou departamento); ele ultrapassa os limites funcionais rígidos, ocorrendo de acordo com uma lógica horizontal, perpassando as diferentes áreas ou departamentos. A figura 2 ilustra essa interfuncionalidade característica dos processos, sendo comum a utilização da expressão “processo de negócio ponta a ponta” para representá-la.

Figura 2 – Processos interfuncionais



(Fonte: ABPMP, 2013, p.302.)

O Critério está baseado no Fundamento da Excelência *Orientação por processos*, que orienta a organização para a busca de eficiência e eficácia, no conjunto de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas. A cadeia de valor



ou de processos reflete a forma como a cooperativa organiza os seus diversos macroprocessos, com o objetivo de criar valor para as partes interessadas e assegurar seu posicionamento estratégico atual e futuro.

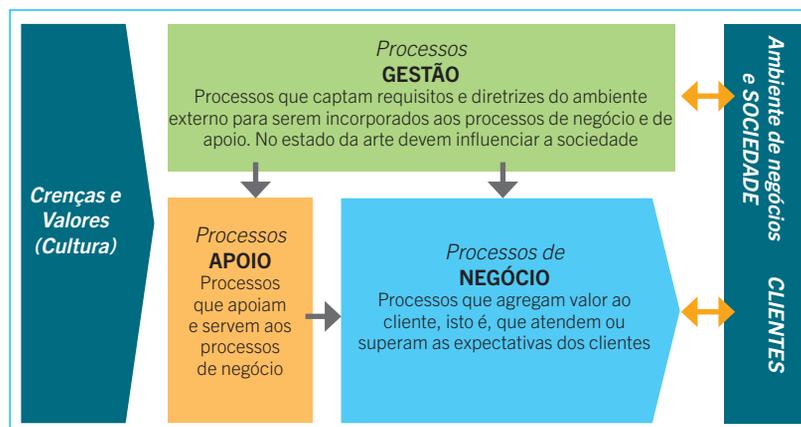
Portanto, para que o Fundamento *Orientação* por processos possa ser efetivamente praticado na cooperativa, ela deve conhecer os seus processos. É por meio deles que a cooperativa gera benefícios para os seus cooperados e clientes, para o negócio e para as outras partes interessadas.

Qualquer processo, do mais simples ao mais complexo, tem que agregar valor; ou seja, sua saída tem que ser mais valorizada que as suas entradas. Qualquer processo que não agregue valor deve ser considerado como desnecessário na cooperativa e prontamente revisto ou eliminado. Os processos de agregação de valor são classificados em dois grandes grupos: processos principais do negócio e processos de apoio.

Os processos principais do negócio são aqueles que, com suas operações, agregam valor diretamente para os cooperados e clientes. Estão envolvidos na geração do produto e serviço e na sua venda e transferência para o cooperado ou cliente, bem como na assistência após a venda e disposição final. São também conhecidos como processos-fim, processos primários ou processos finalísticos.

Os processos de apoio são aqueles que sustentam, com suas operações, os processos principais do negócio e a si mesmos, fornecendo bens e serviços. Para o *Modelo de Excelência da Gestão*® (MEG), entre os processos de apoio estão os processos de gestão, que são aqueles relacionados à liderança, ao planejamento estratégico, à gestão das informações, aos clientes, à sociedade, às pessoas, aos fornecedores (suprimento) e à gestão econômico-financeira. A figura 3 apresenta um modelo genérico de cadeia de valor.

Figura 3 – Cadeia de valor genérica

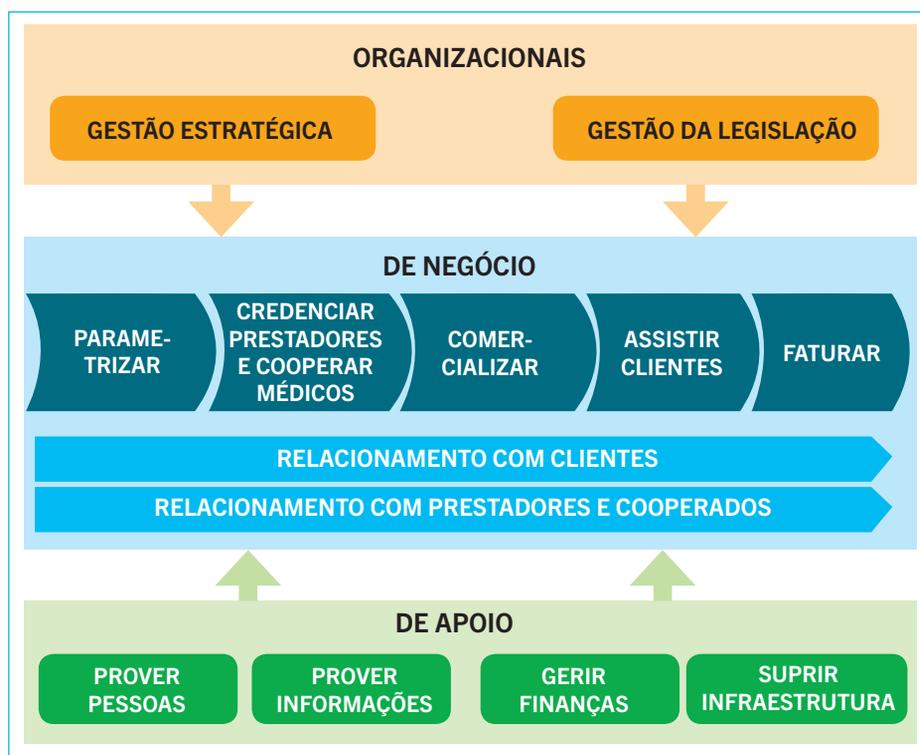


(Fonte: FNQ, 2015.)



A cooperativa deve identificar seus processos de agregação de valor, considerando o seu mercado de atuação, os seus produtos e serviços, o seu modelo de negócio e as suas estratégias, entre outros fatores. Os processos identificados devem ser classificados e devem ser definidas a interação e a sequência desses processos. A figura 4 ilustra o mapa dos macroprocessos da Unimed Missões.

Figura 4 – Mapa dos macroprocessos



(Fonte: Unimed Missões. *Relatório da Gestão*, 2015.)

No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 1, para elaboração da cadeia de valor da cooperativa.



## Processos da cadeia de valor

Este tema trata dos processos que geram os produtos e serviços da cooperativa, entregues aos seus cooperados e clientes, e dos processos que suportam a sua execução. São considerados pertencentes à cadeia de valor os processos principais de negócio e as operações de apoio.

### Definição dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor



Os processos da cadeia de valor da cooperativa (processos principais e de apoio) têm como objetivo satisfazer as necessidades e expectativas dos cooperados e dos clientes. Para tanto, o primeiro passo é estabelecer quais requisitos esses processos devem ter, para garantir a execução de produtos ou serviços, com características que satisfaçam às necessidades e expectativas identificadas.

Os requisitos dos processos devem, portanto, ser definidos com base na análise das características dos produtos ou serviços esperados pelos cooperados e clientes, estabelecidas a partir da compreensão das suas necessidades e expectativas. Por exemplo: se o cliente manifesta a necessidade de atendimento rápido, a cooperativa pode, a partir da compreensão dessa necessidade, estabelecer um tempo máximo de atendimento em dez minutos e, com base nisso, definir que o processo deva ser informatizado com uso de sistema que integre plenamente as informações. O quadro 1 apresenta outros exemplos de estabelecimento de requisitos para os processos.



Quadro 1 – Exemplos de desdobramento das necessidades e expectativas em requisitos de processos

Necessidade ou expectativa do cooperado ou cliente	Característica do produto ou serviço	Requisito do processo
Serviço barato	Preço abaixo da média do mercado	Eficiência por meio de automatização e de pessoas com multi-habilidades e sem redundâncias de atividades e controles, flexibilidade e alternativas de insumos.
Simpatia no atendimento	Disponibilidade, cortesia, respeito	Pessoas com perfil específico e capacitadas.
Disponibilidade de produtos	Limite mínimo de estoque	Flexibilidade da produção, rapidez na mudança de produtos ( <i>set-up</i> ), controle rigoroso de qualidade do produto, eficiência logística.
Produto de qualidade	Pleno atendimento das especificações técnicas	Controle rigoroso do processo, controle de qualidade do produto, agilidade na correção de problemas na produção, padrão de segregação.

Além dos requisitos de natureza técnica, é cada vez maior a exigência de requisitos que protegem a sociedade e são relacionados a aspectos ambientais, tais como: preservação do meio ambiente, descarte adequado de produtos não-perecíveis (como vidro, plástico, borrachas) e exigência de uma condução ética dos negócios.

Quando o cliente procura a cooperativa, ele tem um problema ou necessidade que precisa resolver. Se o negócio da cooperativa é compatível com essa necessidade – isto é, se ela tem a capacitação adequada para atender à solicitação do cliente –, é necessário entender claramente qual é essa necessidade e, a partir dela, desenvolver ou projetar um produto ou serviço que vai atendê-la. Esse produto ou serviço será realizado a partir de uma especificação técnica, ou seja, um conjunto de requisitos de natureza técnica que ele terá que cumprir, obrigatoriamente, a fim de que o cliente tenha o seu problema resolvido ou a sua necessidade atendida.

Se a necessidade do cliente é uma limpeza do escritório administrativo a ser feita nas manhãs de domingo, o processo da cooperativa deverá prever ou programar pessoal, materiais e



equipamentos para conduzir esse processo em todos os domingos pela manhã. Portanto, os requisitos aplicáveis ao processo nessa situação são: profissionais, materiais e equipamentos de limpeza adequados e necessários para a limpeza do escritório administrativo do cliente, todos os domingos pela manhã.

É importante ressaltar que, dependendo do ramo da cooperativa, o cliente e o cooperado são a mesma pessoa, como, por exemplo, nos ramos Crédito, Consumo e Infraestrutura. Além disso, as cooperativas dos demais ramos oferecem produtos e serviços a seus cooperados ou deles dependem para atender aos clientes, portanto, é fundamental que as necessidades e expectativas dos cooperados também sejam identificadas e utilizadas para definição dos requisitos aplicáveis aos processos.

Muitas vezes, as necessidades e expectativas são abstratas, não permitindo a criação de sistemáticas de controle que verifiquem objetivamente o seu cumprimento por parte da cooperativa. Ela deve manter sistemáticas de análise que permitam traduzir essas informações em requisitos de desempenho quantificáveis.

Os processos principais do negócio e os processos de apoio precisam ser gerenciados, a fim de que as necessidades e expectativas dos cooperados e clientes, traduzidas em requisitos, sejam plenamente atendidas. Para tanto, é necessário estabelecer, pelo menos, um indicador de desempenho para cada um dos requisitos a serem cumpridos ou atendidos pelos processos.

O indicador de desempenho mede ou quantifica as entradas (recursos ou insumos), o processamento e as saídas (produtos ou serviços) do processo, permitindo o seu monitoramento durante a sua execução e após a sua conclusão, a fim de assegurar o atendimento aos requisitos aplicáveis ao processo e, em decorrência, das necessidades e expectativas dos cooperados e clientes.

A determinação dos requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio acontece em dois momentos:

- na etapa de negociação com o cliente (cooperado ou não), quando são identificadas, entendidas e compreendidas as suas necessidades e expectativas;
- na etapa de preparação para o projeto do produto ou do serviço para atender às necessidades e expectativas do cliente, considerando também as necessidades e expectativas dos cooperados.

Em qualquer dessas etapas, a tradução das necessidades e expectativas dos cooperados e clientes é feita por meio da análise criteriosa dessas necessidades, conduzida por pessoal com amplo conhecimento dos processos principais do negócio e com sólido conhecimento dos produtos disponibilizados ou dos serviços prestados pela cooperativa. A partir dessa análise,



são identificados os requisitos aplicáveis aos processos e os correspondentes indicadores de desempenho.

Para os processos de apoio, a determinação dos requisitos aplicáveis é similar à que foi descrita para os processos principais do negócio. É preciso considerar que, para os processos de apoio, as necessidades são ditadas pelos processos principais do negócio e, em alguns casos, pelas partes interessadas ou por outros processos de apoio. Em geral, a identificação dos requisitos dos processos de apoio ocorre após a definição dos processos principais do negócio. São exemplos de práticas que geram os dados necessários para a determinação de requisitos para os processos de apoio: reuniões com os clientes e outras partes interessadas, análise de leis, pesquisas, entre outras.

Uma vez estabelecidos os indicadores dos processos, Campos (1992) sugere uma estrutura de organização dos indicadores de processos em cinco perspectivas: custo, qualidade, entrega, moral e segurança. Cada um dos processos da organização, seja principal ou de apoio, deveria ter seu desempenho mensurado, considerando essas cinco categorias. Por exemplo:

- ◆ Custo: custo financeiro do processo, custos da qualidade e não qualidade, produtividade e consumo de recursos como energia e água;
- ◆ Qualidade: satisfação do cliente, índices de não conformidade e índices de retrabalho;
- ◆ Entrega: *lead-time* do processo;
- ◆ Moral: índice de clima organizacional do processo e índices de motivação das pessoas envolvidas;
- ◆ Segurança: frequência e gravidade de acidentes.

A figura 5 demonstra as necessidades e expectativas, requisitos de desempenho e indicadores da Suspensys.

Figura 5 – Desdobramento de requisitos aplicáveis aos processos

Processos	Necessidades e expectativas	Requisitos de desempenho dos processos	Principais indicadores
Vender	Lucratividade, relacionamento com o cliente, flexibilidade e geração de demanda	Ser assertivo na previsão de vendas e qualidade no atendimento	Acuracidade de previsão de vendas (%); satisfação de clientes (%)
Projetar e desenvolver	Custo competitivo, suporte tecnológico, atendimento às especificações técnicas e prazos de projetos	Ter projetos eficazes e atendimento e prazos acordados	Quantidade de inovações de produto (Nº/Ano); PED aderência ao prazo (%); índice de garantias nos projetos (%)
Manufaturar	Custo competitivo, produto conforme, flexibilidade: entrega, prazo e atendimento às especificações técnicas	Produção enxuta, resposta rápida e qualidade do produto	Eficiência (%); rejeição interna (%); retrabalho interno (%); aderência (%); IROG (%)

>>



Entregar	Custo de logística adequado, qualidade do produto e entrega no prazo	Assegurar quantidades, integridade e prazos adequados	Credibilidade de entrega (%); gastos extras com fretes de vendas (R\$)	
Pós-vendas	Serviços com qualidade e segurança	Menor número de produtos com problemas relacionados a características de segurança	Garantias por problemas de segurança; garantias sobre a receita líquida	
Controladoria	Controles de fluxo de caixa, segurança das informações; e prazo de entrega e planejamento tributário	Cumprimento de prazos exigidos, assegurar fluxo de caixa adequado, agilidade, confiabilidade e acuracidade na geração de informações	Fechamento fiscal no 1º dia útil (ICMS, IPI, PIS e COFINS); divulgação da análise de margens até o 2º dia útil; entrega de declarações para o fisco no prazo; notas fiscais de faturamento canceladas (%); apuração e divulgação do resultado até o 2º dia útil de cada mês; títulos vencidos acima de 120 dias Clientes (%)	
Gerir pessoas	Qualidade de vida, estabilidade, qualificação e crescimento profissional, benefícios, remuneração	Oportunizar crescimento profissional, oferecer programas e benefícios em prol de qualidade de vida, adequados às necessidades das pessoas e, reter e desenvolver talentos	Pesq. clima organizacional (%); pesq. serviços e benefícios (%); nº total hs de trein./func. (H/Func); turnover (%); absenteísmo (%); valor de PPR por funcionário (R\$); aprov. interna AVPC (%)	
Planejar e suprir	Capacidade produtiva, entrega no prazo, planejamento e atendimento da demanda	Flexibilidade no atendimento da demanda, cumprimento de prazos e assegurar cumprimento da negociação com fornecedores	Acuracidade dos estoques (%); giro de estoque (vezes); gastos extras com frete de compras (R\$); custo da logística / RL (%)	
Comprar	Custo de fornecimento competitivo, qualidade no fortalecimento e negociações de fornecimento	Maximização de custos: monitoramento do desempenho da cadeia de fornecedores; assegurar cumprimento da negociação com fornecedores; melhorar continuamente o desempenho da cadeia de fornecedores	Redução de custo da matéria-prima (%); PPM de fornecedores; nº auditorias realizadas em fornecedor; RACs abertas em fornecedores; nº de fornecedores certificados ISO/TS-16949 / nº fornecedores total (%); nº de fornecedores certificados ISO 14001 / nº fornecedores total (%)	
Infraestrutura	TI	Informação adequada ao uso e em tempo hábil, segurança da informação, suporte ao uso das ferramentas de TI	Agilidade dos serviços prestados; assegurar disponibilidade dos sistemas	Disponibilidade ERP (%)
	Eng. Proc.	Capacidade produtiva, suporte tecnológico, lucratividade Entrega no prazo, produtos e serviços com qualidade	Cumprimento de prazos; qualidade do produto; maximização da produtividade	CPK (%); redução de tempos de roteiro (%)
	Manut.	Lucratividade, entrega no prazo e capacidade produtiva	Cumprimento de prazos; maximização da produtividade; minimização de recursos	MTBF - Tempo médio entre falhas; receita gasta com manutenção (%); MTTR - Tempo Médio de Reparo
Qualidade	Qualidade em produtos e processos; processos inovadores e com menores índices de desperdícios	Agilidade no retorno das informações; atendimento dos prazos; produtos com qualidade e sem problemas; sistemas de gestão robusto	Reconhecimento PGQP; custo da não qualidade / RL (%); Q1 Ford; IQTC Mercedes; QPM Volvo; aderência ao MEG; BID List Iveco	
Melhoria Contínua	Atendimento às demandas de melhorias sugeridas	Implementação de melhorias sugeridas; processos melhorados	Nº de melhorias implantadas; Nº de melhorias sugeridas	
Segurança e Meio Ambiente	Melhoria de condições de trabalho; minimizar aspectos ambientais	Melhorias implantadas; menor índices de acidentes	Tx. freq. acidentes c/ afastamento; melhorias de segurança realizadas (%); melhorias realizadas após incidentes (%); conformidades com o Sistema de Gestão ISO 14001	

(Fonte: FNQ, *Relatório de Gestão da Suspensys*, 2012)



No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 2, para proposição de requisitos aplicáveis aos processos e de indicadores para realizar o seu monitoramento.

## Desenvolvimento de novos produtos e serviços RE

O início do processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços depende fundamentalmente da identificação e análise das necessidades e expectativas dos cooperados e dos clientes. Portanto, as áreas de desenvolvimento devem trabalhar com forte integração com a área comercial e com os responsáveis pelo marketing da cooperativa.

As práticas de gestão utilizadas para identificar as necessidades e expectativas dos cooperados e dos clientes devem estar diretamente relacionadas às estratégias da cooperativa. Dentre os diversos métodos e ferramentas para identificar, analisar e compreender as necessidades e expectativas dos cooperados e dos clientes, destacam-se: *focus group* e *Quality Function Deployment* (QFD ou Desdobramento da Função Qualidade), uma ferramenta que, por meio de matrizes, “traduz” as necessidades em requisitos até o planejamento do processo e da produção. Outras formas de conhecer as necessidades e expectativas dos cooperados e dos clientes incluem: pesquisas por meio de questionários ou entrevistas; análise de reclamações para entender o ponto de vista de quem fez a manifestação; e entrevista com clientes perdidos para entender por que deixaram de comprar.

Organizações de Classe Mundial usualmente têm procedimentos definidos para a gestão de projetos, considerando situações de ajuste ou desenvolvimento de produtos e serviços. Essas situações podem ser de três tipos:

- a) pequenas modificações, para atender a especificidades de grandes clientes, geralmente, usando componentes existentes;
- b) modificações de produtos e serviços existentes, com a introdução de melhorias;
- c) e desenvolvimento de novos produtos e serviços ou grandes modificações naqueles que existem.

Para controle das atividades de gestão de projetos, é recomendável que elas sejam estruturadas em etapas que abranjam, pelo menos, os seguintes pontos:

- ♦ Definição do tipo e do escopo;
- ♦ Estudo inicial (estudos conceituais, incluindo análises legais e verificações das necessidades e expectativas da sociedade e definição de alternativas viáveis);



- ♦ Desenvolvimento (escolha da alternativa a ser desenvolvida e definição do projeto de desenvolvimento);
- ♦ Produção (piloto, testes internos e refinamentos);
- ♦ Lançamento.

Um projeto, ou, mais precisamente, um processo de projeto, é o conjunto de todas as atividades pré-estabelecidas e executadas numa sequência planejada, com o objetivo de estabelecer ou criar produtos ou serviços que atendam completamente às necessidades das partes interessadas, traduzidas ou colocadas na forma de requisitos. Incluem-se, nesse contexto, o desenvolvimento de novos produtos e serviços ou variações daqueles já existentes.

Para a definição das fases do projeto, pode-se adotar as etapas requisitadas na NBR ISO 9001 (ABNT, 2008), a saber:

- ♦ **Planejamento do projeto** – definição dos responsáveis e dos níveis de autoridade; definição dos prazos para a execução do projeto, das etapas constituintes do processo do projeto e dos mecanismos de controle ou verificação a serem seguidos durante a realização do projeto;
- ♦ **Entradas do projeto** – clara definição e registro dos requisitos traduzidos das necessidades dos cooperados e clientes. Dentre os requisitos, podem ser utilizados os seguintes: requisitos de funcionamento e desempenho; requisitos legais ou regulamentares; informações originadas de projetos executados anteriormente e semelhantes (quando aplicável); outros requisitos essenciais para o projeto e não contemplados pelos cooperados e clientes. Todas as entradas devem ser analisadas criticamente, de forma a assegurar que os requisitos sejam adequados, completos, sem ambiguidades e não conflitantes entre si.
- ♦ **Saídas do projeto** – são o produto do processo de projeto e devem ser apresentadas de maneira a permitir uma clara verificação em relação às suas entradas. As saídas do projeto devem atender, entre outros, aos seguintes aspectos: responder integralmente às entradas, ou atender aos requisitos traduzidos das necessidades dos cooperados e clientes; fornecer informações adequadas e necessárias à aquisição, produção e fornecimento dos produtos e serviços; definir os critérios para aceitação do produto ou do serviço; e especificar as características do produto ou do serviço que são essenciais para seu uso adequado e seguro;
- ♦ **Análise crítica do projeto** – são verificações, realizadas ao longo das várias etapas do projeto, para assegurar o cumprimento das condições estabelecidas no seu planejamento; garantir que os resultados do projeto atendam ou vão atender aos requisitos; e identificar problemas e propor as ações necessárias. É recomendável



que, nas análises críticas, participem representantes de todas as funções da cooperativa envolvidas com os produtos e serviços que são objetos do projeto.

- ♦ **Verificação do projeto** – é a verificação final do projeto, para assegurar que as saídas atendam aos requisitos de entrada e, conseqüentemente, às necessidades dos cooperados e dos clientes. É recomendável que essa verificação seja feita por pessoas não envolvidas com o projeto, mas que tenham conhecimento dos requisitos ou necessidades dos cooperados e clientes;
- ♦ **Validação do projeto** – é uma atividade cuja finalidade é garantir que o produto ou serviço resultante do projeto atenda integralmente aos requisitos traduzidos das necessidades dos cooperados e clientes quanto à sua aplicação e uso intencional. Sempre que possível, a validação deve ser feita e concluída antes da efetiva entrega do produto ou início da prestação do serviço. Em certos casos, a validação é feita pelo próprio cliente, após o recebimento do produto ou serviço;.
- ♦ **Alterações de projeto** – alterações ocorrem durante o projeto e mesmo após a sua conclusão. Devem ser analisadas criticamente, preferencialmente pelo mesmo grupo que cuida das análises críticas do projeto, verificadas e validadas antes da sua implementação, considerando, inclusive, o efeito das alterações nos produtos e serviços já entregues, quando a alteração for posterior à conclusão do projeto.

A figura 6 demonstra o fluxograma de desenvolvimento de novo produto na Coelce.

Figura 6– Processo de desenvolvimento de produtos



(Fonte: FNQ, *Relato Organizacional e Caderno de Evidências da Coelce*, 2014.)



A partir da reflexão e aperfeiçoamento da prática utilizada desde 2003, em 2012, o desenvolvimento de novos e/ou melhoria dos produtos e serviços da Unimed Missões passou a ser realizado de acordo com a seguinte metodologia:

- ♦ Identificação da demanda de mercado por meio da análise de pesquisas de mercado, das reuniões com consultores de vendas, que trazem as expectativas dos clientes, das demandas dos clientes atuais, das alterações da legislação, das reuniões do Planejamento Estratégico, entre outros fóruns;
- ♦ Elaboração do Plano de Marketing baseado nos 4P – Produto, Preço, Praça e Promoção;
- ♦ Estudo da viabilidade financeira;
- ♦ Implantação do Plano, disponibilizando o novo produto para a sua comercialização.

(Fonte: Unimed Missões. *Relatório da Gestão*, 2015.)

## Desenvolvimento dos cooperados



A viabilidade e a qualidade das atividades de seus cooperados são fatores críticos para a continuidade e crescimento das cooperativas. Além disso, são objetivos das cooperativas: prestar serviços aos seus cooperados e contribuir para o seu desenvolvimento econômico. Portanto, a cooperativa deve promover o desenvolvimento de seus cooperados, por meio de ações de educação, formação e informação, para que esses possam melhorar a qualidade de seus processos, produtos e serviços e aumentar a rentabilidade de sua atividade.

Ao promover o desenvolvimento dos seus cooperados, a cooperativa está praticando o quinto princípio cooperativista, **Educação, formação e informação**, que estabelece que “as cooperativas promovem a educação e a formação de seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que esses possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas”.

A realização de ações para o desenvolvimento do cooperado também incentiva sua aproximação com a cooperativa, bem como contribui para aumentar sua participação, seu senso de pertencimento e o desenvolvimento dos negócios da cooperativa. É exemplo comum de ação de promoção do desenvolvimento dos cooperados, a assistência técnica prestada pelas cooperativas do ramo agropecuário aos produtores rurais que fazem parte do seu quadro social.

O desenvolvimento dos cooperados deve ser um dos processos da cooperativa e não apenas uma ação pontual e sem continuidade. Ele deve ser conduzido por meio de práticas regulares e padronizadas, que incluem o planejamento, a execução e a avaliação.



Ao planejar quais ações irá promover, a cooperativa deve considerar as necessidades e expectativas dos seus cooperados, visando à realização de ações atrativas e que efetivamente contribuam para a melhoria das atividades dos cooperados. As ações devem estar alinhadas às estratégias da cooperativa a fim de contribuir para o alcance dos objetivos do negócio.

A cooperativa deve monitorar a execução das ações, para que elas ocorram conforme o planejado e acompanhar os resultados alcançados, para verificar sua efetividade e avaliar o retorno sobre o valor investido. É importante lembrar que a cooperativa tem à sua disposição o Fates – Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, um fundo obrigatório, estabelecido pela Lei 5.764/71, “destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, constituído de 5% (cinco por cento), pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício”.(BRASIL, 1971)

As ações, programas e outras iniciativas para aprimoramento dos cooperados são um diferencial primordial das cooperativas em relação às sociedades mercantis, ampliando sua competitividade por meio do desenvolvimento econômico e social de seus membros.

A Sicoob Cofal, com o objetivo de orientar o cooperado na organização do seu orçamento doméstico, na prevenção de situações inesperadas e na criação de base financeira para realizar projetos familiares, incentiva-os na boa gestão dos seus recursos por meio das seguintes ações: Consultoria individual; Cartilha de orçamento doméstico; Planilha de orçamento doméstico; e palestras. Por meio dessas ferramentas, a cooperativa capacita o cooperado na gestão dos seus recursos financeiros, promovendo o seu desenvolvimento.

(Fonte: SESCOOP. *Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014*, 2015.)

Há mais de dez anos, a Viacredi realiza o Programa de Integração e Desenvolvimento dos Cooperados e Comunidade (Progrid), que contempla eventos em diversos eixos, como educação cooperativista, educação financeira, capacitação de empreendedores, qualidade de vida, desenvolvimento de competências e responsabilidade social. No eixo capacitação de empreendedores, uma das principais ações é a Feira de Oportunidades, evento realizado anualmente em várias cidades onde a cooperativa atua, cujos objetivos são divulgar os empreendimentos dos cooperados e fomentar negócios entre eles e a comunidade local. A proposta é dar visibilidade aos micro e pequenos negócios, que, em muitos casos, nasceram ou se desenvolveram com o apoio da cooperativa de crédito, por meio do crédito facilitado, da orientação financeira e da formação empreendedora disponibilizada aos cooperados.

(Fonte: SESCOOP. *Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014*, 2015.)



## Projeto de processos

RE

A partir das necessidades e expectativas dos cooperados e dos clientes e dos correspondentes requisitos aplicáveis, os processos principais do negócio e os processos de apoio precisam ser projetados para assegurar o seu atendimento.

É necessário observar que o projeto dos produtos e serviços demandados pelos cooperados ou clientes antecede o dos processos principais do negócio ou de apoio, que vão gerar esses produtos e serviços. É preciso lembrar que os produtos e os serviços são resultados dos processos, podendo incluir: materiais, equipamentos e informações, ou uma combinação desses elementos.

No projeto dos processos principais do negócio ou dos processos de apoio, podem ser considerados os modelos já existentes no mercado, as normas e padrões existentes e outras fontes de informações disponíveis.

É aconselhável a adoção de uma metodologia particular à própria cooperativa para desenvolvimento dos projetos de processos. A ABPMP (2013) trabalha com uma metodologia composta pelas seguintes etapas:

1. Modelagem de processos (*As is*);
2. Análise de processos;
3. Desenho de processos (*To be*);
4. Gerenciamento do desempenho dos processos;
5. Transformação de processos.

Organizações de Classe Mundial adotam metodologias reconhecidas para a gestão dos projetos. São inúmeros os padrões de gerenciamento de projetos reconhecidos pelo mercado, tais como:

- ♦ *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*. É um conjunto de conhecimentos, gerenciado pela organização *Project Management Institute (PMI)*, e se tornou um padrão, de fato, em diversas empresas. De maneira resumida, o PMBOK é visto como uma das mais importantes bibliografias de gestão de projetos da atualidade. Mais conhecido como *PMBOK Guide*, procura contemplar os principais aspectos que podem ser abordados no gerenciamento de um projeto genérico. Não se trata de uma metodologia de gerenciamento de projetos, e sim, de uma padronização que identifica e nomeia processos, áreas de conhecimento, técnicas, regras e métodos. O PMBOK é um manual que descreve o universo



de conhecimentos para o gerenciamento de projetos. Todavia, por sua imensa importância internacional, transformou-se num padrão que é fonte de inspiração para quase todas as metodologias existentes;

- ♦ ISO 10006:1997, Quality management - Guidelines to Quality In Project Management. É uma norma que reúne diretrizes que devem ser usadas para manter a qualidade em projetos. Essas diretrizes, no entanto, podem ser adaptadas para um projeto particular;
- ♦ PRINCE2™: Projects In a Controlled Environment. É um método não proprietário para gerenciamento de projetos. É adaptável a qualquer tipo ou tamanho de projeto e cobre seu gerenciamento, controle e organização. O PRINCE2™ é adotado como padrão para todos os projetos do governo britânico e amplamente utilizado pela iniciativa privada, não só naquele país, mas também em outros lugares da Europa, África, Oceania e Estados Unidos;
- ♦ International Project Management Association (IPMA®). É uma organização sem fins lucrativos, reconhecida por seu trabalho no desenvolvimento internacional da gestão por projetos, programas e portfólios, e na disseminação das melhores práticas aplicadas em organizações públicas e privadas. A IPMA é formada por associações nacionais de gestão de projetos. São mais de 50 associações de todo o mundo, com o propósito específico de desenvolver a gestão de projetos, respeitando a cultura e as características de cada país, mas unidas por uma rede que estabelece as diretrizes de gestão e técnicas para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento;
- ♦ Scrum. É uma metodologia ágil criada para gestão e planejamento de projetos de *software*, cujos conceitos podem ser utilizados para diversos tipos de projetos. No *Scrum*, os projetos são divididos em ciclos (tipicamente, mensais), chamados de *Sprints*. O *Sprint* representa um *Time Box*, dentro do qual há um conjunto de atividades que deve ser executado. Metodologias ágeis de desenvolvimento de *software* são interativas, ou seja, o trabalho é dividido em interações, que são chamadas de *Sprints* no caso do *Scrum*.

Na Coelce, o projeto de processos utiliza as ferramentas de *Business Case*, Simulação e Reengenharia de Processos. Os processos são projetados, seguindo o fluxo apresentado na figura 8.



Figura 8 – Metodologia de projeto de processos

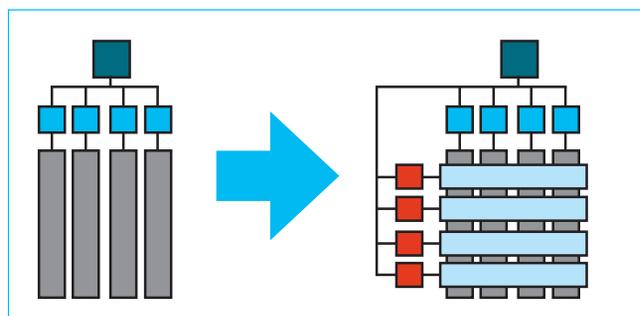


(Fonte: FNQ, *Caderno de Evidências da Coelce*, 2014.)

O projeto de processos pressupõe também a definição clara dos papéis, responsabilidades e autoridades dos responsáveis pelos processos. Também conhecidos como “donos de processos”, essa função pode ser exercida por uma pessoa ou um grupo com a responsabilidade pelo desenho, execução e desempenho de um ou mais processos de negócio interfuncionais. A propriedade dos processos pode ser uma responsabilidade em tempo integral ou parcial (ABPMP, 2013).

A figura 9 demonstra a transição de uma estrutura organizacional, que passa a considerar formalmente a atuação dos responsáveis pelo processo, destacados em vermelho, que gerenciam a interfuncionalidade característica dos processos de negócio.

Figura 9 – Inclusão dos responsáveis pelo processo na estrutura organizacional



(Fonte: ABPMP, 2013.)



Organizações em que a cultura de processos está mais madura perceberam que gerenciamento de processos requer suporte contínuo, manutenção e cuidado e, portanto, institucionalizaram o papel de dono de processos como um componente crítico e permanente na estrutura organizacional. (ABPMP, 2013)

Em 2009, a gestão por processos foi estabelecida na Unimed BH, para dar suporte ao Sistema Integrado de Gestão (SIG) e favorecer o alcance dos objetivos estratégicos. A prática se inicia com a definição da cadeia de valor, demonstrando, em alto nível, os processos de negócio, atividades estratégicas e macroprocessos, bem como a proposta de valor entregue ao cliente da Unimed BH. Na sequência, realiza-se o desdobramento do macroprocesso em processos e atividades. A partir daí, são executadas as seguintes etapas: mapeamento do processo, definição dos indicadores de desempenho e estabelecimento dos responsáveis pelo processo. O SIG é gerenciado pela Coordenação de Processos e Qualidade (CPQ), cujas principais atividades são apoio metodológico e suporte para melhorias. São realizadas reuniões periódicas entre os colaboradores da CPQ e os facilitadores, para analisar lições aprendidas de auditoria, repassar informações e apresentar os novos processos mapeados na cooperativa.

(Fonte: Sescoop. *Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014*, 2015.)

No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 3, para realização da autoavaliação dos processos de desenvolvimento de novos produtos e serviços, desenvolvimento de cooperados e projeto de processos.

## Padronização e controle dos processos



Os processos principais do negócio e os processos de apoio precisam ser adequadamente gerenciados ou controlados, para assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis. Um processo, qualquer que seja a sua natureza, busca resultados. Os resultados esperados dos processos são traduzidos em requisitos, que, quando cumpridos ou atendidos, garantem a satisfação das necessidades das partes interessadas no processo.

Portanto, para o gerenciamento e o controle dos processos principais do negócio e dos processos de apoio da cooperativa, é necessário que, para cada um deles, seja estabelecido:

- ♦ padrão de trabalho - regra de funcionamento do processo, que pode ser documentada em normas internas, rotinas, procedimentos, normas administrativas ou fluxogramas. É importante destacar que não é obrigatória a formalização



documental para que o padrão exista: comportamentos coletivos também são considerados como padrões, se assim se mostrarem suficientes para garantir a eficiência e a eficácia do processo;

- ♦ mecanismo de controle – qualquer meio que permita monitorar a execução do processo, garantindo que seu padrão de trabalho esteja sendo cumprido integralmente. Os meios mais comuns utilizados pelas organizações são o acompanhamento formal dos indicadores dos processos, o estabelecimento de pontos chaves de verificação das operações e a realização periódica de auditorias internas ou externas.

Por meio das diretrizes do seu Sistema de Gestão Integrado, a Castrolanda tem todos os processos mapeados e os principais são padronizados por meio dos procedimentos operacionais padrão, descritos por colaboradores que conhecem os respectivos processos e analisados criticamente por colaboradores de áreas correlatas, antes de serem aprovados por gestores. Após sua aprovação, os documentos são disponibilizados eletronicamente para consulta pelos colaboradores. Nas unidades em que o acesso eletrônico não é viável, cópias físicas controladas são disponibilizadas para consulta.

(Fonte: Castrolanda. *Relatório de Autoavaliação do PDGC*, 2015.)

Os principais processos da Unimed Vitória são padronizados, documentados e comunicados para todos os colaboradores. A cooperativa possui um programa de auditores internos, composto por 80 colaboradores, capacitados e formados anualmente, para realizarem auditorias da qualidade nos processos e proporem ações para melhoria contínua.

(Fonte: Unimed Vitória. *Relatório de Autoavaliação do PDGC*, 2015.)

Para garantir que os principais processos sejam executados de forma padronizada em todos os postos de atendimento, a Viacredi conta com um sistema único, chamado Cedod. Esse *software* utiliza tecnologia *sharepoint* para organizar e gerir as informações. A plataforma é de uso comum e compartilhada por todos os colaboradores. Além disso, a cooperativa conta com a Área de Controles Internos e Riscos, que executa auditorias semestrais nos postos de atendimento, com o intuito de validar se os procedimentos estão de acordo com os critérios estabelecidos. No caso de algum posto de atendimento não atender, com total aderência às regras estabelecidas pelos manuais de controles, os auditores orientam os gestores do posto em questão.

(Fonte: Viacredi. *Relatório de Autoavaliação do PDGC*, 2015.)



Durante o monitoramento dos processos por meio de seus mecanismos de controle, bem como no controle do atendimento das necessidades das partes interessadas, podem ser identificadas não conformidades. Uma não conformidade é o não atendimento a um requisito. Os produtos e serviços da cooperativa são projetados para atender aos requisitos traduzidos das necessidades dos cooperados e dos clientes. Quando eles deixam de atender a uma ou algumas das necessidades identificadas, ocorre uma não conformidade.

Quando acontece uma não conformidade, é necessário tratá-la adequadamente, para que ela não surja novamente. Uma não conformidade é composta de uma causa e de um efeito. A causa é o fator que efetivamente provocou o desvio em relação a uma condição programada ou planejada e que, conseqüentemente, impediu o cumprimento dos requisitos e o atendimento das necessidades das partes interessadas. O efeito é o que se vê da não conformidade, é o resultado diferente do esperado ou necessário.

O tratamento de uma não conformidade engloba os seguintes passos:

- ♦ **Entendimento da não conformidade** – entendimento claro e preciso do fato ocorrido;
- ♦ **Eliminação do efeito da não conformidade** – é a ação sobre o efeito, para resolver ou eliminar a não conformidade;
- ♦ **Identificação da causa ou das causas da não conformidade** – identificação clara dos fatores que provocaram o desvio em relação à situação planejada ou programada;
- ♦ **Verificação da abrangência da não conformidade** – consiste na verificação da influência das causas identificadas em outros processos, produtos ou serviços da cooperativa;
- ♦ **Definição e implementação de ações corretivas** – as ações corretivas atuam diretamente na eliminação das causas da não conformidade, a fim de evitar que ela ocorra novamente.
- ♦ **Verificação da implementação e eficácia das ações corretivas adotadas** – essa etapa assegura que as ações corretivas foram efetivamente implementadas e eliminaram a causa da não conformidade.



## Análise e melhoria dos produtos, serviços e processos da cadeia de valor



Os produtos, serviços e processos da cadeia de valor precisam ser analisados e melhorados, a fim que eles continuem atendendo, cada vez melhor, às necessidades e expectativas dos cooperados e dos clientes, contribuindo para a competitividade da cooperativa.

No caso dos processos, normalmente, as cooperativas utilizam as reuniões, que são conduzidas para o gerenciamento e controle dos processos, para a sua análise e melhoria. Outra possibilidade consiste em estabelecer reuniões específicas para a análise dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, a fim de identificar oportunidades de melhoria e estabelecer planos de ação para a efetiva implementação das melhorias propostas.

Como práticas para a melhoria dos produtos, serviços e dos processos principais do negócio e de apoio, podem ser sugeridas a análise de valor, os diagnósticos em relação aos modelos de gestão, a análise de novas necessidades das partes interessadas e o *benchmarking*.

Não é possível falar em excelência da gestão, sem tratar das comparações com outras organizações. A prática do *benchmarking* permite à cooperativa identificar novas oportunidades para a configuração de seus produtos, serviços e processos, operacionais e gerenciais, potencializando o aprendizado e a inovação. Isso significa que, para alcançar níveis de excelência e aumentar a competitividade, não basta assegurar a melhoria contínua dos resultados, produtos, serviços e processos; é preciso olhar com atenção para o mercado e realizar comparações com outras cooperativas e organizações, que podem ser concorrentes ou referência no setor ou mercado de atuação.

A investigação de produtos, serviços e respectivos processos com relação aos melhores concorrentes nem sempre é viável, devido a razões estratégicas e de confidencialidade. As organizações costumam utilizar a prática do “cliente oculto” (ou *mystery shopping* – cliente misterioso), na qual o produto ou serviço do concorrente é adquirido no mercado, e seu desempenho é analisado por pessoas treinadas para verificar características ou atuação em situações-limites.

A Esomar (organização mundial com o objetivo de promover o desenvolvimento de atividades de pesquisa de mercado, determinando padrões técnicos e estabelecendo códigos de ética) mantém um código de conduta para as atividades de cliente oculto. Especificamente para atividades de compra oculta em organizações terceiras, critérios éticos são instituídos, tais como: tempo máximo de coleta de dados, interferências no ritmo normal do trabalho, condutas esperadas para casos em que existam objeções da gerência, entre outros. (ABEP, 2015)



Para direcionar as atividades de estudos de características de produtos, serviços e processos com finalidade similar, de concorrentes e de outras organizações referenciais, devem ser identificadas fontes de informações comparativas, dentro de um processo estruturado de *benchmarking*.

A definição de fontes para *benchmarking* de produtos, serviços e processos pode originar-se em contatos com o mercado, por meio da participação em eventos, congressos e feiras; com o Sistema Cooperativista, por meio da participação em centrais, federações e entidades do Sistema OCB; com clientes e com fornecedores.

A manutenção de um plano de *benchmarking* para cada gestor pode ajudar na disseminação da prática na cooperativa. Esse plano deve estabelecer os responsáveis, a frequência de atualização e o tipo de informação a ser captada, observando parâmetros de pertinência, tais como: a finalidade, a forma de obtenção e a fonte selecionada, de acordo com critérios claros.

As estratégias de obtenção válidas e lícitas, para cada tipo de informação comparativa, também devem fazer parte do padrão gerencial *benchmarking*. Algumas das atividades de obtenção, como intercâmbio entre organizações, podem ser protegidas por códigos de conduta, termos de confidencialidade e estratégias de tabulação de dados sem identificação da fonte. O estabelecimento de limites de ordem ética é recomendável, como forma de evitar práticas ilícitas de espionagem.

A figura 10 apresenta, de acordo com os aspectos de efetividade e custo, os diversos mecanismos adotados pelas Organizações de Classe Mundial, para obter informações comparativas, conforme o livro de *benchmarking* do Comitê Temático da FNQ (2005).

Figura 10 - Mecanismos de obtenção de informações comparativas.



(Fonte: FNQ: *Benchmarking: Relatório do Comitê Temático*, 2005.)



---

Um dos aspectos essenciais do *benchmarking* é a necessidade de adaptação das informações comparativas obtidas externamente à realidade e à cultura da cooperativa. A adaptação abrange processos de adequação das informações à realidade da cooperativa, o compartilhamento com as partes envolvidas no *benchmarking* e a definição de metas e planos de melhoria.

As práticas e os resultados de outras organizações, na maioria das vezes, não são diretamente transferíveis à cooperativa, sem que antes seja feito um exame detalhado das diferenças, até mesmo culturais, existentes, requerendo, muitas vezes, tratamento e normalização.

No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 4, relativo aos processos de padronização, controle, análise e melhoria de processos para associação com práticas da cooperativa.



## Processos relativos a fornecedores

Este tema trata do relacionamento com os fornecedores externos da cooperativa, no que tange às matérias-primas, aos produtos, materiais ou serviços adquiridos. Contempla a seleção e qualificação desses fornecedores, a avaliação do seu desempenho e o comprometimento dos seus colaboradores com os valores, princípios e políticas da cooperativa a eles aplicáveis.

O fornecedor externo é qualquer organização, pessoa ou entidade que fornece um produto ou serviço à cooperativa, mas não é cooperado. Pode ser um produtor, um distribuidor ou representante, um varejista, um comerciante, um prestador de serviço, um profissional liberal ou a própria sociedade, quando essa fornece produtos da coletividade.

### Qualificação e seleção de fornecedores externos



Os fornecedores externos, principalmente aqueles que fornecem produtos, materiais e serviços críticos, devem ser qualificados e selecionados com base em critérios prévia e formalmente definidos.

Os produtos, materiais ou serviços críticos são aqueles que afetam diretamente os produtos ou serviços finais entregues pela cooperativa aos seus cooperados e a seus clientes. Para os materiais e serviços críticos, devem ser considerados também os aspectos relacionados ao meio ambiente, à segurança e à saúde.

A qualificação é um processo que visa a identificar, entre os potenciais fornecedores existentes no mercado, aqueles que atendem aos critérios definidos pela cooperativa, para o estabelecimento de contratos de fornecimento ou prestação de serviços. O **critério de qualificação** é composto por requisitos que o fornecedor deve ter ou cumprir, para ser elegível à seleção pela cooperativa. Podem ser citados como exemplos de critérios de qualificação:

- ♦ proximidade do fornecedor em relação à cooperativa: dentro de um raio de 100km;
- ♦ tempo de atuação no mercado: mínimo de dois anos;
- ♦ número de funcionários: mínimo de dez;
- ♦ regularidade tributária e fiscal;
- ♦ outros critérios, de acordo com as peculiaridades do produto, material ou serviço a ser fornecido.



A seleção é o processo de escolha, entre os fornecedores previamente qualificados, daquele que irá fornecer o material, produto ou serviço, de acordo com os critérios fixados pela cooperativa. O **critério de seleção** é formado por requisitos que o fornecedor selecionado deve cumprir para ser escolhido, efetivamente, para fornecer à cooperativa. Podem ser citados como exemplos de critérios de seleção:

- ♦ preço – o preço é justo e adequado;
- ♦ cumprimento de prazo – cumpre os prazos de entrega contratados;
- ♦ qualidade do produto – material ou serviço fornecido – qualidade é adequada;
- ♦ assistência técnica (ou pós-venda) – o fornecedor está disponível após a venda;
- ♦ tipo de sociedade – preferência por outras cooperativas ou por empresas de pequeno porte;
- ♦ outros critérios – de acordo com as peculiaridades do produto, material ou serviço a ser fornecido.

A questão a considerar, principalmente para os fornecedores de produtos, materiais e serviços críticos, é que a cooperativa não os compra de “qualquer um”, e, sim, de fornecedores previamente qualificados e selecionados.

Os critérios para qualificação e seleção de fornecedores externos estão diretamente relacionados com a cultura organizacional. Podem variar de uma cooperativa para outra, dependendo também do seu ramo de negócio, porte e outros fatores. Algumas cooperativas utilizam a exigência de sistemas estruturados de gestão da qualidade e gestão ambiental, a certificação em normas específicas, a boa saúde financeira e uma atuação responsável frente à sociedade.

A Unimed Circuito das Águas estabeleceu, em 2014, sua política de compras sustentáveis, que estabelece os critérios de qualificação e seleção de fornecedores, prestadores ou parceiros. Para avaliar a qualificação de um fornecedor, são utilizados os seguintes critérios:

- 1. Perfil da empresa** – relevância da empresa para a sustentabilidade do negócio;
- 2. Impacto sobre geração de riquezas** – impacto direto das práticas sobre a geração de riquezas;
- 3. Cobertura geográfica** – define a abrangência do fornecedor e o grau de dependência da sociedade local em relação à economia gerada por ele. De acordo com as diretrizes de sustentabilidade da Unimed Circuito das Águas, são mais valorizados os fornecedores próximos, que beneficiam a comunidade onde a cooperativa está inserida;



**4. Relacionamento Empresarial** – existência de parcerias e negócios com empresas clientes, por já terem estabelecido um vínculo empresarial e de relacionamento;

**5. Grau de dependência** – avalia o grau de dependência da cooperativa em relação ao fornecedor;

**6. Tamanho/porte** – faz parte da Política de Sustentabilidade da Unimed fortalecer cooperativas e pequenos fornecedores;

**7. Responsabilidade Social** – avalia o efeito social causado pelo alinhamento ou não a princípios de sustentabilidade nas questões de Direitos Humanos e Relações Trabalhistas;

**8. Impacto ambiental** – risco ambiental inerente à extração e ao processo de fornecimento.

A qualificação feita anteriormente serve para encontrar os fornecedores similares na hora de fazer as cotações, sendo a preferência pela cotação com fornecedores com pontuações altas. Já os critérios de compra devem ser utilizados para a seleção dos fornecedores cotados. Os critérios de seleção utilizados são: qualidade, preço, prazo, experiência de relacionamento e valores. No caso de empate na avaliação dos critérios de seleção, a pontuação obtida na qualificação é utilizada para o desempate.

(Fonte: Unimed Circuito das Águas. *Política de Compras Sustentáveis*, 2014.)

## Avaliação do desempenho dos fornecedores externos



A cooperativa deve ser prontamente atendida nas suas necessidades relativas a produtos, materiais e serviços disponibilizados pelos fornecedores externos.

O atendimento aos requisitos da cooperativa, em todos os seus aspectos, é assegurado por uma adequada sistemática de compras ou aquisição de produtos, materiais e serviços. Essa sistemática deve prever: especificação dos produtos, serviços e materiais a serem adquiridos, comunicação clara e precisa para os fornecedores das necessidades da cooperativa e acompanhamento de todo o processo de compra ou aquisição, a fim de assegurar o atendimento dessas necessidades.

Os critérios utilizados nos processos de qualificação e seleção de fornecedores definem as condições mínimas a serem cumpridas, visando a garantir o atendimento aos requisitos da cooperativa além de auxiliar os fornecedores na manutenção da sua regularidade em relação a normas, leis e regulamentos e na melhoria dos seus processos e produtos.



No mínimo, requer-se que os fornecedores apresentem preços justos, cumpram os prazos contratados, garantam a qualidade dos produtos, materiais e serviços disponibilizados e assegurem um apoio à cooperativa após a conclusão da venda e entrega dos produtos ou serviços. Outros requisitos inerentes ou particulares a cada fornecimento devem ser definidos em cada caso ou situação.

Após a realização do processo de compra, é necessário avaliar o desempenho do fornecedor, para verificar se as condições contratadas foram cumpridas e se esse fornecedor deve ser mantido no cadastro de fornecedores qualificados da cooperativa. A avaliação de desempenho do fornecedor deve ser feita em relação aos requisitos mínimos previamente utilizados na qualificação e seleção e, aos requisitos particulares ao fornecimento e a cada fornecedor.

A avaliação do preço praticado pelo fornecedor pode ser feita pelo pessoal de suprimento; o cumprimento dos prazos de entrega, pelas pessoas responsáveis pelo recebimento de materiais adquiridos ou pelos usuários dos serviços; e, a qualidade e a assistência pós-venda podem ser avaliadas pelas áreas que utilizam os produtos ou serviços. A figura 11 ilustra os critérios utilizados pela Coelce para avaliação do desempenho dos fornecedores.

Figura 11 - Critérios para avaliação do desempenho dos fornecedores

	Requisito	Item Verificado	Ponderação
Verificação Trimestral	Qualidade do material	Desempenho nas inspeções de recebimento de matérias	25%
		Existência de Ficha de Incidência ( <i>Share point</i> )	25%
	Qualidade do relacionamento	Solicitação das inspeções de recebimento	10%
		Cumprimento dos prazos de entrega	40%
Verificação Anual	Qualidade do material	Desempenho nas inspeções de recebimento de materiais	20%
		Existência de Ficha de Incidência ( <i>Share point</i> )	20%
	Qualidade do relacionamento	Solicitação das inspeções de recebimento	8%
		Cumprimento dos prazos de entrega	32%
		Relacionamento com áreas de compras	10%
	Responsabilidade socioambiental	Projeto de Responsabilidade Socioambiental	5%
	Inovação	Inovação por parte do fornecedor	5%

(Fonte: FNQ, *Caderno de Evidências da Coelce*, 2014.)



A análise dos resultados da avaliação de desempenho possibilita a identificação de oportunidades de melhoria nos processos de qualificação e seleção. É importante ressaltar que eventuais não conformidades, identificadas durante o fornecimento, devem ser prontamente informadas aos fornecedores, permitindo que eles tomem ações corretivas no menor tempo possível, minimizando os impactos na operação da cooperativa. Para essa comunicação, a cooperativa deve utilizar os seus canais de relacionamento com os fornecedores.

Os fornecedores externos da C. Vale são avaliados anualmente pela Área de Compras, por meio da utilização de questionários, contendo perguntas de acordo com as peculiaridades de cada unidade de negócio da cooperativa. Os critérios padronizados para todas as unidades e utilizados para a avaliação e continuidade da parceria são: performance, padrão de qualidade e condições de fornecimento.

(Fonte: C. Vale. *Relatório de Autoavaliação do PDGC*, 2015.)

A Unimed Vitória possui o Programa de Qualificação de Fornecedores, que realiza uma avaliação e qualificação de 100% da rede de fornecedores. O processo de qualificação visa a garantir que os fornecedores atendam aos requisitos de saúde, segurança, meio ambiente, qualidade, técnica/estrutura, parceria comercial, legalidade jurídica e sanitária, Conselhos de Classe e Responsabilidade Social da Unimed Vitória, de forma a desenvolver parcerias sólidas e que sustentem seu crescimento e a idoneidade da parceria comercial. Todos os fornecedores qualificados inicialmente são passíveis de avaliação periódica de desempenho para fins de manutenção da qualificação, podendo ser desqualificados por falta de documentação e avaliação inferior a 70%, entre outros quesitos.

(Fonte: Unimed Vitória. *Relatório de Sustentabilidade*, 2014.)

## Promoção do comprometimento de fornecedores externos RE

É uma prática comum e válida a contratação de fornecedores para atuar diretamente nos processos da cadeia de valor da cooperativa. Nessa condição, o fornecedor deve estar envolvido e comprometido com a missão, a visão, os valores e as políticas da cooperativa. O fornecedor deve, também, conhecer e cumprir todas as diretrizes e normas vigentes na cooperativa e a eles aplicáveis, incluindo aquelas relativas à segurança, à saúde, à ergonomia e ao meio ambiente.

Essa condição de comprometimento dos fornecedores pode ser conseguida por meio de seminários de apresentação da cooperativa para os colaboradores de seus fornecedores



externos, nos quais são explicados os valores e princípios da cooperativa e suas normas internas de segurança, saúde, ergonomia, meio ambiente e outras, bem como da participação em atividades e programas relativos à responsabilidade socioambiental.

As ações de promoção do comprometimento não devem se limitar à “entidade” fornecedor, mas sim aos colaboradores do fornecedor que atuam diretamente nos processos da cadeia de valor da cooperativa, isto é, não bastam, nesse ínterim, acordos contratuais firmados no estabelecimento da relação de fornecimento ou treinamentos realizados no início do contrato, pois, na iminência de substituição de profissionais do fornecedor que atuem no processo, há a necessidade de replicação das práticas de envolvimento. O foco é envolver os colaboradores do fornecedor, especificamente aqueles que atuam na prestação do serviço.

A cooperativa pode adotar as mesmas práticas de comprometimento aos valores já aplicáveis aos seus colaboradores, envolvendo os fornecedores, ou desenvolver práticas específicas para esse público de interesse.

Em 2005, a Unimed BH implantou o Programa de Qualificação dos Prestadores, cujo objetivo é incentivar a melhoria contínua da rede credenciada da cooperativa por meio da qualificação dos serviços, assegurando aos clientes uma estrutura de operação cada vez mais abrangente, segura e qualificada. As estratégias foram: foco na qualidade, garantia dos serviços, capacitação da gestão e proteção da marca, além do aprimoramento dos canais de comunicação com a rede prestadora. Todos os prestadores hospitalares da rede foram convidados a aderir ao Programa. Um dos grandes avanços no relacionamento com os prestadores foi a criação, em 2010, de uma equipe dedicada a uma interlocução mais próxima. Os prestadores passaram a ter uma analista de relacionamento à disposição, para orientar a sua própria equipe sobre processos e sistemas, bem como solucionar demandas de forma mais rápida e efetiva. Além disso, em 2011, a Unimed-BH lançou um site exclusivo para a troca de informações com os prestadores. Outro destaque é a realização do “Encontro de Prestadores”, desde 2009, evento criado para estimular a discussão de temas atuais relacionados à qualidade da atenção à saúde e reconhecer os avanços conquistados pela rede.

(Fonte: Unimed BH. *Relatório de Autoavaliação do PDGC*, 2015.)

No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 5, para levantamento e análise de práticas para os processos gerenciais relativos a fornecedores, visando à identificação de oportunidades de melhoria.



## Processos econômico-financeiros

Este tema trata do gerenciamento das finanças da cooperativa. Pela sua importância no contexto da administração, a gestão econômico-financeira recebeu, juntamente com a gestão dos processos relativos a fornecedores, um destaque dentro do Critério *Processos*.

A gestão econômico-financeira compreende o conjunto das atividades coordenadas para dirigir e controlar uma cooperativa, no que diz respeito às suas finanças. Engloba o gerenciamento dos aspectos relacionados à sustentação econômica do negócio, a participação dos dirigentes na definição dos níveis esperados de desempenho econômico-financeiro, os recursos financeiros para atender às necessidades operacionais, a definição de recursos para a realização de investimentos e a elaboração e controle do orçamento, alinhado com as estratégias e objetivos da cooperativa.

### Monitoramento dos aspectos que impactam a sustentabilidade econômica do negócio



Os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio devem ser gerenciados por meio de indicadores adequados, para assegurar a saúde financeira da cooperativa. Em função do ramo da cooperativa e das estratégias formuladas, para assegurar a sua participação e manutenção no mercado e seu crescimento adequado e necessário, existem requisitos de desempenho, que são críticos ou relevantes para garantir essa saúde financeira.

Esses requisitos de desempenho são peculiares a cada cooperativa. Vão depender, essencialmente, de sua missão e visão, do seu ramo, do seu mercado de atuação, do seu modelo de negócio, dos seus principais clientes e das estratégias estabelecidas, para garantir a manutenção e crescimento contínuo, de forma equilibrada.

Como exemplo, para as cooperativas que compram em real e vendem em dólar, ou vice-versa, a taxa cambial constitui um aspecto que causa impacto na sustentabilidade econômica do seu negócio. De forma similar, a falta de recursos financeiros, humanos ou materiais, preços controlados, mercados segregados e outros são aspectos que afetam a sustentabilidade do negócio.

A cooperativa deve ser gerenciada, quanto aos seus requisitos econômicos e financeiros, por meio de indicadores de desempenho relacionados aos parâmetros econômico-financeiros que causam impacto na sustentabilidade econômica do seu negócio ou que garantam a sua saúde financeira.



A definição dos parâmetros econômico-financeiros e dos correspondentes níveis de desempenho esperados é feita, em geral, pelos dirigentes da cooperativa, de acordo com as expectativas dos cooperados.

Apesar da especificidade desses parâmetros, alguns são de natureza geral ou universal. Esses parâmetros podem ser classificados em quatro categorias: estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade da cooperativa.

São exemplos de indicadores econômico-financeiros relativos ao grupo de estrutura:

- ♦ **Grau de endividamento**  $[(\text{passivo total}/\text{ativo total}) \times 100]$  – indica quanto do patrimônio total da cooperativa está comprometido com dívidas;
- ♦ **Perfil da dívida**  $[(\text{passivo circulante}/\text{passivo total}) \times 100]$  – indica quanto do total das dívidas é de curto prazo;
- ♦ **Grau de imobilização**  $[(\text{ativo permanente}/\text{patrimônio líquido}) \times 100]$  – indica o percentual do patrimônio líquido que está aplicado nos ativos de natureza permanente (Imobilizado, Investimentos, Intangível e Diferido), sendo a diferença para 100% o que está financiando o capital de giro da cooperativa.

São exemplos de indicadores econômico-financeiros relativos ao grupo de liquidez:

- ♦ **Liquidez corrente**  $(\text{ativo circulante}/\text{passivo circulante})$  – é a capacidade de pagamento das dívidas de curto prazo;
- ♦ **Liquidez geral**  $[(\text{ativo circulante} + \text{realizável de longo prazo})/(\text{passivo circulante} + \text{exigível de longo prazo})]$  – indica a capacidade da cooperativa de saldar todos os seus compromissos, em curto e em longo prazos, sem utilizar o seu ativo permanente.

São exemplos de indicadores econômico-financeiros relativos ao grupo de atividade:

- ♦ **Inadimplência;**
- ♦ **Capital de giro disponível;**
- ♦ **Necessidade de capital de giro.**

São exemplos de indicadores econômico-financeiros relativos ao grupo de rentabilidade:

- ♦ **Retorno sobre o patrimônio líquido** (sobras antes das destinações/patrimônio líquido) – exprime a rentabilidade dos recursos próprios da cooperativa no período;
- ♦ **Rentabilidade do ativo**  $[(\text{sobra antes das destinações}/\text{ativo total}) \times 100]$  – indica o quanto a cooperativa está obtendo de retorno para cada real aplicado no ativo.



São exemplos de indicadores de eficiência operacional:

- ♦ **Margem bruta** (resultado bruto/ingressos e receitas totais) – avalia a eficiência produtiva da cooperativa, ao relacionar o que sobra dos ingressos/receitas, após a dedução dos custos de produção com o total dos ingressos/receitas;
- ♦ **Margem operacional** (resultado operacional/ingressos e receitas totais) – avalia a eficiência administrativa, comercial e financeira da cooperativa, ao relacionar o que sobra dos ingressos/receitas, após a dedução das despesas operacionais com o total dos ingressos/receitas.

O Programa de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas (PDGC) determina quatro indicadores mínimos a serem utilizados pelas cooperativas em sua gestão financeira:

- ♦ **Percentual de sobras** [(sobras antes das destinações para os fundos/total de ingressos) x 100] – evidencia quanto do total de ingressos sobrou, após a dedução de todos os dispêndios;
- ♦ **Participação dos atos não cooperativos** [receita total dos atos não cooperativos / (total de ingressos + receita total dos atos não cooperativos) x 100] – evidencia quanto do faturamento total da cooperativa foi decorrente de operações com não cooperados;
- ♦ **Lucratividade dos atos não cooperativos** [(lucro dos atos não cooperativos/receita total dos atos não cooperativos) x 100] – representa o quanto de lucro a cooperativa tem obtido nas operações com não cooperados;
- ♦ **Ingressos por cooperado** (valor total de ingressos em reais/número de cooperados ativos em 31 de dezembro do ano analisado) – avalia a evolução dos ingressos por cooperado.

A nomenclatura utilizada na definição dos parâmetros econômico-financeiros e seus respectivos indicadores de desempenho é peculiar ou particular à área econômica e financeira das cooperativas. Explicações dos vários termos que compõem os indicadores dos parâmetros econômico-financeiros alongariam excessivamente o texto, transformando-o num curso de Economia, o que foge aos propósitos deste *Caderno de Excelência*. Os parâmetros econômico-financeiros e seus indicadores de desempenho são amplamente conhecidos por profissionais das áreas financeira, econômica e contábil das cooperativas.

Para o gerenciamento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio, sugerem-se reuniões periódicas de análise crítica, nas quais os resultados dos



indicadores relativos aos parâmetros econômico-financeiros, de outros indicadores e das variáveis do ambiente externo (fatos ou eventos externos sobre os quais a cooperativa não tem controle) são analisados e discutidos, e as decisões e ações necessárias são tomadas, definidas e implantadas.

## Recursos financeiros para atendimento das necessidades operacionais



A cooperativa deve garantir os recursos financeiros necessários às necessidades operacionais e à manutenção de um fluxo financeiro equilibrado.

As necessidades operacionais decorrem das atividades relacionadas aos processos principais do negócio e processos de apoio. É a necessidade financeira para manter o funcionamento do negócio. Compõem-se das entradas financeiras, provenientes dos ingressos e outras receitas, e das saídas financeiras, resultantes dos dispêndios e despesas da cooperativa. O fluxo financeiro é equilibrado quando as entradas de recursos suportam os desembolsos, mantendo um saldo positivo no caixa da cooperativa.

A garantia de recursos financeiros para atender às necessidades operacionais e à manutenção de um fluxo financeiro equilibrado é consequência direta de uma gestão empresarial adequada à cooperativa, espelhada no MEG: uma liderança firme e comprometida (Critério *Liderança*), apoiada em boas estratégias e em adequado planejamento (Critério *Estratégias e Planos*) e uma boa gestão relativa aos clientes (Critério *Clientes*), à sociedade (Critério *Sociedade*), às pessoas (Critério *Pessoas*), aos processos relativos ao produto, de apoio, fornecedores e econômico-financeiros (Critério *Processos*), com apoio de informações e conhecimentos (Critério *Informações e Conhecimento*) e a consequente obtenção de resultados adequados (Critério *Resultados*).

Em resumo, uma gestão empresarial adequada assegura os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter equilibrado o fluxo financeiro. Para tanto, é importante que a cooperativa mantenha práticas padronizadas e com padrões documentados para sua gestão financeira. O quadro 2 apresenta as práticas utilizadas pela Unimed Missões, para assegurar os recursos para as atividades operacionais.



## Quadro 2 – Práticas para assegurar os recursos para as atividades operacionais

Práticas	Descrição
Fluxo de Caixa	O objetivo do fluxo de caixa é apresentar um cenário dos valores recebíveis e pagamentos referentes às atividades desenvolvidas pela Cooperativa, que estão demonstradas na contabilidade. A Unimed Missões elabora o fluxo de caixa mensalmente, considerando a apresentação de entradas, saídas, investimento em imobilizados, aplicações financeiras e movimentações bancárias e, discute as informações nas reuniões da Direção Geral.
Contas a Receber	Para qualquer atividade empresarial, é necessário o controle diário das contas a receber, pois dão suporte financeiro para a gestão dos negócios. Esse controle foi aperfeiçoado na Unimed Missões, em 2004, com a implantação do sistema EMS, e é realizado diariamente pelo Setor Financeiro. A cada final de mês é gerado um relatório para monitorar e intensificar ações de cobrança.
Contas a Pagar	O controle diário das contas a pagar observa prazos e vencimentos. Esse controle foi aperfeiçoado na Unimed Missões em 2004, também pela implantação do sistema EMS, que possui um módulo para lançamento de todas as notas fiscais (pelo Setor Contábil) e demais pagamentos (pelo Setor Financeiro).

(Fonte: Unimed Missões. *Relatório da Gestão*, 2015.)

## Avaliação dos investimentos para apoiar as estratégias e planos de ação

RE

A cooperativa também deve garantir os recursos financeiros de investimentos, para apoiar a implementação das suas estratégias e de seus planos de ação. É preciso lembrar que as estratégias são os caminhos ou roteiros a serem seguidos pela cooperativa, com o objetivo de assegurar o cumprimento da sua missão, a realização da sua visão, sua competitividade no mercado, sua continuidade no longo prazo, o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas e outros objetivos estratégicos específicos.

Nesse contexto, as estratégias apoiam e direcionam as necessidades operacionais da cooperativa e necessitam, para sua implementação, de recursos financeiros.



Recomenda-se que, na etapa de formulação das estratégias e no seu desdobramento pela cooperativa, sejam identificados e avaliados formalmente os investimentos necessários à sua implementação e à de seus respectivos planos de ação. Esses recursos financeiros devem ser alocados no fluxo financeiro da cooperativa. Se necessário, devem ser buscados recursos ou investimentos externos, a fim de assegurar o êxito das estratégias formuladas.

Quando são utilizados recursos ou investimentos externos, é importante estabelecer os critérios para definir as formas apropriadas de captação. Fatores como taxas de juros, prazos para pagamento, taxas de retorno sobre o investimento e garantias requeridas pelo órgão financiador, além do próprio conhecimento e idoneidade desse órgão, podem ser utilizados, por exemplo, como critérios para a avaliação e definição de investimentos.

Da mesma forma que a definição de recursos financeiros para necessidades operacionais, para investimentos, a Unimed Missões considera a disponibilidade de recursos próprios. Caso as necessidades sejam superiores, a Cooperativa dispõe das possibilidades descritas abaixo.

- ♦ **Captação de sobras:** com o resultado contábil positivo, é proposta para a Assembleia Geral a não distribuição das sobras e sua utilização para investimento;
- ♦ **Captação por via de chamada de capital social:** a Diretoria apresenta à Assembleia Geral a necessidade de captação para aprovação ou não; na Assembleia, são deliberados os valores e o período, conforme Estatuto.
- ♦ **Captação via empréstimos:** a Diretoria possui, pré-aprovado em Assembleia Extraordinária, um valor pré-estabelecido para buscar recursos financeiros junto à rede bancária, para suportar os pagamentos e melhorar o capital de giro.

O plano de investimento tem foco nos negócios, contemplando ciclo de vida, *payback*, projeção de valores monetários para investimentos, projeção de fluxo de caixa, cálculo do valor presente líquido e índice de lucratividade.

(Fonte: Unimed Missões. *Relatório da Gestão*, 2015.)

## Elaboração e controle do orçamento



O orçamento tem como finalidade fazer uma projeção dos ingressos, receitas, dispêndios e despesas e investimentos necessários, para assegurar a disponibilidade de recursos para a correta execução dos processos da cadeia de valor da cooperativa e demais atividades. Elaborar o orçamento é o ato de planejar os ingressos e receitas, dispêndios e despesas, investimentos e captações de recursos, e, finalmente, as sobras e lucros, que a cooperativa terá em um período futuro.



Recomenda-se que em períodos definidos, geralmente anuais, a cooperativa elabore o seu orçamento, identificando e calculando as previsões de entradas e saídas no período considerado. É fundamental ressaltar que o orçamento elaborado deve estar alinhado com as estratégias e os objetivos da cooperativa. Nas Organizações de Classe Mundial, o planejamento orçamentário é uma das etapas do processo de planejamento estratégico.

Entretanto, não basta apenas elaborar o orçamento, a cooperativa deve ter práticas formais para controlar sua execução, a fim de garantir o atendimento dos níveis esperados de desempenho financeiro.

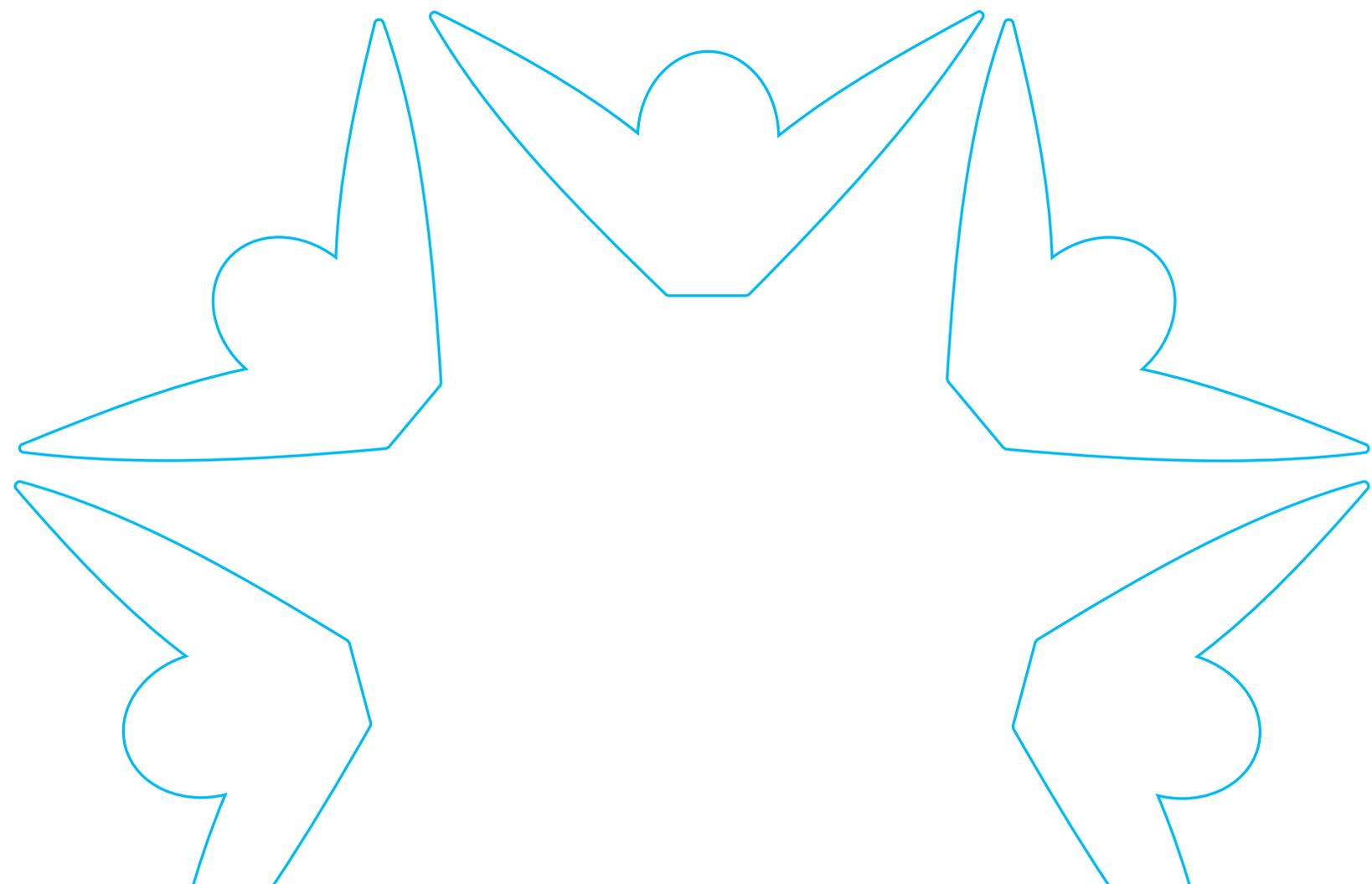
A Unimed Vitória padroniza o seu controle financeiro, por meio de procedimento da qualidade e instrução de trabalho. São realizados Fóruns de Gestão bimestrais, para apresentação dos resultados dos indicadores financeiros da cooperativa. A Cooperativa também elabora o orçamento anual, que é analisado e aprovado em reunião do Conselho de Administração e reavaliado trimestralmente para ajuste orçamentário, caso necessário.

(Fonte: Unimed Vitória. *Relatório de Autoavaliação do PDGC*, 2015.)

Na AES Sul (2014), com base no ciclo de Planejamento Estratégico, são definidas anualmente as diretrizes do orçamento e as metas orçamentárias para o exercício. A área técnica faz o levantamento das necessidades, em conjunto com a área de planejamento do sistema, e, baseado nas diretrizes orçamentárias, é elaborado o orçamento. Com base nessas diretrizes, todas as áreas da empresa validam seus orçamentos. O orçamento anual tem duas fases: a de **elaboração**, que é realizada seis meses antes do início do ano orçamentário (janeiro a dezembro), e a de **gerenciamento**, que é realizada concomitantemente com o ano orçamentário. A área de Planejamento Financeiro parametriza o sistema corporativo SAP R/3, com o objetivo de controlar a realização dos gastos por centro de custo, diante dos valores que foram definidos no orçamento anual. O acompanhamento dos planos e respectivos orçamentos é discutido com as áreas nos Fóruns de Performance do Sistema Gerencial, quando são detalhadamente analisados o progresso e o êxito na implementação dos planos de ação e respectivos recursos, além de serem propostas ações, quando não há atendimento das metas.

(Fonte: FNQ – *Relato Organizacional e Caderno de Evidências da AES Sul*, 2014.)

No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 6, para verificar o aprendizado sobre os processos econômico-financeiros.

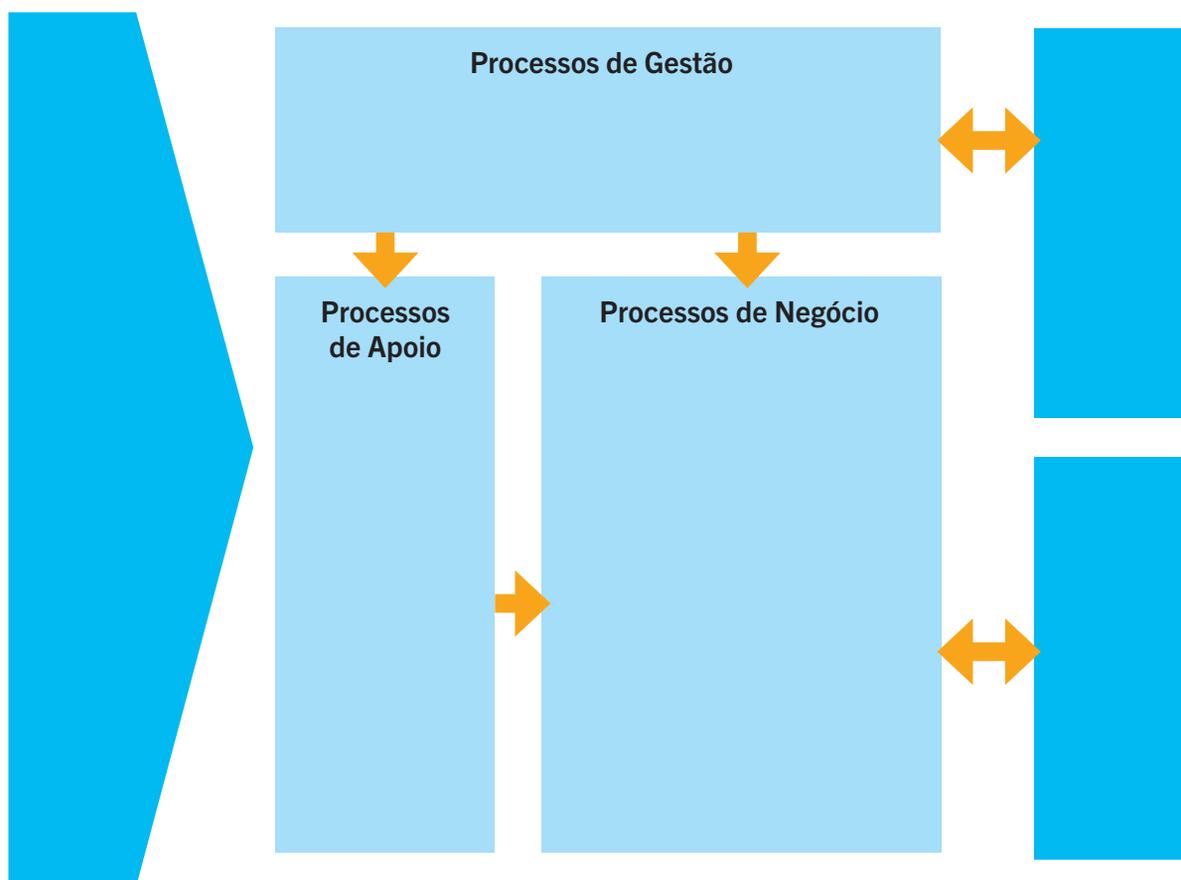




# Fixação do conhecimento

## Exercício 1 – Cadeia de valor da cooperativa

Utilizando o modelo genérico de cadeia de valor (figura abaixo), identificar os processos de negócio, de apoio e de gestão da cooperativa.





## Exercício 2 – Definição dos requisitos aplicáveis aos processos

Utilizando o quadro abaixo e considerando os processos identificados no exercício anterior, listar as necessidades e expectativas dos cooperados e dos clientes, e propor requisitos e indicadores de desempenho para assegurar o atendimento dessas necessidades e expectativas.

Processo	Necessidades e expectativas dos cooperados	Necessidades e expectativas dos clientes	Requisitos aplicáveis aos processos	Indicadores de desempenho



### Exercício 3 – Desenvolvimento de novos serviços, desenvolvimento de cooperados e projeto de processos

Utilizando o quadro abaixo, realizar uma autoavaliação dos processos de desenvolvimento de novos produtos e serviços, de desenvolvimento de cooperados e de projeto de processos, identificando eventuais lacunas e descrevendo aquelas práticas já utilizadas. A cooperativa deve também identificar eventuais melhorias que serão incorporadas à gestão, após a leitura deste *Caderno de Excelência*.

Questão	Autoavaliação		
1. A cooperativa desenvolve novos produtos e serviços para atender ou superar os requisitos dos cooperados e dos clientes?	( ) Sim	( ) Não	Cite exemplos de novos produtos ou serviços lançados pela cooperativa nos últimos três anos.
2. Há práticas padronizadas para o desenvolvimento de novos produtos e serviços?	( ) Sim	( ) Não	Descreva brevemente as práticas utilizadas pela cooperativa.
3. As práticas utilizadas para o desenvolvimento de novos produtos e serviços foram aperfeiçoadas nos últimos três anos?	( ) Sim	( ) Não	Cite os principais aperfeiçoamentos feitos nos últimos três anos.
4. A cooperativa promove regularmente o desenvolvimento dos seus cooperados?	( ) Sim	( ) Não	Cite as principais ações regulares realizadas pela cooperativa.
5. Há práticas padronizadas para a promoção do desenvolvimento dos cooperados?	( ) Sim	( ) Não	Descreva brevemente as práticas utilizadas pela cooperativa.

>>



6. Os resultados das ações realizadas para desenvolvimento do cooperado são acompanhados?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Cite os principais resultados acompanhados pela cooperativa.
7. Há práticas padronizadas para projetar os processos da cadeia de valor?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Descreva brevemente as práticas utilizadas pela cooperativa.
8. Os padrões das práticas utilizadas para projetar os processos da cadeia de valor estão documentados?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Cite o nome dos documentos que padronizam a prática.

### Melhorias

A cooperativa irá implantar melhorias após a leitura deste Caderno?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Quais:
---	------------------------------	------------------------------	--------



## Exercício 4 – Padronização, controle, análise e melhoria de processos

Considerando os processos identificados no primeiro exercício, escolha dois processos de negócio, um processo de apoio e um processo de gestão da sua cooperativa. Utilizando o quadro abaixo, identifique o padrão de trabalho, o método de controle, as práticas para análise, e melhoria e proponha uma organização de referência, que poderia ser utilizada pela cooperativa, para aperfeiçoar os processos escolhidos.

Tipo do processo	Processo	Padrão de trabalho	Método de controle	Práticas para análise e melhoria	Organização de referência
Processo de negócio					
Processo de apoio					
Processo de gestão					



## Exercício 5 – Processos relativos a fornecedores

Utilizando o quadro abaixo, destaque uma prática associada a cada processo gerencial relativo a fornecedores. Para cada prática, verifique se existem oportunidades para melhorá-la, considerando as perguntas apresentadas no final da página.

Processos	Prática	Oportunidades para melhoria
Qualificação de fornecedores externos		
Seleção de fornecedores externos		
Avaliação do desempenho de fornecedores externos		
Promoção do comprometimento dos colaboradores dos fornecedores externos		

### Perguntas para avaliar uma prática

1. A prática está padronizada? Ela possui um padrão que rege o seu funcionamento?
2. O padrão que rege seu funcionamento está documentado?
3. A prática é aplicada periodicamente?
4. A prática abrange todos os fornecedores?
5. A prática já foi melhorada?
6. A prática está inter-relacionada com outra prática da cooperativa?
7. A prática é coerente com as estratégias e objetivos da cooperativa?



## Exercício 6 – Processos econômico-financeiros

Completar as frases abaixo, relacionando o texto da coluna da esquerda com o complemento apresentado na coluna da direita.

1. O fluxo financeiro é equilibrado	( ) são exemplos de critérios para a avaliação e definição de investimentos.
2. Estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade	( ) são exemplos de indicadores econômico-financeiros relativos ao grupo de estrutura.
3. Fatores como taxas de juros, prazos para pagamento, taxas de retorno sobre o investimento e garantias requeridas pelo órgão financiador	( ) são as categorias de parâmetros econômico-financeiros de natureza universal.
4. Elaborar o orçamento é:	( ) quando a entrada de recursos suporta o desembolso, mantendo um saldo positivo no caixa da cooperativa.
5. O grau de imobilização e o grau de endividamento	( ) o ato de planejar e estimar as sobras, dispêndios e despesas e investimentos que a cooperativa terá em um período futuro.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE PESQUISA. **Diretrizes ESOMAR: mystery shopping**. Disponível em [www.abep.org.br/codigosConduatas.aspx].

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade: requisitos**. Rio de Janeiro, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9004: Sistemas de gestão da qualidade: diretrizes para melhorias de desempenho: requisitos**. Rio de Janeiro, 2010.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **BPM CBOK: guia para o gerenciamento de processos de negócio. Corpo comum de conhecimento**. V. 3.0. 1ª. edição. 2013.

BRASIL. **Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. 1971.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do trabalho do dia a dia**. Editora QFCO, 1992.

CASTROLANDA. **Relatório de Autoavaliação do PDGC**. 2015.

C. Vale. **Relatório de Autoavaliação do PDGC**. 2015.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DICKEL, Dorly. **Manual de contabilidade para as cooperativas agropecuárias**. 2ª ed. atualizada. Porto Alegre: Sescoop/RS, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Benchmarking: Relatório do Comitê Temático**. Rio de Janeiro: Qualitymark editora, 2011.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência**. 20ª edição. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Gestão de Processos**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2015. E-book. Disponível em [http://www.fnq.org.br].

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Relato Organizacional e Caderno de Evidências da AES Sul**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Relato Organizacional e Caderno de Evidências da Coelce**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Relatório de Gestão da Suspensys**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2012.



---

HARRINGTON, H. J. **Business process improvement workbook**. New York: McGraw-Hill, 1997.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade: um guia para executivos**. São Paulo: Pioneira, 1990.

JURAN, J. M. **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014**. Brasília, 2015.

UNIMED CIRCUITO DAS ÁGUAS. **Política de compras sustentáveis**. 2015. Disponível em [http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd\\_canal=52499&cd\\_secao=69794](http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=52499&cd_secao=69794)

UNIMED MISSÕES. **Relatório da Gestão**. 2015.

UNIMED Vitória. **Relatório de Avaliação do PDGC**. 2015.

UNIMED Vitória. **Relatório de Autoavaliação do PDGC**. 2015.

UNIMED VITÓRIA. **Relatório de Sustentabilidade**. 2014. Disponível em [[http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd\\_canal=56951&cd\\_secao=57169](http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=56951&cd_secao=57169)].

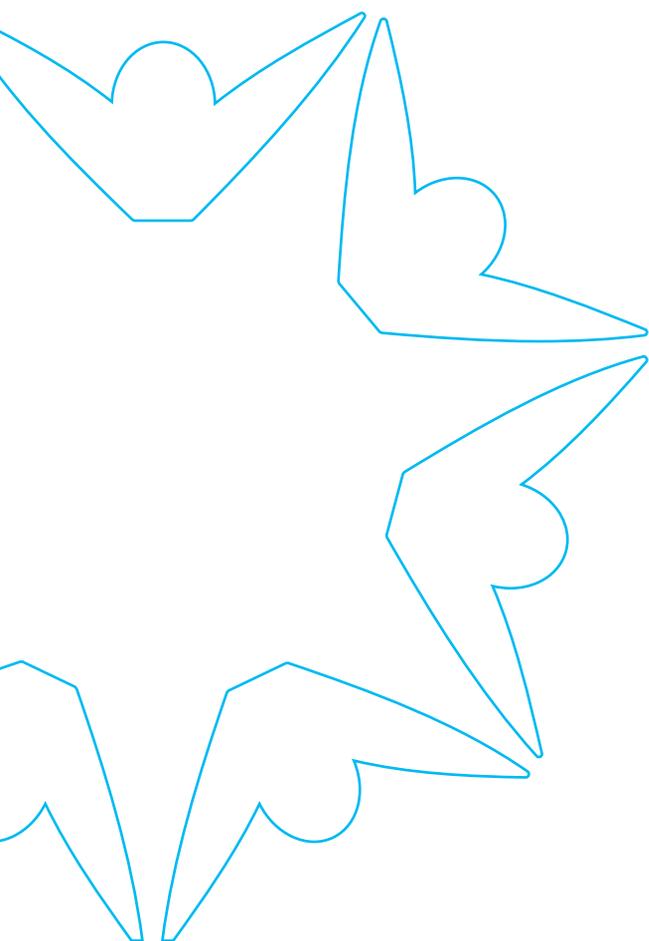
VIACREDI. **Relatório de Autoavaliação do PDGC**. 2015.



## Série Caminho para a Excelência

Título	Objetivo	Público-alvo
Manual de Autoavaliação e implementação de melhorias	Fornecer uma visão global do ciclo PDCL ( <i>Plan, Do, Check, Learn</i> , que, traduzidos significam: Planejar, Realizar, Verificar, Aprender) de melhorias, enfatizando a autoavaliação, as suas diferentes metodologias e práticas de planejamento, monitoramento e realização.	Cooperativas participantes do PDGC, que pretendam implementar uma gestão de melhorias a partir de uma autoavaliação, tendo como referência o <i>Modelo de Excelência de Gestão®</i> , customizado para a realidade das cooperativas.
<i>Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa</i>	Explicar detalhadamente os processos gerenciais relacionados à governança.	Cooperativas participantes do PDGC, que pretendam implementar uma autoavaliação sobre a governança, tendo como referência o <i>Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa</i> .
Compêndios de Boas Práticas de Gestão e Governança	Disseminar as boas práticas adotadas pelas cooperativas premiadas na faixa ouro e prata do Prêmio Sescop Excelência de Gestão	Cooperativas que estão melhorando seu sistema de gestão e governança.
Cadernos de Critérios: <ul style="list-style-type: none"><li>◆ Liderança</li><li>◆ Estratégias e Planos</li><li>◆ Clientes</li><li>◆ Sociedade</li><li>◆ Informações e Conhecimento</li><li>◆ Pessoas</li><li>◆ Processos</li><li>◆ Resultados.</li></ul>	Explicar detalhadamente os processos gerenciais requeridos nos <i>Critérios de Excelência do Modelo de Excelência de Gestão®</i> , considerando os três níveis de avaliação do PDGC: Primeiros Passos, Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência.	Cooperativas que estão melhorando seu sistema de gestão, utilizando como referência o <i>Modelo de Excelência de Gestão®</i> .





SAUS (Setor de Autarquias Sul), Quadra 4, Bloco I  
CEP 70070-936, Brasília, DF  
Tel.: (61) 3217-2119 | Fax: (61) 3217-2121  
[www.brasilcooperativo.coop.br](http://www.brasilcooperativo.coop.br)