

MPE DIAGNÓSTICO



RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO

Apoio Técnico:
FNQ
gestão para excelência

Realização:



MENSAGEM DOS REALIZADORES DO MPE DIAGNÓSTICO

Prezado (a) Empresário(a)

Este relatório foi gerado com base nas respostas inseridas no MPE Diagnóstico. O MPE Diagnóstico é uma realização do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), do Movimento Brasil Competitivo (MBC) e da Gerdau com apoio técnico da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Os comentários apresentados neste documento foram elaborados com base em sua autoavaliação feita através do site www.diagnosticodasgestao.sebrae.com.br, ou nas respostas dadas ao credenciado do SEBRAE ou do Programa Estadual que visitou sua empresa. Ele está estruturado em partes, podendo conter os seguintes conteúdos:

Parte I – Devolutiva sobre a Gestão da Empresa – retratando o grau de maturidade de gestão de sua empresa em relação ao Modelo de Excelência da Gestão® adaptado para a realidade das micro e pequenas empresas, na forma de pontos fortes e oportunidades de melhoria;

Parte II – Devolutiva sobre as Práticas de Responsabilidade Social – destacando os pontos fortes e as oportunidades de melhoria na relação com o meio ambiente, partes interessadas e comunidade em que a empresa está inserida;

Parte III – Devolutiva sobre as Práticas de Inovação – informando os pontos fortes e as oportunidades de melhoria que tornam o ambiente organizacional mais favorável à inovação de produtos, serviços, processos e forma de gerir a empresa.

Nossa expectativa é que os comentários e informações apresentados neste Relatório possam contribuir para a definição de ações de melhoria pessoais e para a condução do negócio e, conseqüentemente, torná-lo mais competitivo e sustentável.

Gostaríamos de agradecer sua participação e de nos colocarmos à disposição para qualquer esclarecimento. Atenciosamente,

Realizadores do MPE Diagnóstico.

DADOS DA EMPRESA

Razão Social

INDPP

Nome Fantasia

INDPP

Categoria

Serviços de Saúde

Atividade Econômica (CNAE)

8599604

Tipo de empresa

Empresa com CNPJ

CPF/CNPJ

35.407.982/0001-15

Número de Colaboradores

100

Data de abertura

08/11/2020

Endereço

Jorge Yunes number 393 apartament
201 - Recreio dos Bandeirantes

Bairro

Abolição

Cidade / Estado

Rio de Janeiro/RJ

CEP

22795-295

DADOS DO CONTATO DA EMPRESA

Nome

Wagner Gomes

Cargo

REPRESENTANTE

Telefone Fixo

(21) 9980-54530

Telefone Celular

(21) 9980-54530

E-mail

contato@indpp.com.br

Nome da Mãe

Ivone Paes Gomes

As informações apresentadas nesta devolutiva foram retiradas do sistema MPE Diagnóstico e atualizadas pela última vez em 07/10/2020 21:47



GESTÃO DA EMPRESA

INTRODUÇÃO

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

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

Para conhecer mais sobre os Fundamentos de Excelência, sugere-se a leitura da publicação “Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão” da FNQ, disponível para download gratuito no Portal da FNQ www.fnq.org.br. Buscando o aumento da competitividade das organizações e do Brasil, a FNQ vem disseminando os Fundamentos da Excelência por meio do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), apresentado em 6 versões de avaliação das empresas:

- Prêmio MPE Brasil – instrumento de autoavaliação em papel ou informatizado que disponibiliza uma devolutiva apresentando os pontos fortes e oportunidades de melhoria na gestão da empresa. A metodologia de análise é baseada no Modelo de Excelência da Gestão® simplificado e adaptado para a realidade das micro e pequenas empresas que estão iniciando a caminhada rumo à excelência da gestão. Nessa versão a empresa, caso se destaque, ainda concorre ao Prêmio. Ver regulamento do MPE Brasil para saber o período de disponibilidade dessa ferramenta;
- Compromisso com a Excelência – para empresas em fase inicial de adoção do Modelo de Excelência da Gestão® (adotado pela Rede de Prêmios da FNQ)
- Rumo à Excelência – para empresas em fase intermediária de adoção do Modelo de Excelência da Gestão® (adotado pela Rede de Prêmios da FNQ)
- Critérios de Excelência – para empresas que já estão maduras para buscarem o reconhecimento de Classe Mundial (adotado pelas empresas participantes dos ciclos de avaliação do PNQ).

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

O MEG É CONSTITUÍDO POR 8 CRITÉRIOS

Critério 1 - Liderança: este critério trata da forma como o empresário conduz o seu negócio, define rumos, analisa o desempenho da sua empresa e aprimora o conhecimento dos seus líderes.

Critério 2 - Estratégias e Planos: este critério trata da definição das estratégias da empresa (caminhos ou rumos escolhidos para se alcançar a sua visão de futuro), do desdobramento destas em metas e planos de ação, incluindo a definição de indicadores de desempenho.

Critério 3 - Clientes: este critério trata do conhecimento que a empresa tem dos seus clientes e mercados, da identificação de suas necessidades e do seu grau de satisfação, e de como suas reclamações são tratadas.

Critério 4 - Sociedade: este critério trata da identificação dos impactos ambientais decorrentes dos produtos, processos e instalações da empresa e ainda da sua prática de ações relativas à responsabilidade social.

Critério 5 - Informações e Conhecimento: Este critério trata da identificação e uso de informações necessárias para a execução das atividades da empresa, bem como de informações comparativas para auxiliar na análise e melhoria do seu desempenho.

Critério 6 - Pessoas: este critério trata da estrutura organizacional, do reconhecimento, capacitação e desenvolvimento dos colaboradores e das ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho, a fim de melhorar o desempenho das pessoas e da empresa.

Critério 7 - Processos: este critério trata da definição e gerenciamento dos processos principais do negócio da empresa (produção, prestação de serviço, manufatura, comercialização) e daqueles necessários para que a sua execução ocorra sem problemas (processos de apoio); bem como do gerenciamento dos seus principais fornecedores e dos recursos financeiros da empresa.

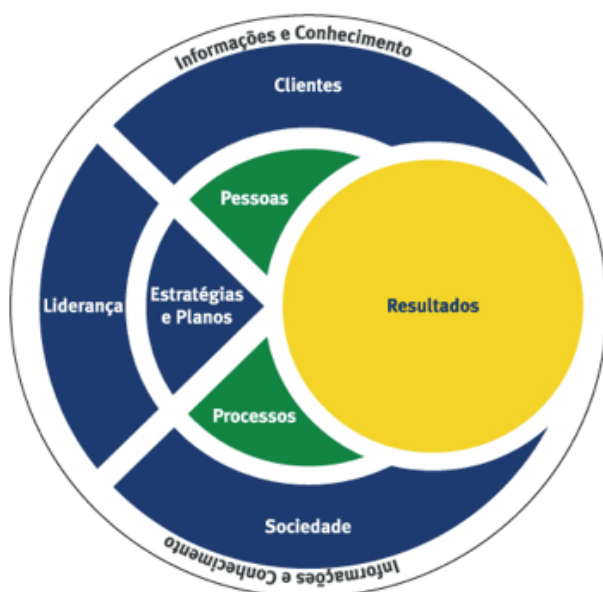
Critério 8 - Resultados: este critério solicita os resultados de indicadores de desempenho da empresa relativos à clientes, pessoas, processos e financeiros.

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

A adoção do MEG faz com que a empresa obtenha:

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

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



PLANEJAR (P):

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

De posse destas informações a **LIDERANÇA** (representa o proprietário ou os dirigentes da empresa) formula as **ESTRATÉGIAS** (são as ações, ou os caminhos seguidos pela empresa, visando atender às necessidades dos seus clientes, da sociedade e do seu proprietário) e estabelece os **PLANOS** de ação (são as ações necessárias para o cumprimento das estratégias, definindo os responsáveis, os prazos e a maneira correta de executar as ações) e metas para conquistar os resultados desejados. Os planos e as metas são comunicados aos colaboradores e acompanhados por um responsável. Feito o planejamento, é necessário colocá-lo em prática.

FAZER (D):

As **PESSOAS** (colaboradores que trabalham na empresa) devem estar capacitadas e atuando em um ambiente adequado para que os **PROCESSOS** (são as atividades que transformam os materiais adquiridos, matérias primas, em produtos ou serviços que vão atender às necessidades e expectativas dos clientes e da sociedade) sejam executados conforme o planejado, com o controle de custos, investimentos e riscos. É importante, ainda, aperfeiçoar o relacionamento com os fornecedores, uma vez que as necessidades dos clientes sejam entendidas por aqueles que fornecerão os insumos necessários para a execução dos processos. Na etapa do Fazer, os principais fatores no Modelo de Excelência da Gestão® são as **PESSOAS** e os **PROCESSOS** da empresa.

CONTROLAR (C):

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

Os efeitos gerados pela implementação das práticas de gestão podem ser comparados às metas estabelecidas para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas. Na etapa do Controlar, os principais fatores no Modelo de Excelência da Gestão® são os **RESULTADOS** da empresa.

APRENDER (L):

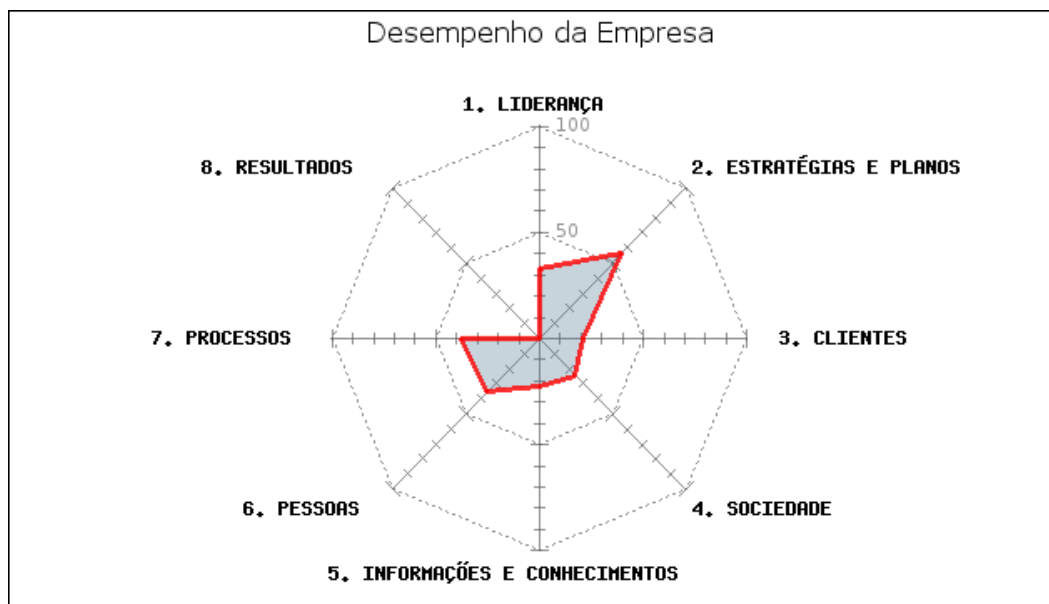
Esses resultados, em forma de INFORMAÇÕES (são todos os dados gerados na execução dos processos e demais atividades realizadas na empresa) e CONHECIMENTO (é saber realizar os produtos e serviços que a empresa entrega para os seus clientes), retornam a toda a empresa, para aprender com os acertos e erros cometidos, e iniciar novamente o planejamento, recomeçando novamente o ciclo. O aprendizado completa o ciclo PDCL de uma empresa. Essas informações representam a inteligência da empresa, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias. Por tudo o que foi aqui colocado, verifica-se que ao utilizar o Modelo de Excelência da Gestão da FNQ, uma organização pode modelar seu sistema de gestão, realizar autoavaliações, e identificar onde melhorar o desempenho de seu negócio.

INTERPRETAÇÃO PADRÃO DO GRÁFICO RADAR

O gráfico radar apresenta o percentual de atendimento da candidata em função da pontuação máxima de cada critério conforme dados da tabela abaixo do gráfico.

Pontuações acima de 80% apontam que a empresa já está preparada para um novo patamar naquele critério, devendo continuar realizando a melhoria dos padrões de trabalho (forma de executar as práticas de gestão).

Para as pontuações abaixo de 60% nos critérios 1 a 7, recomenda-se a definição de ações de melhoria e para o critério 8 é importante rever como estão sendo controladas as práticas de gestão correlacionadas ao indicador.



Critério	Pontuação Máxima	Pontuação Obtida	% Obtida
1. LIDERANÇA	15,0	4.8800	32.53%
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	9,0	5.0700	56.33%
3. CLIENTES	9,0	1.8900	21%
4. SOCIEDADE	6,0	1.5000	25%
5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS	6,0	1.3500	22.5%
6. PESSOAS	9,0	3.2400	36%
7. PROCESSOS	16,0	6.0000	37.5%
8. RESULTADOS	30,0	0.0000	0%
TOTAL	100,00	23.93	23.93%

LIDERANÇA

Este critério analisa como os dirigentes exercem a liderança na empresa. Verifica a formulação da missão e sua comunicação aos colaboradores, além do compartilhamento de informações da empresa e o incentivo ao comportamento ético. Observa o desenvolvimento gerencial dos dirigentes, a aplicação dos conhecimentos adquiridos na gestão da empresa e a análise do desempenho do negócio. Analisa também como são promovidas inovações.

1.

A MISSÃO DA EMPRESA ESTÁ DEFINIDA E É CONHECIDA PELOS COLABORADORES?

A Missão da empresa formaliza a razão de sua existência, define por que ela existe. Usualmente, a Missão é estabelecida pelos dirigentes no momento da criação da empresa e pode ser revista sempre que necessário. O registro sob a forma escrita e a comunicação da Missão aos colaboradores contribuem para que todos conheçam, compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um na empresa.

a.	A Missão não está definida.
b.	A Missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
c.	A Missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
d.	A Missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.

COMENTÁRIO

A Missão de uma empresa mostra por que ela existe e orienta os colaboradores na execução do seu trabalho. Ela contribui para que todos conheçam, compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a participação de cada colaborador no sucesso dos negócios. A responsabilidade pela definição da Missão é dos dirigentes e, como oportunidade para melhoria, pode ser feita de maneira formal, planejada e organizada, não ficando apenas no conhecimento dos dirigentes, mas sendo informada e explicada para todos os colaboradores.

O COMPORTAMENTO ÉTICO É INCENTIVADO PELOS DIRIGENTES NAS RELAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS?A E É CONHECIDA PELOS COLABORADORES?

O comportamento ético na empresa significa a transparência nas suas relações, o respeito aos clientes, colaboradores e fornecedores da empresa, a prática da honestidade e a resistência a qualquer tipo de assédio e atos de corrupção. Para tanto, é necessário que sejam estabelecidas regras claras para promover e assegurar o comportamento ético, tanto nas relações internas, entre colaboradores e dirigentes, quanto nas relações externas, entre colaboradores, dirigentes, clientes, fornecedores e a comunidade. O comportamento ético, considerado como um dos valores da empresa, destaca a importância da ética para os dirigentes e colaboradores na condução de suas atividades na empresa.

a.



Não existem regras para assegurar o comportamento ético.

b.



O comportamento ético é promovido por meio de regras informais.

c.



O comportamento ético está definido em regras escritas.

d.



O comportamento ético está definido em regras escritas, que são conhecidas e praticadas por todos os dirigentes e colaboradores.





COMENTÁRIO

Comportamento ético significa respeitar os clientes, os colaboradores e fornecedores, cumprir as leis e os compromissos assumidos pela empresa e por seus dirigentes. As regras escritas incentivam o comportamento ético e facilitam a sua comunicação e o seu conhecimento pelos colaboradores. Como oportunidade para melhoria, é necessário divulgar as regras escritas para os colaboradores.

3.

O DESEMPENHO DA EMPRESA É ANALISADO PELOS DIRIGENTES?

A análise do desempenho da empresa visa identificar se seus objetivos e metas estão sendo cumpridas. Esta análise é de responsabilidade dos dirigentes e deve ser feita sistematicamente com a utilização de informações que demonstrem o desempenho da empresa em relação aos aspectos financeiros, da produção, das vendas, dos clientes, dos colaboradores, dos fornecedores.

- | | |
|---|---|
| a.
 | Não é feita a análise do desempenho da empresa. |
| b.
 | A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principalmente no desempenho financeiro. |
| c.
 | A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como, por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção. |
| d.
 | A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, inclui aspectos abrangentes ao negócio como, por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção e uso de alguns indicadores e metas. |





COMENTÁRIO

A obtenção de um desempenho adequado da empresa significa que sua Missão, seus objetivos e suas metas estão sendo colocados em prática. Como oportunidade para melhoria, a empresa deve analisar seu desempenho a partir da análise dos resultados obtidos. É muito importante que essa análise seja feita com regularidade pelos dirigentes, para que estes conheçam e acompanhem a real situação da sua empresa.

4.

OS DIRIGENTES COMPARTILHAM INFORMAÇÕES COM OS COLABORADORES?

O compartilhamento de informações com os colaboradores, tais como metas, objetivos, estratégias e resultados, têm como finalidade desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que perseguem os mesmos ideais e objetivos, potencializando a contribuição de cada um. Quando todos os colaboradores entendem quais são os objetivos da empresa e acompanham os resultados obtidos rumo ao seu cumprimento, a produtividade, o comprometimento e o envolvimento dos colaboradores aumentam significativamente.

- a.  Nas informações não são compartilhadas com os colaboradores.
- b.  O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre esporadicamente.
- c.  O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores.
- d.  O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores.

COMENTÁRIO

Compartilhar informações com os colaboradores significa mantê-los informados dos resultados da empresa e de outros dados importantes. Quando o compartilhamento acontece esporadicamente (de vez em quando), os colaboradores não recebem informações completas e atualizadas, e, nessas condições, não têm condição de se comprometer e se envolver completamente com a empresa. Como oportunidade para melhoria, a empresa deve compartilhar seus resultados e outras informações importantes com os colaboradores, desenvolvendo um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que perseguem os mesmos ideais e objetivos. Isso potencializará a contribuição de cada um e aumenta o comprometimento e o envolvimento dos colaboradores com a empresa.

5.

OS DIRIGENTES INVESTEM EM SEU DESENVOLVIMENTO GERENCIAL E APLICAM OS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS NA EMPRESA?

Os investimentos no desenvolvimento gerencial dos dirigentes contribuem para a ampliação da capacidade destes gerenciar a empresa e promover o crescimento e manutenção no mercado de atuação.

- a. Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial.
- b. Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
- c. Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
- d. Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.

COMENTÁRIO

O investimento em desenvolvimento gerencial é a busca pelos dirigentes de conhecimentos que os auxiliem na gestão da empresa. O investimento esporádico em desenvolvimento gerencial não contribui para a atualização contínua dos dirigentes nas últimas tecnologias disponíveis no mercado, relacionadas ao negócio da empresa. Não aplicar os conhecimentos adquiridos significa deixar de aprimorar e melhorar a empresa, além da perda do investimento financeiro realizado nos novos conhecimentos adquiridos. Como oportunidade para melhoria, os dirigentes devem buscar novos conhecimentos de forma regular e aplicá-los na empresa, contribuindo para o seu desenvolvimento pessoal e para a melhoria contínua do desempenho da empresa.

A BUSCA DE INFORMAÇÕES PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO INCLUEM AS FONTES EXTERNAS E OS COLABORADORES SÃO INCENTIVADOS A APRESENTAREM IDEIAS QUE PODEM SE CONVERTER EM INOVAÇÕES?

É importante estar atento e se antecipar às tendências sobre o que pode passar a influenciar os negócios. Novos conhecimentos podem ser buscados a partir dos relacionamentos com universidades, centros de pesquisa, associações e nas redes virtuais, como também diretamente com os clientes e fornecedores. Além disso, a criação de um ambiente em que os colaboradores conversam sobre melhorias no trabalho e são incentivados a estudar, compartilhar dados, informações e conhecimentos relacionadas ao que a empresa poderia fazer de novas maneiras facilita o surgimento de ideias criativas e ações projetadas para a implementação das inovações.

- | | |
|----|--|
| a. | Não são buscadas informações externas e nem há estímulo ao surgimento de ideias criativas entre os colaboradores. |
| b. | As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos eventualmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados informalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações. |
| c. | As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações. |
| d. | As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações, existindo pelos menos um exemplo de inovação implementada a partir dessas informações. |

COMENTÁRIO

É importante estar atento e se antecipar às tendências sobre o que pode passar a influenciar os negócios. Novos conhecimentos podem ser buscados a partir dos relacionamentos com universidades, centros de pesquisa, associações e nas redes virtuais, como também diretamente com os clientes e fornecedores. Além disso, a criação de um ambiente em que os colaboradores conversam sobre melhorias no trabalho e são incentivados a estudar, compartilhar dados, informações e conhecimentos relacionadas ao que a empresa deveria fazer de novas maneiras facilita o surgimento de ideias criativas e ações projetadas para a implementação das inovações. Como oportunidade para melhoria na empresa destacam-se a identificação e utilização regular das informações e conhecimentos voltados à inovação, e que influenciam os negócios, obtidos nos relacionamentos externos, bem como a promoção formal um ambiente favorável de estímulo e troca de ideias criativas entre os colaboradores com o objetivo de identificar oportunidades de inovação.

ESTRATÉGIAS E PLANOS

Este critério analisa o processo de definição das estratégias e planos. Considera a formulação da Visão de Futuro e sua comunicação aos colaboradores. Observa a definição das estratégias para o cumprimento da visão definida, o estabelecimento de indicadores e metas para assegurar a implementação das estratégias, bem como os planos de ação para assegurar o cumprimento das metas associadas aos indicadores.

7.

A VISÃO DA EMPRESA ESTÁ DEFINIDA E É CONHECIDA PELOS COLABORADORES?

A Visão da empresa estabelece onde ela deseja estar num futuro definido. É a expressão do que os dirigentes esperam da empresa e constitui a base para a definição de suas estratégias. A Visão permite estabelecer os objetivos estratégicos a serem atingidos no futuro. A comunicação da Visão aos colaboradores tem como finalidade contribuir para que todos compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um na empresa.

- | | |
|---|---|
| a.
<input type="radio"/> | A Visão não está definida. |
| b.
<input type="radio"/> | A Visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes. |
| c.
<input checked="" type="checkbox"/> | A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores. |
| d.
<input type="radio"/> | A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por todos os colaboradores. |

RESPOSTA ESCRITA





Ser a referência mundial na elaboração, consolidação, treinamento, promoção, qualificação e certificação no desenvolvimento profissional e da Defesa Pessoal de Profissionais. Comunicação através do site e nas reuniões

COMENTÁRIO

A Visão da empresa mostra o que os dirigentes esperam no futuro e orienta as ações estratégicas. A Visão escrita facilita a sua comunicação e, como oportunidade para melhoria na empresa, a Visão deve ser divulgada para todos os colaboradores. O conhecimento da Visão por apenas alguns colaboradores impossibilita a contribuição de todos os outros para o cumprimento dos objetivos da empresa.

AS ESTRATÉGIAS QUE PERMITEM ALCANÇAR OS OBJETIVOS DA EMPRESA ESTÃO DEFINIDAS?

As estratégias são os caminhos que devem ser percorridos pela empresa para cumprir seus objetivos. A definição das estratégias tem como objetivo estabelecer a maneira como a empresa vai cumprir a sua Missão, no presente e alcançar os objetivos no futuro (Visão). Na definição das estratégias, é importante considerar informações externas à empresa, relativas a clientes, mercado, fornecedores e comunidades; e informações internas, relativas aos colaboradores e à capacidade da empresa de prestar serviços, produzir e vender, garantindo, dessa maneira, sua competitividade e continuidade no mercado.

- | | |
|---|---|
| a.
 | As estratégias não estão definidas. |
| b.
 | As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas. |
| c.
 | As estratégias estão definidas informalmente, mas são consideradas informações internas e externas relacionadas ao negócio. |
| d.
 | As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente, por meio de método que considera a análise de informações internas e externas. |

RESPOSTA ESCRITA





Estratégia realizada através de um planejamento estratégico com atividades nas áreas: Administrativa, Operacional, Financeira

COMENTÁRIO

Estratégias são caminhos escolhidos pela empresa para cumprir a sua Missão, alcançar a Visão estabelecida pelos dirigentes e assegurar a sua competitividade e continuidade no longo prazo. Quando as estratégias estão definidas informalmente, os colaboradores não as conhecem e ficam impedidos de contribuir para o cumprimento da Visão, a melhoria da competitividade e a continuidade da empresa no longo prazo. Como oportunidade para melhoria, os dirigentes devem definir seus objetivos e respectivas estratégias de forma planejada e disciplinada, segundo um método estabelecido, considerando informações internas e externas à empresa e divulgando as estratégias e seus objetivos para os colaboradores.

OS INDICADORES E METAS RELACIONADOS ÀS ESTRATÉGIAS ESTÃO ESTABELECIDOS?

Para cada estratégia é necessário estabelecer um indicador que permitirá, por meio de avaliações quantitativas, o acompanhamento da sua implementação e o seu alcance. As metas definidas para cada indicador permitem estabelecer níveis de resultados esperados e necessários para o bom desempenho da empresa e para o acompanhamento da implementação das estratégias. Esses indicadores e suas respectivas metas são utilizados na análise do desempenho da empresa e devem ser comunicados a todos os colaboradores.





- | | |
|---|---|
| a.
 | Não existem indicadores relacionados às estratégias. |
| b.
 | Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores. |
| c.
 | Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias. |
| d.
 | Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores. |

COMENTÁRIO

Os indicadores e seus resultados permitem avaliar a implementação e o alcance das estratégias; e as metas estabelecidas para esses indicadores permitem avaliar o desempenho do negócio da empresa. Quando não são estabelecidos indicadores e metas relacionados às estratégias definidas, não se consegue acompanhar a sua implementação e os resultados obtidos com as estratégias e o desempenho do negócio, comprometendo o cumprimento da Visão, a melhoria da competitividade e a continuidade da empresa. Como oportunidade para melhoria, os dirigentes devem estabelecer indicadores e suas metas para as principais estratégias, e comunicá-las para os colaboradores, assegurando, dessa forma, a implementação correta das estratégias, o cumprimento da Visão, a melhoria da competitividade, a continuidade no longo prazo e a avaliação do negócio da empresa.

AOS PLANOS DE AÇÃO, VISANDO ALCANÇAR AS METAS DA EMPRESA RELACIONADAS ÀS ESTRATÉGIAS, ESTÃO DEFINIDOS?

Os planos de ação são uma ferramenta de planejamento que definem as ações que devem ser realizadas para a efetiva implementação de cada estratégia, os responsáveis pelas ações, os prazos para implementação e outras informações, permitindo o controle do cumprimento das metas da empresa.

- | | |
|---|---|
| a.
 | Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias. |
| b.
 | As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias. |
| c.
 | Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias. |
| d.
 | Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias, e são acompanhados regularmente. |

COMENTÁRIO

Os planos de ação são estabelecidos para apoiar a implementação das estratégias definidas, contribuindo para a obtenção dos resultados e o cumprimento das metas. A elaboração de planos de ação para o alcance das principais metas apoia a correta implementação das principais estratégias e contribui para o cumprimento da Visão, a melhoria da competitividade, a continuidade no longo prazo e a avaliação do negócio da empresa. Como oportunidade para melhoria, o acompanhamento dos planos de ação regularmente contribui para a correta implementação das principais estratégias e para o cumprimento da Visão, a melhoria da competitividade e a continuidade no longo prazo.

CLIENTES

Este critério analisa as práticas de gestão da empresa em relação a seus clientes atuais e potenciais. Verifica o conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes e sua identificação e agrupamento em relação a esses aspectos. Observa a divulgação dos produtos/serviços aos clientes atuais e potenciais e analisa o relacionamento com estes, por meio do tratamento das reclamações, da avaliação da sua satisfação e utilização dessas informações para a fidelização dos clientes atuais e captação de novos clientes.

OS CLIENTES SÃO AGRUPADOS E SUAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS SÃO IDENTIFICADAS?

O agrupamento dos clientes tem por objetivo estabelecer os grupos de clientes com características similares, possibilitando a adequação dos serviços para cada grupo. O agrupamento pode ser feito observando critérios tais como, idade, sexo, porte, localização, setor de atividade e outros de acordo com os critérios mais apropriados ao negócio. A identificação e compreensão das necessidades e expectativas dos grupos de clientes visa obter as informações necessárias para a definição de produtos e serviços que incorporem as características mais relevantes para estes.

- | | |
|----|---|
| a. | Não há nenhum tipo de agrupamento dos clientes |
| b. | Os clientes não são agrupados e a identificação das suas necessidades é feita de forma intuitiva. |
| c. | Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas informalmente por meio de informações obtidas dos clientes. |
| d. | Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas formalmente por meio de informações obtidas dos principais grupos de clientes. |

RESPOSTA ESCRITA

Grupos de profissionais que, em razão da natureza de seus serviços, precisam desenvolver e aumentar seus níveis na capacidade profissional e gerencial incluindo treinamentos de defesa e segurança durante as suas atividades laborais.





COMENTÁRIO

Os clientes apresentam necessidades e expectativas que são próprias a eles e variam segundo fatores como gênero, idade, localização geográfica e outros. Quando essas necessidades e expectativas são identificadas e conhecidas informalmente não é possível garantir que as mesmas sejam abrangentes.

Como oportunidade para melhoria, deve-se utilizar métodos formalizados com base em informações obtidas dos clientes para assegurar que as informações captadas reflitam as necessidades expectativas dos clientes. Além disto é importante que o conhecimento e o agrupamento dos clientes sejam uma atividade sistemática na empresa, uma vez que esses clientes, bem como suas necessidades e expectativas, mudam continuamente.

OS PRODUTOS E SERVIÇOS SÃO DIVULGADOS AOS CLIENTES?

A divulgação dos produtos tem a finalidade de despertar o interesse dos clientes atuais e potenciais pelos produtos e serviços da empresa. A efetividade da divulgação é alcançada, quando a seleção dos meios de comunicação levam em consideração as particularidades de cada um dos grupos de clientes definidos pela empresa.

- | | |
|---|--|
| a.
 | Os produtos e serviços não são divulgados aos clientes. |
| b.
 | Os produtos e serviços são divulgados sem considerar os diferentes grupos de clientes. |
| c.
 | Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes. |
| d.
 | Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes e utilizando meios adequados para assegurar a efetividade desta comunicação. |

COMENTÁRIO

A divulgação dos produtos e serviços aos clientes e ao mercado assegura o conhecimento desses produtos e serviços por parte dos clientes atuais (clientes que compram hoje os produtos ou serviços da empresa) e, também, dos clientes potenciais (pessoas ou empresas que não compram os produtos ou serviços, mas que podem vir a comprar no futuro). A falta de divulgação dos produtos e serviços da empresa limita a sua venda e impede a conquista de novos clientes. Como oportunidade para melhoria, os produtos e serviços devem ser divulgados considerando os diferentes tipos e grupos de clientes e o canal mais adequado (jornais, revistas, rádio, TV, Internet, por exemplo), contribuindo, dessa forma, para o correto e adequado conhecimento pelos clientes dos produtos e serviços disponibilizados pela empresa.

AS RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES SÃO REGISTRADAS E TRATADAS?

Quando ocorre uma reclamação é necessário que a empresa registre-a e a trate adequadamente, de forma a garantir a satisfação e a continuidade da utilização dos produtos e serviços pelos clientes. O tratamento das reclamações consiste na pronta solução do problema junto ao cliente e, posteriormente, na identificação das suas causas e eliminação por meio de ações apropriadas, prevenindo a repetição. As reclamações corretamente tratadas podem contribuir para a fidelização dos clientes.

- | | |
|----|---|
| a. | Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações. |
| b. | As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente. |
| c. | As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente. |
| d. | As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente, e o cliente é informado da solução dada à sua reclamação. |

COMENTÁRIO

Reclamações em relação aos produtos e serviços da empresa devem ocorrer e indicam uma insatisfação por parte do cliente. Como oportunidade para melhoria, a empresa deve manter um registro (anotação) das reclamações recebidas, não só como proteção para o negócio, mas também para avaliar o número de reclamações e insatisfações apresentadas pelos clientes. Também é muito importante que todas as reclamações, independentemente da sua gravidade, sejam resolvidas. A solução de uma reclamação inclui a eliminação imediata do fato que gerou o descontentamento do cliente e, posteriormente, a identificação da causa que provocou a reclamação. A causa pode ser eliminada por meio de uma ação corretiva que impeça a sua repetição, evitando nova reclamação do cliente ou de outros clientes. O retorno ao cliente, por meio da comunicação das ações adotadas pela empresa para assegurar a não repetição da reclamação apresentada, demonstra consideração com o cliente, e é um fator gerador de confiança e respeito em relação à empresa.

A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES É AVALIADA?

A avaliação da satisfação dos clientes tem por objetivo mensurar sua percepção sobre a empresa e seus produtos, e identificar oportunidades para melhoria. A análise dos resultados e a tomada de ações proporcionarão o aumento da satisfação dos clientes e consequente fidelização.

- | | |
|---|--|
| a.
<input checked="" type="checkbox"/> | A satisfação dos clientes não é avaliada. |
| b.
<input type="checkbox"/> | A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva. |
| c.
<input type="checkbox"/> | A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para alguns dos grupos de clientes. |
| d.
<input type="checkbox"/> | A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes. |





COMENTÁRIO

Os produtos e serviços disponibilizados pela empresa objetivam satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes. Para assegurar que os clientes estão satisfeitos, é necessário avaliar a sua satisfação e, a partir dos resultados desta avaliação, implementar ações de melhoria. Como oportunidade para melhoria, deve ser realizada uma avaliação periódica da satisfação dos clientes, por meio de um método formalizado (previamente definir: perguntas, fatores de avaliação, forma de captar as informações, período de aplicação, etc.).

AS INFORMAÇÕES OBTIDAS DOS CLIENTES SÃO ANALISADAS E UTILIZADAS PARA INTENSIFICAR A SUA FIDELIDADE E CAPTAR NOVOS?

Conquistar novos clientes custa muito mais caro do que manter clientes já existentes.

Assim, a busca da fidelidade dos clientes atuais é economicamente mais interessante. Embora a satisfação apenas não seja suficiente para garantir a fidelidade do cliente, ela já é um bom indício de sua lealdade, pois não é comum que um cliente insatisfeito volte a comprar. As informações obtidas dos clientes atuais por meio, por exemplo, da identificação de suas necessidades, avaliação de sua satisfação e das reclamações, também são de grande importância para traçar estratégias para captar novos clientes no mercado.

- | | |
|---|---|
| a.
 | As informações obtidas dos clientes não são analisadas. |
| b.
 | As informações obtidas são analisadas ocasionalmente para fidelizar os clientes atuais. |
| c.
 | As informações obtidas são analisadas e utilizadas regularmente para fidelizar os clientes atuais. |
| d.
 | As informações obtidas dos clientes são utilizadas regularmente na fidelização dos clientes atuais e captação de novos. |

COMENTÁRIO

Conquistar novos clientes custa muito mais caro do que manter clientes já existentes. Assim, a busca da fidelidade dos clientes atuais é economicamente mais interessante. As informações obtidas dos clientes atuais por meio, por exemplo, da identificação de suas necessidades, avaliação de sua satisfação e das reclamações, também são de grande importância para traçar estratégias para captar novos clientes no mercado. Como oportunidade para melhoria, as informações captadas dos clientes devem ser organizadas para tomar decisões e promover a fidelização dos clientes atuais e captação de novos.

SOCIEDADE

Este critério analisa as práticas de gestão da empresa em relação à sociedade no atendimento às exigências legais, aspectos ambientais e sociais. Observa a identificação e o tratamento dos impactos ao meio ambiente, provocados pelos produtos, serviços e atividades da empresa, bem como de suas próprias instalações. Observa também o cumprimento das exigências legais, incluindo os aspectos ambientais, e o comprometimento com a comunidade, por meio do desenvolvimento voluntário de ações ou projetos sociais, com envolvimento, também voluntário, de seus dirigentes e colaboradores.

AS EXIGÊNCIAS LEGAIS NECESSÁRIAS PARA O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA SÃO CONHECIDAS E MANTIDAS ATUALIZADAS?

Para a atuação correta e ética da empresa na sociedade é necessário que ela atenda às exigências legais aplicáveis, incluindo os aspectos ambientais. As exigências legais estão contidas nas leis, decretos, regulamentos e outros instrumentos existentes e aplicáveis aos produtos, serviços, instalações e operações da empresa, e são de cumprimento obrigatório. As exigências legais são dinâmicas, isto é, são alteradas e atualizadas continuamente. Dessa forma, precisam ser mantidas atualizadas pela empresa.

- | | |
|----|--|
| a. | As exigências legais aplicáveis à empresa não são conhecidas. |
| b. | Algumas exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas. |
| c. | As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas. |
| d. | As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas e mantidas atualizadas. |

RESPOSTA ESCRITA

Todas as informações estão no Estatuto e nos cinco manuais:

? Mancoe ? Manual de código de ética;

? Mancomer ? Manual comercial;

? Mancom ? Manual de comunicação;

? Mancont ? Manual do conselho técnico científico;

? Manplan ? Manual de planejamento

COMENTÁRIO

A empresa é responsável pelo cumprimento das exigências legais aplicáveis aos seus serviços, produtos, processos e às suas instalações. O conhecimento de todas as exigências legais aplicáveis e o seu adequado cumprimento asseguram um funcionamento correto e ético da empresa. A falta de atualização das exigências legais aplicáveis pode expor a empresa a penalidades e multas, prejudicando a sua imagem em relação à sociedade. Como oportunidades para melhoria, devem ser estabelecidos procedimentos formais para manter atualizadas todas as exigências legais aplicáveis ao negócio.

OS IMPACTOS NEGATIVOS CAUSADOS PELA EMPRESA AO MEIO AMBIENTE SÃO CONHECIDOS E TRATADOS?

A atividade empresarial provoca danos ao meio ambiente. É importante que a empresa conheça estes impactos e atue de forma a minimizar seus efeitos, como resposta à crescente vigilância da sociedade sobre as questões ambientais. Este processo implica na avaliação do desempenho ambiental da empresa como um todo, desde o seu processo produtivo às rotinas de escritório, avaliando, em especial, a quantidade e qualidade daquilo que entra e daquilo que sai da empresa no exercício de suas atividades, tais como, energia, água, matéria-prima, resíduos sólidos, poluição etc.





- | | |
|---|--|
| a.
<input checked="" type="checkbox"/> | Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos. |
| b.
<input type="checkbox"/> | Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos, mas algumas ações são adotadas de modo a evitar prejuízos ao meio ambiente. |
| c.
<input type="checkbox"/> | Os impactos negativos ao meio ambiente são conhecidos e alguns são tratados por meio de ações adequadas. |
| d.
<input type="checkbox"/> | Os impactos negativos ao meio ambiente são identificados e alguns são tratados de forma planejada por meio de ações adequadas. |

COMENTÁRIO

A empresa é responsável pelos danos que suas atividades e instalações causam ao meio ambiente, como a não destinação correta de resíduos sólidos, por exemplo.. Para que os impactos negativos sobre esse meio ambiente possam ser adequadamente tratados é necessário que se proceda a sua identificação. Conhecidos os impactos negativos, ações apropriadas podem eliminar ou minimizar seus efeitos sobre o meio ambiente. Como oportunidade para melhoria, devem ser estabelecidos procedimentos formais para a identificação e o conhecimento dos impactos negativos gerados pelas suas atividades e instalações, e o seu tratamento por meio de ações planejadas, assegurando a adequada e correta eliminação desses impactos, e contribuindo para uma atuação ética da empresa perante a sociedade.

A EMPRESA DEMONSTRA SEU COMPROMETIMENTO COM A COMUNIDADE POR MEIO DE AÇÕES OU PROJETOS SOCIAIS?

Toda empresa influencia, positiva ou negativamente, a comunidade na qual está inserida e atua. Essa comunidade tem necessidades e expectativas que podem ser atendidas pela empresa de forma voluntária, motivando e envolvendo seus colaboradores nessas atividades. O atendimento à comunidade pode ser feito por meio de ações ou projetos sociais e podem contribuir para o desenvolvimento tanto local quanto regional. Quando essas ações/projetos envolvem os colaboradores estimula o exercício da cidadania e a responsabilidade social individual. Ao incluir a Responsabilidade Social nas estratégias e planos, a empresa agrega valor ao produto e ao serviço, consolida ou reforça a marca/imagem, fortalece a negociação com fornecedores, fideliza clientes, contribui para o aumento da receita e da lucratividade, motiva colaboradores e traz benefícios sociais.

- | | |
|---|---|
| a.
 | Não são realizadas ações ou projetos sociais. |
| b.
 | A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais esporadicamente. |
| c.
 | A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais regularmente com envolvimento dos colaboradores. |
| d.
 | A responsabilidade social faz parte das estratégias e planos da empresa e as ações ou projetos contam com o envolvimento dos colaboradores. |

COMENTÁRIO

As ações ou projetos sociais, com envolvimento dos colaboradores, conduzidos de forma contínua e promovendo o crescimento econômico, social, humano e ambiental, apoiam a sociedade e contribuem para o desenvolvimento sustentável (o desenvolvimento sustentável é promovido quando ocorre o crescimento econômico, social, humano e ambiental da comunidade). A realização de ações e projetos sociais é recomendada para assegurar uma imagem positiva da empresa em relação à sociedade e demonstrar seu comprometimento em relação às comunidades. Como oportunidades para melhoria, devem ser promovidas pela empresa ações ou projetos sociais com o envolvimento de seus colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento local e regional e demonstrando o comprometimento da empresa com a sociedade e suas comunidades vizinhas.

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Este critério analisa as informações necessárias à execução das atividades da empresa e à tomada de decisão. Observa como o conhecimento adquirido pelas pessoas, na execução de suas atividades, é compartilhado entre os dirigentes e colaboradores, assegurando o domínio das técnicas no seu setor de negócios. Verifica também a utilização de informações comparativas na análise do desempenho.

AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA O PLANEJAMENTO, A EXECUÇÃO E ANÁLISE DAS ATIVIDADES E PARA A TOMADA DE DECISÃO ESTÃO DEFINIDAS E DISPONIBILIZADAS AOS COLABORADORES?

As informações obtidas dentro e fora da empresa são importantes para a execução das atividades, a análise dos resultados e a tomada de decisão. Os sistemas de informações da empresa organizam a apresentação e a distribuição das informações para todos os colaboradores. A disponibilização das informações aos colaboradores tem como finalidade permitir que as atividades sejam executadas corretamente e continuamente. A segurança das informações inclui os cuidados quanto à sua atualização, confidencialidade contra o uso indevido e integridade (qualidade e autenticidade da informação recebida, armazenada e distribuída).

a.



As informações não estão definidas.

b.



Algumas informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas.

c.



As principais informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas e são disponibilizadas para os colaboradores.

d.







As informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas, disponibilizadas para os colaboradores, organizadas em sistemas de informações e são utilizados mecanismos de segurança para proteção das mesmas.

COMENTÁRIO

As informações relacionadas ao negócio, geradas dentro e fora da empresa, são muito importantes para a execução das atividades, para a análise dos resultados e para a condução do negócio. Quando são definidas ou conhecidas apenas algumas das informações necessárias para a administração da empresa, a execução das atividades e a análise dos resultados obtidos são realizadas de maneira incompleta e deficiente, não contribuindo para o sucesso do negócio. Como oportunidade para melhoria, devem ser disponibilizadas aos colaboradores as informações necessárias para a execução e o controle das atividades. A disponibilização das informações pode ser feita por meio de sistemas de informação, como, por exemplo, quadros de avisos, informativos e uma rede interna de computadores.

O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO É PROMOVIDO?

O compartilhamento do conhecimento é necessário para manter na empresa os conhecimentos adquiridos pelos colaboradores. Quando os colaboradores compartilham seu conhecimento, este fica mantido internamente, não sendo perdido no momento do desligamento. É necessário incentivar os colaboradores a compartilharem suas experiências e aprendizados. São diversos os meios que podem ser utilizados para o compartilhamento do conhecimento, tais como: repasses de treinamentos realizados; reuniões para discussão de lições aprendidas; apresentação de melhorias para os demais colaboradores, entre outros. O conhecimento também pode ser registrado em papel ou em meio eletrônico, o que permite sua disponibilização para todas as pessoas na empresa e sua futura utilização.

- | | |
|---|--|
| a.
 | Não existem ações para promover o compartilhamento do conhecimento. |
| b.
 | Os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido. |
| c.
 | Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados. |
| d.
 | Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados e este conhecimento é registrado. |

COMENTÁRIO

Ao realizar as atividades e os processos principais do negócio da empresa, os dirigentes e os colaboradores adquirem informações sobre as atividades e os processos, ou seja, aprendem com os processos, e esse conhecimento fica retido com cada dirigente e cada colaborador. O compartilhamento do conhecimento consiste na distribuição ou disseminação do conhecimento adquirido por cada dirigente ou colaborador para todas as demais pessoas da empresa, dirigentes, colaboradores e terceiros. Quando os dirigentes e os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido com as pessoas da empresa, esse conhecimento não fica na posse exclusiva de um único dirigente ou colaborador e permite a sua utilização por outras pessoas na melhoria das atividades e dos processos principais do negócio. Como oportunidades para melhoria, devem ser estabelecidos procedimentos formais para promover o registro e o compartilhamento do conhecimento adquirido para todos os seus dirigentes e colaboradores. O registro do conhecimento pode ser feito em documentos em meio físico (papel) ou em meio eletrônico num computador. O compartilhamento do conhecimento pode ser realizado em reuniões específicas com essa finalidade, com apresentação das melhorias implementadas para os dirigentes e colaboradores ou por outros meios.

SÃO PROMOVIDAS MELHORIAS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO?

A melhoria das práticas de gestão tem o objetivo de torná-las mais eficientes e eficazes. Por meio de avaliações sistemáticas das práticas da empresa, inclusive incorporando experiências de outras organizações é possível manter a gestão alinhada com as exigências daquelas empresas que buscam trilhar a jornada pela excelência.

a.



As práticas de gestão não demonstram melhorias.

b.



Pelo menos uma prática de gestão apresenta melhorias.

c.



Algumas práticas de gestão apresentam melhorias.

d.



Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico da gestão, como por exemplo, o MPE Brasil.

COMENTÁRIO

A melhoria das práticas de gestão tem o objetivo de torná-las mais eficientes e eficazes. Por meio de avaliações sistemáticas das práticas da empresa, inclusive incorporando experiências de outras organizações é possível manter a gestão alinhada com as exigências daquelas empresas que buscam trilhar a jornada pela excelência. Como oportunidade para melhoria, destaca-se que a empresa deve ampliar a análise de suas práticas de gestão a partir, por exemplo, da utilização de informações dos clientes e de diagnósticos da gestão.

SÃO OBTIDAS E UTILIZADAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS NA ANÁLISE DO DESEMPENHO E MELHORIA DOS PRODUTOS/SERVIÇOS E PROCESSOS?

Para conhecer o nível de excelência ou de competitividade alcançado e para identificar oportunidades de melhoria é preciso olhar com atenção para o mercado e realizar comparações com os concorrentes e outras empresas. Essa comparação externa pode ser feita por meio de informações quantitativas do desempenho dos principais resultados e das características dos produtos/serviços e processos, que permitam identificar diferenciais favoráveis e desfavoráveis a serem tratados.

- | | |
|---|---|
| a.
<input checked="" type="checkbox"/> | Não são obtidas informações comparativas externas. |
| b.
<input type="checkbox"/> | São obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos. |
| c.
<input type="checkbox"/> | São obtidas informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos. |
| d.
<input type="checkbox"/> | São obtidas informações comparativas externas e apresenta evidências de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos. |

COMENTÁRIO

Para conhecer o nível de excelência ou de competitividade alcançado e para identificar oportunidades de melhoria é preciso olhar com atenção para o mercado e realizar comparações com os concorrentes e outras empresas. Essa comparação externa pode ser feita por meio de informações quantitativas do desempenho dos principais resultados e das características dos produtos/serviços e processos para permitir identificar diferenciais favoráveis e desfavoráveis a serem tratados. Constitui uma oportunidade para melhoria, a definição e obtenção de informações comparativas externas e sua utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.

PESSOAS

Este critério analisa as práticas de gestão em relação às pessoas que trabalham na empresa, ou seja, seus colaboradores. Observa a definição das funções na empresa e as responsabilidades associadas a cada uma dessas funções. Considera a seleção e a capacitação das pessoas para o exercício das funções e analisa os riscos e perigos associados ao trabalho, bem como a identificação e o tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

Colaboradores: incluem empregados, temporários, aprendizes, estagiários e terceirizados.

AS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DAS PESSOAS (DIRIGENTES E COLABORADORES) ESTÃO DEFINIDAS?

A estrutura organizacional define os cargos e funções necessárias para a operação eficaz da empresa. Essas funções são ocupadas por dirigentes e colaboradores e a cada função está associado um conjunto de responsabilidades. Responsabilidades da função são as atividades que, obrigatoriamente, devem ser cumpridas pelos seus ocupantes para assegurar o cumprimento da Missão da empresa. O conhecimento dessas responsabilidades das funções por parte dos dirigentes e colaboradores esclarece a participação de cada pessoa nas atividades da empresa e promove a sinergia do trabalho em equipe.

- | | |
|---|--|
| a.
<input type="radio"/> | Não estão definidas. |
| b.
<input type="radio"/> | Estão definidas informalmente. |
| c.
<input checked="" type="checkbox"/> | Estão definidas e documentadas para algumas funções. |
| d.
<input type="radio"/> | Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores. |

RESPOSTA ESCRITA

Estatuto e regulamento interno

COMENTÁRIO

A definição das funções e responsabilidades das pessoas formaliza e registra sua participação no sistema de trabalho da empresa, promovendo eficiência e produtividade. A definição das funções e responsabilidades de maneira formal e documentada contribui para o conhecimento e entendimento das responsabilidades da função pelos colaboradores. Como oportunidade para melhoria, deve-se definir formalmente, registrar e comunicar as responsabilidades para todas as funções do seu sistema de trabalho, representadas no organograma da empresa.

A SELEÇÃO DOS COLABORADORES É FEITA SEGUNDO PADRÕES DEFINIDOS E CONSIDERA OS REQUISITOS DA FUNÇÃO?

A seleção dos colaboradores tem o objetivo de preencher as funções vagas com pessoas aptas a executar as responsabilidades da função. A escolha das pessoas deve obedecer aos requisitos estabelecidos pela empresa para cada função. Esses requisitos são necessários para a adequada capacitação e posterior desempenho na execução da função. Recomenda-se que a seleção privilegie os membros atuais da equipe por meio de promoções às funções vagas, permitindo o crescimento das pessoas na empresa.

- | | |
|---|--|
| a.
<input type="checkbox"/> | A seleção é feita de forma intuitiva. |
| b.
<input checked="" type="checkbox"/> | A seleção é feita com padrão definido para algumas funções. |
| c.
<input type="checkbox"/> | A seleção é feita com padrão definido para todas as funções. |
| d.
<input type="checkbox"/> | A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função. |

COMENTÁRIO

A seleção de colaboradores tem como objetivo o preenchimento de vagas na empresa com pessoas aptas a atender às suas necessidades atuais e futuras. Quando essa seleção é feita com padrão definido para apenas algumas funções, as pessoas contratadas poderão não atender às necessidades atuais e futuras da empresa e, dessa maneira, não contribuirão para a eficiência e a produtividade do sistema de trabalho. Como oportunidades para melhoria devem ser estabelecidos os procedimentos formais para selecionar novos colaboradores, considerando os requisitos e responsabilidades das funções e obedecendo a um padrão definido para todas as funções. Nessas condições, as pessoas contratadas poderão atender às necessidades atuais e futuras da empresa e contribuir para a eficiência e a produtividade do seu sistema de trabalho.

OS COLABORADORES SÃO CAPACITADOS NAS SUAS FUNÇÕES?

A capacitação dos colaboradores objetiva o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem o correto desempenho da função, promovendo, dessa forma, a eficiência e a sinergia da equipe de trabalho. Para a identificação das necessidades de capacitação, devem ser considerados os objetivos estratégicos, as estratégias e as metas da empresa, gerando um plano de treinamento e assegurando a coerência entre as necessidades das pessoas e as necessidades da empresa.

- a. Os colaboradores não são capacitados.
- b. Os colaboradores são capacitados eventualmente.
- c. Os colaboradores são capacitados regularmente.
- d. Todos os colaboradores são capacitados com base em um plano de capacitação.

COMENTÁRIO

A capacitação dos colaboradores tem por objetivo desenvolver as habilidades e os conhecimentos necessários para o desempenho de suas funções, contribuindo para o cumprimento dos objetivos e metas da empresa. A capacitação dos colaboradores conduzida de maneira regular contribui para o cumprimento dos objetivos e metas da empresa e para a eficiência e a produtividade do seu sistema de trabalho. Como oportunidade para melhoria, devem ser estabelecidos procedimentos formais para a capacitação dos colaboradores com base em um plano de capacitação, assegurando, dessa maneira, o cumprimento de seus objetivos e metas, bem como da eficiência e produtividade de seu sistema de trabalho. O plano de capacitação assegura o planejamento e o controle das ações nessa área..

OS PERIGOS E RISCOS RELACIONADOS À SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO SÃO IDENTIFICADOS E TRATADOS?

Os perigos relacionados à saúde ocupacional e à segurança são identificados para que os riscos relativos sejam tratados, a fim de prevenir a ocorrência de fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica dos integrantes da força de trabalho, em decorrência de suas atividades. O tratamento dos riscos consiste no estabelecimento de ações preventivas com o objetivo de impedir ou evitar a sua ocorrência e reduzir seus efeitos. O cumprimento das exigências legais do PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais e PCMSO – Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional é obrigatório para todas as empresas que possuem empregados.





- a. Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.
- b. Os perigos não são identificados e apenas alguns deles são tratados.
- c. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e são tratados apenas com ações corretivas.
- d. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e os riscos são tratados com ações corretivas e preventivas.

COMENTÁRIO

A identificação e o tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde e à segurança no trabalho têm por objetivo corrigir e prevenir os fatores que podem ameaçar a integridade física e psicológica dos colaboradores no desempenho de suas funções. Quando esses riscos não são conhecidos, em decorrência da sua não identificação e adequado tratamento, a integridade física e psicológica dos colaboradores fica seriamente comprometida. Como oportunidades para melhoria, devem ser estabelecidos procedimentos formais para a identificação e tratamento dos riscos relacionados à saúde e à segurança no trabalho, cumprindo as exigências legais do PCMSO ? Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional e do PPRA ? Programa de Prevenção de Riscos Ambientais. Dessa maneira, fica assegurada a integridade física e psicológica dos colaboradores no desempenho de suas funções.

O BEM-ESTAR E A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES SÃO PROMOVIDOS?

As condições adequadas para o trabalho, não apenas com relação à saúde e segurança, mas também quanto ao conforto nos postos de trabalho, propiciam bem-estar e satisfação no trabalho e com a empresa. É necessário identificar os fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores e providenciar seu adequado tratamento, de forma a promover um ambiente de trabalho agradável e participativo, com conseqüente motivação e entusiasmo das pessoas. A existência de benefícios adicionais aos exigidos pela legislação, as confraternizações, a criação de áreas de lazer na empresa e as facilidades de comunicação em todos os níveis são exemplos de ações para o tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

- | | |
|---|--|
| a.
 | Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores. |
| b.
 | São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados. |
| c.
 | São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais. |
| d.
 | São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares. |

COMENTÁRIO

O tratamento dos fatores de bem-estar e satisfação dos colaboradores tem por objetivo a promoção de um ambiente de trabalho participativo e agradável, que proporcione a motivação para a realização das atividades. Quando não existem ações voltadas para o bem-estar dos colaboradores, a motivação e o comprometimento na realização do trabalho ficam seriamente comprometidos, com conseqüente perda da eficiência e produtividade do sistema de trabalho. A adoção de ações decorrentes dessa análise regular da satisfação dos colaboradores contribui, não somente para o bem-estar e a satisfação das pessoas, mas, também, para a eficiência e a produtividade do sistema de trabalho. Como oportunidades para melhoria, devem ser estabelecidos procedimentos formais para uma análise regular da satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho, e para a implementação de ações adequadas, a fim de promover a motivação e o comprometimento dos colaboradores na realização do trabalho.

PROCESSOS

Este critério analisa os processos principais do negócio da empresa. São os processos que geram os produtos e os serviços que, entregues aos clientes, satisfazem suas necessidades e expectativas. Observa o relacionamento dos fornecedores com a empresa, por meio da análise de sua seleção e avaliação do desempenho. Analisa, também, a gestão das finanças para assegurar os recursos financeiros necessários às operações e aos investimentos da empresa.

OS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO SÃO EXECUTADOS DE FORMA PADRONIZADA, COM PADRÕES DOCUMENTADOS?

Processo é um conjunto de atividades pré-estabelecidas que, executadas numa determinada sequência, levam a um resultado esperado. O processo transforma uma entrada numa saída, agregando valor. Definir padrões para um processo consiste na formalização da maneira correta de se executar o processo a sequência das atividades, definição do responsável pela execução. Os processos principais do negócio satisfazem as necessidades dos clientes por meio do atendimento aos requisitos dos processos. Os requisitos dos processos, geralmente de ordem técnica, são traduzidos das necessidades dos clientes e da legislação aplicável à empresa. Os padrões dos processos são documentados na forma de procedimentos ou instruções escritas.

- | | |
|----|---|
| a. | Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada. |
| b. | Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados. |
| c. | Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados. |
| d. | Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes. |

RESPOSTA ESCRITA

Estatuto e Manuais;

? Mancoe ? Manual de código de ética;

? Mancomer ? Manual comercial;

? Mancom ? Manual de comunicação;

? Mancont ? Manual do conselho técnico científico;

? Manplan ? Manual de planejamento

COMENTÁRIO

Os produtos e serviços oferecidos pela empresa, obtidos por meio dos seus processos principais do negócio, visam ao atendimento das necessidades dos clientes, da sua satisfação e das exigências legais aplicáveis. Os processos são constituídos por um conjunto de atividades executadas segundo padrões que estabelecem a maneira correta de se executar essas atividades, os responsáveis e o momento adequado para a execução, entre outras informações. Quando as atividades são executadas de acordo com padrões definidos e documentados, é possível o atendimento às necessidades dos clientes e às exigências legais. Os padrões documentados, por escrito ou em meio eletrônico, e definidos a partir de requisitos relacionados às necessidades dos clientes, possibilitam a sua repetição de maneira adequada sempre que executados, a

satisfação dos clientes com a empresa e o cumprimento das exigências legais aplicáveis. Como oportunidades para melhoria, devem ser estabelecidos estabelecer padrões documentados, por escrito ou em meio eletrônico, definidos a partir dos requisitos relacionados e traduzidos das necessidades dos clientes e das exigências legais aplicáveis, para cada um dos seus processos principais do negócio. Assim, fica formalizada a maneira correta de se executar as atividades que compõem os processos, os responsáveis e o momento adequado para a execução, entre outras informações, possibilitando a sua repetição de maneira correta sempre que executados e, como consequência, a satisfação dos clientes com a empresa e o cumprimento das exigências legais aplicáveis.

OS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO SÃO CONTROLADOS PARA GARANTIR A SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES?

O controle dos processos principais do negócio tem por objetivo assegurar que os requisitos dos processos e, conseqüentemente as necessidades dos clientes, sejam atendidas. Quando os requisitos não são atendidos, são tomadas ações corretivas de forma a promover os ajustes necessários. O controle do processo pode ser feito por vários mecanismos, incluindo indicadores cujos resultados são comparados com metas previamente estabelecidos.





- | | |
|---|---|
| a.
<input checked="" type="checkbox"/> | Os processos principais do negócio não são controlados. |
| b.
<input type="checkbox"/> | Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes. |
| c.
<input type="checkbox"/> | Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados. |
| d.
<input type="checkbox"/> | Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões definidos e documentados e também por meio de indicadores e metas. |

COMENTÁRIO

O controle dos processos principais do negócio da empresa tem por objetivo assegurar o cumprimento das exigências legais aplicáveis e dos requisitos dos seus clientes, visando à satisfação das suas necessidades. Quando os processos principais do negócio não são controlados, não é possível assegurar o atendimento às exigências legais aplicáveis, às necessidades dos clientes e à sua satisfação com a empresa. Como oportunidades para melhoria, devem ser estabelecidos procedimentos formais para o controle dos seus processos principais do negócio, com base em padrões de execução definidos e documentados, e com indicadores e metas estabelecidos para cada um dos processos. Os indicadores e metas definem os níveis dos resultados esperados e necessários para cada processo, permitindo o seu controle e, como consequência, o cumprimento dos requisitos que buscam a satisfação dos clientes e das exigências legais aplicáveis.

OS FORNECEDORES DA EMPRESA SÃO SELECIONADOS E AVALIADOS SEGUNDO CRITÉRIOS DEFINIDOS?

A qualidade dos serviços prestados e dos produtos fornecidos aos clientes depende diretamente da qualidade dos materiais e dos serviços adquiridos. Para que a empresa seja atendida nas suas necessidades em relação aos materiais e serviços adquiridos, é necessário estabelecer critérios que orientem a seleção dos fornecedores e, posteriormente, os mesmos critérios são usados na avaliação do seu desempenho no decorrer do período das entregas. Como exemplos de critérios de seleção podem ser citados: preço justo, cumprimento dos prazos de entrega e qualidade dos materiais e serviços oferecidos e apoio.

- | | |
|--|---|
| a.  | Os fornecedores não são selecionados segundo critérios definidos e não são avaliados quanto ao seu desempenho. |
| b.  | Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado. |
| c.  | Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado apenas quando ocorre algum problema. |
| d.  | Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento. |

COMENTÁRIO

A qualidade dos produtos e dos serviços disponibilizados pela empresa para os seus clientes depende diretamente dos materiais e serviços adquiridos dos seus fornecedores. Por essa razão, é muito importante uma seleção cuidadosa e uma avaliação periódica dos fornecedores. Quando não é feita nenhuma seleção dos fornecedores, ou quando são escolhidos de forma aleatória ou indiscriminada, e não são avaliados quanto ao seu desempenho, não existe nenhuma garantia para a qualidade dos materiais e serviços fornecidos por eles, comprometendo a qualidade dos produtos e dos serviços disponibilizados pela empresa para os seus clientes. Como oportunidades para melhoria, devem ser estabelecidos procedimentos formais para a seleção dos fornecedores segundo critérios definidos, assegurando, inicialmente, a qualidade dos materiais e serviços adquiridos, e a avaliação periódica desses fornecedores, contribuindo para a manutenção e melhoria dessa qualidade inicial dos materiais e serviços adquiridos do fornecedor.

AS FINANÇAS DA EMPRESA SÃO CONTROLADAS A FIM DE OTIMIZAR A UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS?

A operação da empresa depende da disponibilidade de recursos financeiros para as compras de serviços e materiais, o pagamento dos colaboradores e das despesas e investimentos em equipamentos. Portanto, o controle das finanças é essencial para assegurar a solidez e a continuidade da empresa. O cuidado na separação entre as contas pessoais do empresário e as da empresa também é essencial para assegurar a validade e a eficácia dos controles econômico-financeiros. O fluxo de caixa distribui e permite controlar as receitas, despesas e investimentos orçados dentro de um período definido. O orçamento tem como finalidade fazer uma previsão das receitas, despesas e investimentos necessários para assegurar a disponibilidade de recursos para a correta execução dos processos principais do negócio e demais atividades da empresa.

- | | |
|---|--|
| a.
<input type="checkbox"/> | Não existem controles financeiros. |
| b.
<input type="checkbox"/> | Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa. |
| c.
<input checked="" type="checkbox"/> | Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa. |
| d.
<input type="checkbox"/> | Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano. |

COMENTÁRIO

Os recursos financeiros são fundamentais na empresa, uma vez que permitem a compra dos materiais e dos serviços necessários às operações, o pagamento aos colaboradores e das despesas, e o investimento em equipamentos e instalações. O controle dos recursos financeiros, realizado de forma planejada, disciplinada e organizada e com utilização do fluxo de caixa assegura o acompanhamento das receitas e das despesas. Como oportunidades para melhoria, devem ser estabelecidos procedimentos formais para controle de forma planejada, disciplinada e organizada dos recursos financeiros utilizando, além do fluxo de caixa, um plano orçamentário. O plano orçamentário é o instrumento que registra as receitas geradas pelas vendas e as despesas para manter as operações para um período de pelo menos doze meses à frente. O controle financeiro, realizado com a utilização do fluxo de caixa e do plano orçamentário, assegura o permanente conhecimento da situação financeira da empresa e contribui para o sucesso do seu negócio.

RESULTADOS

Este critério analisa os resultados apresentados pela empresa. Os resultados são decorrência direta de tudo o que a empresa tem ou faz para cumprir o que foi solicitado nos critérios anteriores. Assim, são solicitados resultados relativos aos clientes, aos colaboradores, aos processos principais do negócio e aos resultados financeiros. Os resultados são analisados em relação à tendência, ou seja, o seu comportamento ao longo do tempo considerando os três últimos anos.

As opções de respostas são selecionadas em função das situações a seguir:

Resposta “b”: Se os resultados dos dois ou três anos demonstram piora do primeiro ano ao terceiro ano ou piora do segundo para o terceiro ano, a tendência é considerada desfavorável.

Resposta “c”: Se os resultados dos dois ou três anos demonstram melhoria do segundo para o terceiro ano, a tendência é considerada favorável.

Resposta “d”: Se os resultados dos três anos mostram melhoria constante e sustentada, é considerada tendência favorável.

EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À SATISFAÇÃO DOS CLIENTES?

Os resultados a serem avaliados nesta questão são oriundos da prática de gestão de avaliação da satisfação dos clientes referida na questão 14.





- | | |
|---|---|
| a.
<input checked="" type="checkbox"/> | Não existem informações suficientes para avaliar. |
| b.
<input type="checkbox"/> | Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável. |
| c.
<input type="checkbox"/> | Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável. |
| d.
<input type="checkbox"/> | Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados. |

COMENTÁRIO

A satisfação dos clientes é uma condição fundamental para que se mantenham fiéis à empresa e a indiquem para outras pessoas, contribuindo, dessa forma, para sua manutenção e crescimento no mercado e, como consequência, a sua perenidade. Quando a satisfação dos clientes não é controlada, não se sabe, ou não se tem conhecimento, se as necessidades e expectativas dos clientes estão sendo atendidas, comprometendo de forma significativa os resultados da empresa. Como oportunidades para melhoria, devem ser estabelecidos procedimentos formais para controlar a satisfação dos seus clientes em relação aos produtos e serviços disponibilizados.

EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS A RECLAMAÇÕES DE CLIENTES?

Os resultados a serem avaliados nesta questão são oriundos da prática de gestão de registro das reclamações dos clientes referida na questão 13.

- | | |
|---|---|
| a.
 | Não existem informações suficientes para avaliar. |
| b.
 | Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável. |
| c.
 | Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável. |
| d.
 | Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável, considerando os três resultados. |

COMENTÁRIO

As reclamações dos clientes são uma indicação de que os mesmos não estão sendo atendidos nas suas necessidades e expectativas. Quando as reclamações não são controladas, a empresa não sabe ou não tem conhecimento dos problemas ou dificuldades que estão sendo encontradas pelos clientes com seus produtos e serviços. Essa condição impede que os clientes se tornem fiéis à empresa e isso compromete seus resultados e a sua sobrevivência. Como oportunidade para melhoria, devem ser estabelecidos procedimentos formais para receber e solucionar as reclamações de seus clientes, relativas aos produtos e serviços disponibilizados, identificando suas causas e eliminando-as por meio de ações adequadas.

EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS ÀS CAPACITAÇÕES MINISTRADAS PARA OS COLABORADORES?

Os resultados a serem avaliados nesta questão são oriundos da prática de gestão de investimentos em capacitações dos colaboradores referida na questão 25.

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

COMENTÁRIO

A capacitação dos colaboradores é necessária para assegurar que possam desempenhar suas funções com a competência necessária. Quando a capacitação dos colaboradores não é controlada, a empresa não sabe, ou não tem conhecimento, se cada um de seus colaboradores está adequadamente preparado para a execução de suas funções. Nessas condições, a incidência de erros na realização das atividades geralmente é alta, o que compromete os resultados da empresa e a motivação e a satisfação dos colaboradores. Como oportunidades para melhoria, devem ser estabelecidos procedimentos formais para capacitação de seus colaboradores, objetivando dar a cada um a competência necessária para o desempenho de sua função.

EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS A ACIDENTES COM COLABORADORES?

Os resultados a serem avaliados nesta questão são oriundos dos registros das ocorrências de acidentes no trabalho.





- | | |
|---|---|
| a.
<input checked="" type="checkbox"/> | Não existem informações suficientes para avaliar. |
| b.
<input type="checkbox"/> | Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável. |
| c.
<input type="checkbox"/> | Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável. |
| d.
<input type="checkbox"/> | Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados. |

COMENTÁRIO

Acidentes no trabalho com colaboradores da empresa são eventos graves e que não podem ou não devem ocorrer. A falta de controle dos acidentes com colaboradores, por parte da empresa, indica uma condição de falta de respeito aos colaboradores e o não cumprimento às exigências legais. Como oportunidades para melhoria, devem ser estabelecidos procedimentos formais para manter controle de todos os acidentes relacionados com suas atividades e ocorridos com seus colaboradores. Em adição ao controle dos acidentes, é necessário que a empresa adote as ações necessárias para prevenir a ocorrência de acidentes com os colaboradores no desempenho de suas funções.

EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À PRODUTIVIDADE NO TRABALHO?

Os resultados avaliados nesta questão referem-se à receita gerada por cada colaborador no desempenho de suas atividades na empresa.





- | | |
|---|---|
| a.
 | Não existem informações suficientes para avaliar. |
| b.
 | Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável. |
| c.
 | Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável. |
| d.
 | Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados. |

COMENTÁRIO

O trabalho de cada colaborador na realização das diversas atividades da empresa, principalmente na execução dos processos principais do negócio, visa à satisfação das necessidades e expectativas dos clientes e das demais partes interessadas. A produtividade no trabalho consiste na sua execução de forma correta e eficaz, produzindo os resultados esperados e necessários em cada atividade ou processo da empresa. Quando a produtividade no trabalho não é controlada, a empresa não sabe, ou não tem conhecimento, se as necessidades e expectativas de seus clientes e das demais partes interessadas estão sendo adequadamente atendidas. Nessas condições, os resultados da empresa, de forma global, ficam comprometidos. Como oportunidades para melhoria, devem ser estabelecidos procedimentos formais para controle de seus processos principais do negócio e demais atividades, buscando, dessa forma, otimizar a produtividade no trabalho e, como consequência, a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes e das demais partes interessadas.

EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À MARGEM DE LUCRO?

Os resultados avaliados nesta questão permite verificar os resultados financeiros obtidos pela empresa em decorrência das suas atividades.

- | | |
|---|---|
| a.
 | Não existem informações suficientes para avaliar. |
| b.
 | Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável. |
| c.
 | Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável. |
| d.
 | Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados. |

COMENTÁRIO

A margem de lucro, basicamente considerada como a diferença favorável entre as receitas e as despesas, é um indicador relevante na administração da empresa. Uma margem de lucro favorável possibilita a sobrevivência da empresa no mercado e permite o seu crescimento, assegurando a satisfação das necessidades e expectativas das partes interessadas. Quando a margem de lucro não é controlada, a empresa não sabe, ou não tem conhecimento, dos seus resultados financeiros, fundamentais para garantir a sua perenidade. Como oportunidades para melhoria, devem ser estabelecidas ações para o controle de suas receitas, despesas, margem de lucro e de outros indicadores financeiros.

SOLUÇÕES DE CURSOS DO SEBRAE

Atualmente o mercado está bastante concorrido. Para que as empresas possam se destacar é necessário buscar atualização, aperfeiçoamento e conhecimento constante. E, para se destacar em meio de tantos, é preciso ter um diferencial que, por exemplo, pode ser um bom atendimento, qualidade nos produtos, equipe qualificada, padronização dos procedimentos etc.

Por isso o Sebrae oferece excelentes serviços que podem auxiliá-lo no atendimento das necessidades do seu negócio. No site www.sebrae.com.br, você encontra soluções desenvolvidas pelo Sebrae e também soluções criadas por parceiros inovadores do mercado.

Para facilitar sua busca, trouxemos para essa devolutiva as principais soluções de cursos oferecidas pelo Sebrae.

Os cursos a distância do Sebrae são gratuitos e estão disponíveis no endereço: <http://www.ead.sebrae.com.br/>. Para mais informações sobre a disponibilidade e calendário de turmas das soluções presenciais, incluindo Sebrae Mais e Programa Na Medida, procure qualquer unidade do Sebrae em seu estado, acesse www.sebrae.com.br ou ligue para a Central de Relacionamento do Sebrae pelo telefone 0 800 570 0800.

Aproveite as ferramentas de gestão abaixo e impulse o seu negócio.

SOLUÇÕES SEBRAE – EAD

Código do Curso	Nome do Curso	Modalidade
144	CG - Compras Governamentais	à distância
150	Sei Comprar (On Line)	à distância
152	Sei Vender (On Line)	à distância
154	CVMM – Como Vender Mais e Melhor (On Line)	à distância
157	IPN - Internet para Pequenos Negócios	à distância
158	AC - Atendimento ao Cliente (On Line)	à distância
159	Programa Varejo Fácil – Técnicas de Vendas	à distância
164	Programa Varejo Fácil – Atendimento ao Cliente	à distância
166	CG - Compras Governamentais (On Line)	à distância
167	CVME - Condições de venda para o mercado externo (On Line)	à distância
168	PROEX - Procedimentos para Exportação (On Line)	à distância
169	PLAEX - Planejamento para Exportar (On Line)	à distância
142	IPGN - Iniciando um Pequeno e Grande Negócio	à distância
148	Sei Planejar (On Line)	à distância
156	D-Olho na Qualidade: 5Ss para os pequenos negócios (On Line)	à distância
160	Programa Varejo Fácil – Gestão do Visual de Loja	à distância
171	BPSA – Boas práticas nos serviços de alimentação	à distância
172	GQVE - Gestão da Qualidade: Visão Estratégica	à distância
173	GI - Gestão da Inovação: Inovar para Competir (On Line)	à distância
141	AE – Aprender a Empreender	à distância
146	MEG - Primeiros Passos para a Excelência (On Line)	à distância
149	Sei Empreender (On Line)	à distância
165	GEI - Gestão Empresarial Integrada (On Line)	à distância
161	Programa Varejo Fácil – Gestão de Pessoas	à distância
147	Sei Controlar meu Dinheiro (On Line)	à distância
153	APF – Análise e Planejamento Financeiro (On Line)	à distância
155	FPV - Formação do Preço de Venda (On Line)	à distância
162	Programa Varejo Fácil – Formação do Preço de Venda	à distância
163	Programa Varejo Fácil – Controles Financeiros	à distância
143	MEI – Microempreendedor Individual	à distância

SOLUÇÕES SEBRAE MAIS

SOLUÇÃO

Ferramentas de Gestão Avançada – FGA
Estratégias Empresariais

Gestão da Qualidade
Ferramentas de Gestão Avançada - FGA

Gestão da Inovação

Seminários Desafios do Crescimento, EMPRETEC e
Encontros Empresariais

Gestão da Qualidade
Ferramentas de Gestão Avançada - FGA

Estratégias Empresariais
Ferramentas de Gestão Avançada – FGA
Palestras Técnicas

Ferramentas de Gestão Avançada – FGA
Gestão Financeira

Ferramentas de Gestão Avançada – FGA
Gestão da Qualidade

Plano de Marketing Avançado

Encontros Empresariais e Gestão da Qualidade

Seminários Desafios do Crescimento
Encontros Empresariais
Gestão da Qualidade

SOLUÇÕES SEBRAE – PROGRAMA NA MEDIDA

SOLUÇÃO

Gestão Na Medida para Microempresas

Tributação Na Medida para Microempresas

Como a Internet pode ajudar os Pequenos Negócios

Internet – aplicação Na Medida

Como Criar um Site de Sucesso Na Medida

Como usar um blog para a sua empresa Na Medida

Como Construir uma Loja Virtual Na Medida

Como Anunciar Produtos em um Site de Vendas Na Medida

Como Usar Sites de Buscas na Internet Na Medida

Como Usar o Twitter para a sua Empresa Na Medida

Como Criar uma Página Empresarial no Facebook Na Medida

Redes Associativas Na Medida:

Módulo I - Despertando para o associativismo

Módulo II - Planejando nosso Empreendimento Coletivo

Módulo III - Praticando o Associativismo

Módulo IV- Legalizando o Empreendimento Coletivo

Gestão Financeira Na Medida

Gestão de Pessoas e Equipes Na Medida

Planejamento Estratégico Na Medida

Marketing Na Medida

Gestão Estratégica de Vendas Na Medida

De Olho na Qualidade Na Medida - 5S para microempresa

Tributação Na Medida para Microempresas

Como vender Mais pelo seu E-Commerce Na Medida

Gestão para e-commerce Na Medida

Logística para e-commerce Na Medida

Gestão de Estoques Na Medida

Desafio do Crescimento

PLANO DE AÇÃO: O CAMINHO PARA O SUCESSO

Como elaborar um Plano de Ação, a partir da devolutiva do Prêmio MPE Brasil, para atingir seus objetivos empresariais

A maior dificuldade dos empresários de micro e pequenas empresas está na falta de organização e de gerenciamento das atividades do dia-a-dia. São tantas tarefas e prazos que fica fácil se perder. A boa notícia é que você pode aprender algumas dicas que facilitarão a sua vida no mundo dos negócios.

As listas de “tarefas a fazer” são muito úteis quando você começa a organizar seu trabalho, como, por exemplo, enviar um e-mail para clientes, recompor os estoques, pagar contas e fornecedores etc. Note que todas estas atividades são bastante pontuais e relativamente simples. Basta olhar a lista que você fez e saberá exatamente o que fazer. No entanto, para atividades mais complexas, essas listas acabam sendo ineficazes e podem gerar ansiedade e frustração, pois você não consegue visualizar qual tarefa é mais urgente, nem quanto tempo deve gastar para realizar cada uma dessas demandas.

O Plano de Ação é indicado para tarefas de maior complexidade, que demandam mais tempo. Mesmo aquele sonho ou projeto grandioso que parece ser impossível de se tornar realidade pode ser dividido em pequenas ações, sem muita dor de cabeça. Desta forma, cumprindo um passo de cada vez, você atingirá seu objetivo.

Essa ferramenta é muito utilizada por diversas organizações, pela objetividade e pela simplicidade. Para ter sucesso, é preciso assegurar que o plano contenha, no mínimo, os seguintes elementos:

- Que ações devem ser planejadas?
- Por que essas ações devem ser implementadas?
- Como essas ações serão realizadas?
- Quando essas ações serão executadas, ou seja, em quanto tempo?
- Quem serão os responsáveis por colocá-las em prática?
- Quanto vai custar?
- E, se há barreiras, comerciais ou legais, quais medidas devem ser tomadas?

Para elaborar um plano de ação a partir desta devolutiva, em primeiro lugar, você deve estabelecer qual é o objetivo da sua empresa. Aumentar as vendas? Melhorar a fidelidade dos clientes? Reduzir custos? Aprimorar a gestão? Enfim, estabeleça um foco para suas atividades. Lembrando que as ações que você fará em seu plano devem estar, obrigatoriamente, alinhadas ao seu objetivo.

Depois, siga os 8 critérios adotados pelo MEG e quais oportunidades de melhoria você identificou, conforme a devolutiva recebida. Veja pergunta a pergunta do questionário de Autoavaliação do Prêmio MPE Brasil e comece preenchendo a primeira coluna, da tabela abaixo, no campo “Critérios”. Depois, inicie preenchendo a coluna “Ações”. Neste campo, você precisa definir a ação a ser feita, ou seja, qual o caminho que precisa ser tomado.

Em seguida, vá para a terceira coluna e veja seu cronograma, veja quanto tempo dispõe e estipule uma data para iniciar essa primeira atividade. Estabeleça também um prazo para executá-la. Na quarta coluna (O que fazer), registre os itens como você pretende fazer essa ação correspondente a esta linha. Se não souber claramente a ordem das atividades, registre em tópicos tudo aquilo que você acredita que deva ser feito para realizar aquela tarefa. Depois disso, ficará mais fácil visualizar qual deve vir primeiro e o que deve vir em sequência. Lembre-se de pensar nos recursos (humanos e financeiros) disponíveis.

Você não precisa executar todas as tarefas. Saiba delegar, avaliando sua equipe. Além de aliviar a sua carga de trabalho, você poderá motivar seus colaboradores dando novos desafios a eles. Mas lembre-se de recompensá-los pelos esforços, caso os objetivos sejam alcançados.

Por último, pense no que pode dar errado. Por exemplo, se você gasta muito tempo com internet ou redes sociais, e com isso não consegue se concentrar nas atividades, pode perfeitamente deixar registrado que não ficará on-line enquanto estiver realizando esta tarefa. Ou que a falta de comunicação com os colaboradores pode afetar o seu desempenho; ou ainda qual aspecto precisa ser considerado para que determinada ação seja executada com sucesso. Nessa coluna é importante anotar as justificativas e suas observações para a conclusão da tarefa. Coloque tudo que achar pertinente, pois, na hora de executar o plano de ação, essas dicas que você escreveu serão úteis para lembrar o que deve, ou não, ser feito.

Outro aspecto importante ao desenvolver suas ações, é buscar o máximo de informações possíveis. Por exemplo, acesse o site do Sebrae e da FNQ e faça os cursos on-line indicados. Busque exemplos de outras empresas, pois informações extras sempre enriquecerão seu projeto. Elabore seu plano até ele ser concluído. Assim que finalizá-lo, acompanhe os responsáveis por cada tarefa para ter certeza de que todos estão fazendo sua parte. Mas, antes de começar seu Plano de Ação, verifique se você realmente precisa abordar os 37 itens do questionário do MPE Brasil. Se você marcou a letra D como resposta às perguntas, isso aponta que sua empresa já está preparada para um novo patamar, basta garantir a continuidade e manutenção das mesmas.

Portanto, a sugestão é que aborde as perguntas marcadas com as letras A, B ou C, preferencialmente, as respostas marcadas com A ou B.

Após completar a primeira linha do seu Plano de Ação, complete a segunda, a terceira e assim por diante. Um passo de cada vez e, no final da história, você terá seu Plano de Ação pronto, com tarefas bem definidas que seguem o seu objetivo principal e que são possíveis de serem executadas. Simples, não é?

Agora mãos à obra...e faça seu plano de ação já.

VEJA A SEGUIR UM EXEMPLO DE PLANO DE AÇÃO, BASEADO NUM RELATÓRIO PERSONALIZADO RECEBIDO APÓS O PREENCHIMENTO COMPLETO DO QUESTIONÁRIO:

Objetivo: Melhorar a gestão da empresa

Critérios	Ações	Prazo	O que fazer?	Justificativas e Observações
Liderança	Definir a Missão da empresa	Até junho	<p>Levantar informações de como se faz uma missão.</p> <p>Reunir funcionários e fazer um trabalho em grupo para a definição da missão.</p>	<p>Certificar-se de que a missão seja algo que oriente os colaboradores na execução de seu trabalho e que seja compreendida por todos.</p> <p>Não defina uma missão fora da realidade da empresa.</p>
Liderança	Incentivar o comportamento Ético	Até julho	<p>Redigir o comportamento ético esperado pela empresa e pelos colaboradores.</p> <p>Divulgar e cobrar esse comportamento nas reuniões.</p>	<p>Certificar-se do cumprimento das regras e deixá-las escritas e de fácil acesso. Comunicar a Visão da empresa, a todos, pois isso incentiva o comportamento ético e facilita a sua comunicação e o seu conhecimento pelos colaboradores. Envolver os colaboradores na elaboração do documento, faz com que sejam mais comprometidos em cumprir e monitorar para que seja cumprido o código de ética e conduta da empresa.</p>
Liderança	Avaliar o desempenho da empresa	Até junho	<p>Desenvolver indicadores para as principais atividades da empresa.</p> <p>Avaliar os indicadores e o desempenho da empresa com frequência e definir uma metodologia de análise.</p>	<p>Fazer a análise regularmente, de forma organizada e disciplinada, usando indicadores que mostrem os resultados das vendas, do financeiro e da produção. Complementar com os resultados relacionados a colaboradores e fornecedores. Além disso, envolver os colaboradores na análise, obtendo assim seu comprometimento.</p>

Crítérios	Ações	Prazo	O que fazer?	Justificativas e Observações
Estratégias e Planos	Desenvolver e estabelecer metas e indicadores	Até junho	<p>Levantar quais metas e indicadores devem ser estabelecidos, como acidentes de trabalho, capacitação de colaboradores, reclamação de clientes, faturamento e despesas.</p> <p>Criar uma metodologia de análise e sua periodicidade.</p> <p>Divulgar aos colaboradores.</p>	Os indicadores e seus resultados permitem avaliar a implementação e o alcance das estratégias; as metas estabelecidas para esses indicadores permitem avaliar o desempenho do negócio. Os dirigentes devem estabelecer indicadores e suas metas para as principais estratégias e comunicá-las aos colaboradores, assegurando, dessa forma, a implementação correta das estratégias, o cumprimento da Visão, a melhoria da competitividade, a continuidade no longo prazo e a avaliação do negócio da empresa.
Clientes	Divulgar os produtos e serviços	Até julho	<p>Preparar um plano de divulgação, pesquisando com os clientes os hábitos de consumo, como:</p> <p>Em quais meios seu cliente consulta a publicidade (TV, rádio, Internet, folheto etc.)?</p> <p>Do que ele gosta?</p> <p>Quais produtos são importantes a ele?</p> <p>Desenvolver as peças publicitárias (folhetos, fanpage do Facebook, site, twitter etc.).</p> <p>Verificar o orçamento necessário para realizar a ação e incluí-lo no fluxo de caixa.</p> <p>Divulgar aos colaboradores as ações que serão feitas.</p>	<p>A divulgação dos produtos e serviços aos clientes e ao mercado assegura o conhecimento deles por parte mercado.</p> <p>Para ações que consumam recursos financeiros, é importante realizar o planejamento financeiro antes e bem detalhado para que não ocorram problemas com os pagamentos aos fornecedores.</p>
Clientes	Registro das reclamações e satisfações dos clientes	Até agosto	<p>Comprar um caderno ou definir ferramenta exclusiva para registrar as reclamações dos clientes.</p> <p>Determinar o responsável pelos registros.</p> <p>Analisar diariamente as reclamações e dar retorno aos clientes com a solução adotada.</p> <p>Desenvolver uma pesquisa mensal para medir o nível de satisfação dos clientes e fazer por telefone, pessoalmente ou deixar a enquete disponível no site da empresa.</p> <p>Divulgar aos colaboradores as ações que serão feitas.</p>	<p>Registrar as reclamações recebidas asseguram não só uma proteção para a empresa como também um meio de avaliar o número de reclamações e insatisfações recebidas.</p> <p>Solucionar as reclamações, por meio da identificação e eliminação de sua causa, e dar o retorno ao cliente para demonstrar consideração e preocupação são fatores geradores de confiança e respeito.</p>

Critérios	Ações	Prazo	O que fazer?	Justificativas e Observações
Clientes	Fidelizar os clientes	Até agosto	<p>Utilizar os dados da pesquisa mensal dos clientes para propor novas ações de fidelização.</p> <p>Desenvolver um cartão fidelidade para clientes cativos. Oferecer 10% de desconto aos clientes que possuem o cartão, ou, a cada 10 compras, 1 é gratuita.</p> <p>Avaliar o impacto financeiro do cartão fidelidade e considerá-lo no Fluxo de Caixa.</p> <p>Divulgar aos colaboradores as ações que serão feitas.</p>	<p>Conquistar novos clientes custa muito mais caro do que manter clientes já existentes.</p> <p>As informações obtidas dos clientes atuais por meio das pesquisas aplicadas ajudam a sanar as necessidades da empresa, avaliando o grau de satisfação e diminuindo as reclamações. São medidas de grande importância para traçar estratégias a fim de captar novos clientes.</p> <p>Para ações que consumam recursos financeiros, é importante realizar o planejamento financeiro antes e bem detalhado, para que não ocorram problemas com os pagamentos aos fornecedores.</p>
Sociedade	Atualização das exigências legais	Até maio	<p>Reavaliar as exigências legais, trabalhistas, tributárias, fiscais e ambientais exigidas. Consultar o contador, advogado, órgãos públicos do município e realizar uma busca na internet sobre o assunto.</p> <p>Avaliar o impacto financeiro das ações e considerá-lo no Fluxo de Caixa.</p> <p>Fazer a avaliação formal das exigências legais periodicamente.</p> <p>Divulgar aos colaboradores as ações que serão feitas.</p>	<p>O conhecimento de todas as exigências legais aplicáveis e o seu adequado cumprimento asseguram um funcionamento correto e ético da empresa. A falta de atualização das exigências legais aplicáveis pode expor a empresa a penalidades e multas, prejudicando a sua imagem em relação ao mercado e à sociedade.</p>
Sociedade	Realizar Ações ou Projetos Sociais	Até agosto	<p>Procurar na comunidade projetos sociais a serem apoiados ou realizar reuniões com líderes comunitários para conhecer as necessidades da comunidade e apoiar no que for possível, seja com bens, recursos ou trabalho voluntário.</p> <p>Envolver os colaboradores na aprovação dos projetos a serem apoiados.</p> <p>Ser um ponto de coleta de roupas e alimentos para contribuir com projetos sociais, como Campanha do Agasalho e Natal sem Fome.</p> <p>Avaliar o impacto financeiro das ações e considerá-lo no Fluxo de Caixa.</p>	<p>Considerar projetos e ações sociais nas comunidades próximas ao estabelecimento comercial, por exemplo contribui com a melhoria da imagem da empresa.</p> <p>Envolver os colaboradores nas ações e projetos apoiados pela empresa contribuem com seu desenvolvimento e potencializam os resultados em prol dos beneficiários.</p>

Crítérios	Ações	Prazo	O que fazer?	Justificativas e Observações
Informações e Conhecimentos	Compartilhar o conhecimento	Até setembro	Incentivar os colaboradores e a diretoria a compartilhar o conhecimento por meio de reuniões semanais. Registrar as informações em atas formais.	O compartilhamento do conhecimento consiste na distribuição ou disseminação do conhecimento adquirido por cada dirigente ou colaborador para todas as demais pessoas da empresa, dirigentes, colaboradores e terceiros. Quando os dirigentes e os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido com as pessoas da empresa, ele não fica na posse exclusiva de um único profissional e permite a sua utilização por outras pessoas na melhoria das atividades e dos processos principais do negócio.
Informações e Conhecimentos	Comparar Produtos e Serviços	Até setembro	Desenvolver uma metodologia para comparar produtos e serviços com seus concorrentes. Fazer uma avaliação formal dos comparativos periodicamente. Divulgar aos colaboradores as ações que serão feitas.	Essa comparação externa pode ser feita por meio de informações quantitativas do desempenho dos principais resultados e das características dos produtos ou serviços e processos para permitir identificar diferenciais favoráveis e desfavoráveis a serem tratados. Considerar os aspectos para comparação: <ul style="list-style-type: none"> • Estoque disponível. • Preço. • Atendimento (físico e virtual). • Layout da loja. • Promoções. • Qualidade do produto. • Entrega.
Pessoas	Capacitar os colaboradores	Até outubro	Capacitar colaboradores e desenvolver as habilidades e os conhecimentos necessários para o desempenho de suas funções, contribuindo para o cumprimento dos objetivos e metas da empresa. Estabelecer procedimentos formais para a capacitação dos colaboradores com base no plano de capacitação.	A capacitação dos colaboradores conduzida de maneira regular contribui para o cumprimento dos objetivos e das metas da empresa e para a eficiência e a produtividade de seu sistema de trabalho.

Crêterios	A�es	Prazo	O que fazer?	Justificativas e Observa�es
Pessoas	Identificar e tratar os perigos e os riscos relacionados � saúde e � segurança do trabalho	Até maio	<p>Estabelecer procedimentos formais para a atualiza�o peridica do PPRA e PCMSO.</p> <p>Contratar fornecedor especializado na confec�o dos programas de preven�o.</p> <p>Avaliar a necessidade de constituir uma CIPA, conforme NR-05.</p> <p>Avaliar o impacto financeiro das a�es e considerá-lo no Fluxo de Caixa.</p>	O tratamento dos riscos consiste no estabelecimento de a�es preventivas com o objetivo de impedir ou evitar a sua ocorrência e reduzir seus efeitos.
Pessoas	Promover a satisfa�o dos colaboradores	Até junho	<p>Reunir os colaboradores para levantar quais a�es seriam do interesse deles para promover a satisfa�o da equipe.</p> <p>Implementar as a�es sugeridas pelos colaboradores.</p> <p>Avaliar o impacto financeiro das a�es e considerá-lo no Fluxo de Caixa.</p>	Promover um ambiente colaborativo e o bem-estar dos colaboradores.
Processos	Estabelecer padrões para os principais processos	Até novembro	<p>Implementar padrões para:</p> <p>Promover a inova�o na empresa.</p> <p>Selecionar fornecedores.</p> <p>Promover a excelência no atendimento aos clientes.</p> <p>Registrar as reclama�es.</p> <p>Avaliar as exigências legais.</p> <p>Avaliar o Fluxo de Caixa, contas a pagar e a receber.</p> <p>Avaliar as metas e indicadores.</p> <p>Definir o fluxo de trabalho para as principais atividades.</p> <p>Avaliar o impacto financeiro das a�es e considerá-lo no Fluxo de Caixa.</p>	<p>Processos padronizados geram produtos e serviços com qualidade que, entregues aos clientes, satisfazem suas necessidades e expectativas.</p> <p>Avaliar e reavaliar periodicamente as a�es melhoram a gestão da empresa.</p>

Critérios	Ações	Prazo	O que fazer?	Justificativas e Observações
Resultados	Avaliar os resultados da empresa	Até dezembro	<p>Definir quais resultados serão avaliados periodicamente. Por exemplo:</p> <p>Satisfação dos clientes.</p> <p>Reclamação dos clientes.</p> <p>Capacitações ministradas aos colaboradores.</p> <p>Acidentes com colaboradores.</p> <p>Produtividade no trabalho.</p> <p>Margem de Lucro.</p> <p>Criar uma metodologia de análise e de registro dos resultados e sua periodicidade de análise e coleta de dados.</p> <p>Divulgar aos colaboradores.</p>	<p>Os resultados são decorrência direta de tudo o que a empresa tem ou faz para cumprir o que foi solicitado nos critérios anteriores. Assim, são solicitados resultados relativos aos clientes, aos colaboradores, aos processos principais do negócio e aos resultados financeiros.</p> <p>Os resultados devem ser analisados em relação à tendência, ou seja, o seu comportamento ao longo do tempo considerando os três últimos anos. Se os resultados dos dois ou três anos demonstram piora do primeiro ano ao terceiro ano ou piora do segundo para o terceiro ano, a tendência é considerada desfavorável. Se os resultados dos dois ou três anos demonstram melhoria do segundo para o terceiro ano, a tendência é considerada favorável. Se os resultados dos três anos mostram melhoria constante e sustentada, é considerada tendência favorável.</p>

A EQUAÇÃO DA MUDANÇA



Para que exista uma verdadeira mudança em sua empresa, é preciso somar algumas competências e atividades. É fundamental na construção do seu planejamento a missão/visão de sua empresa, ter habilidades para executar aquilo que deseja, gerar incentivos à sua equipe, disponibilizar recursos e construir um plano de ação para organizar suas ideias e fazer com que elas possam ser realizadas. Sem um desses pilares, a mudança em sua empresa fica comprometida.

Por exemplo, se você tirar a visão da empresa, gerará confusão, pois seus colaboradores não saberão que caminho tomar para atingir os objetivos.

Tire o quesito habilidade e você terá uma enorme ansiedade, pois desejará que algo mude na empresa, mas sem saber como fazer, nada acontecerá.

Tire o incentivo de seus colaboradores e sua mudança será gradual e lenta, isso se realmente elas ocorrerem, pois é fundamental reconhecer seus funcionários pelas boas ações e ideias, mantendo-os sempre motivados para buscar melhorias.

Agora, se você tirar os recursos dessa equação, você ficará frustrado, pois mesmo com um caminho certo a seguir, suas ideias não se realizam. Seu plano de ação ficará apenas “no papel”.

Mas agora, se você tirar o plano de ação dessa conta, tudo que você desejou e construiu ficará sem uma bússola. Você não terá organizado suas atividades e não terá ferramentas para gerenciar suas tarefas. Em outras palavras, você perderá muitas oportunidades para melhorar sua empresa e sua gestão.

Pense nisso!!!

A EQUAÇÃO DA MUDANÇA



Para que exista uma verdadeira mudança em sua empresa, é preciso somar algumas competências e atividades. É fundamental na construção do seu planejamento a missão/visão de sua empresa, ter habilidades para executar aquilo que deseja, gerar incentivos à sua equipe, disponibilizar recursos e construir um plano de ação para organizar suas ideias e fazer com que elas possam ser realizadas. Sem um desses pilares, a mudança em sua empresa fica comprometida.

Por exemplo, se você tirar a visão da empresa, gerará confusão, pois seus colaboradores não saberão que caminho tomar para atingir os objetivos.

Tire o quesito habilidade e você terá uma enorme ansiedade, pois desejará que algo mude na empresa, mas sem saber como fazer, nada acontecerá.

Tire o incentivo de seus colaboradores e sua mudança será gradual e lenta, isso se realmente elas ocorrerem, pois é fundamental reconhecer seus funcionários pelas boas ações e ideias, mantendo-os sempre motivados para buscar melhorias.

Agora, se você tirar os recursos dessa equação, você ficará frustrado, pois mesmo com um caminho certo a seguir, suas ideias não se realizam. Seu plano de ação ficará apenas "no papel".

Mas agora, se você tirar o plano de ação dessa conta, tudo que você desejou e construiu ficará sem uma bússola. Você não terá organizado suas atividades e não terá ferramentas para gerenciar suas tarefas. Em outras palavras, você perderá muitas oportunidades para melhorar sua empresa e sua gestão.

Pense nisso!!!



PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

DEVOLUTIVA SOBRE AS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Esta parte do Relatório de Pontos fortes e Oportunidades de Melhoria foi gerada a partir das repostas apresentadas na Parte III do Questionário do MPE Brasil, que avalia as práticas de Responsabilidade Social.

Com base nos comentários apresentados, você terá a oportunidade de rever suas práticas de Responsabilidade Social e tomar medidas para melhoria, buscando aprimorar as ações visando fortalecer a imagem de sua empresa.

INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social é um dos Fundamentos da Excelência, cada vez mais permeia o dia-a-dia das pessoas e empresas, está diretamente vinculada ao sucesso do negócio e ao Desenvolvimento Sustentável.

Sua prática considera a interdependência (NBR 16001/2012 e da ISO 26000/2010) entre partes interessadas e processos, com ações como: atenção com colaboradores, respeito às diferenças, consumo consciente, relações éticas com concorrentes e fornecedores, investimento social nas comunidades. Isto tudo é inerente a Responsabilidade Social e a todas as empresas, e embora muitas vezes é mais facilmente executada nas Micro e Pequenas Empresas devido a capacidade de relacionamento direto com seus públicos.

Ao incluir a Responsabilidade Social nas estratégias e planos deixou de ser diferencial, é pressuposto para o crescimento, à competitividade e a perenidade de uma organização, contribuindo para o desenvolvimento sustentável, pois, a empresa agrega valor ao produto e ao serviço, consolida ou reforça a marca/imagem, fortalece a negociação com fornecedores, deliza clientes, contribui para o aumento da receita e da lucratividade, motiva colaboradores e traz benefícios sociais.

1.

A RESPONSABILIDADE SOCIAL FAZ PARTE DAS ESTRATÉGIAS E PLANOS DA EMPRESA?

A Responsabilidade Social permeia a gestão da empresa em suas dimensões econômica, social e ambiental, reflete em todas as áreas e atividades do negócio. Estabelecer no planejamento estratégico ações específicas considerando e reconhecendo as partes interessadas, definindo responsáveis, metas e indicadores, permite a empresa otimizar custos, gerir resultados e impactos. Entende-se que o planejamento e a prática da Responsabilidade Social possam acontecer por etapas, mesmo a partir de iniciativas mais simples, o importante é que aconteçam e evoluam até integrarem a gestão do negócio.

a.



A Responsabilidade Social não faz parte das estratégias e planos da empresa.

b.



A Responsabilidade Social não faz parte das estratégias e planos da empresa, entretanto, existem algumas ações pontuais sendo executadas.

c.



Responsabilidade Social faz parte das estratégias e planos da empresa e existem pessoas e recursos disponibilizados para sua execução.

d.



A Responsabilidade Social faz parte das estratégias e planos da empresa e existem pessoas e recursos disponibilizados para sua execução e indicadores de avaliação definidos.

COMENTÁRIO

Integrar a Responsabilidade Social nas estratégias e planos da empresa consiste em uma oportunidade para melhoria, pois permitirá potencializar e qualificar suas atividades, possibilitando, ainda, o fortalecimento da imagem e a melhoria de condições para a sustentabilidade e competitividade. A implantação das ações mesmo que gradual, deve prever o acompanhamento e suporte aos seus executores.

2.

NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS, A EMPRESA RECEBEU ALGUMA SANÇÃO, RELATIVA AOS REQUISITOS LEGAIS, ÉTICOS, REGULAMENTARES E CONTRATUAIS?

A atenção aos impactos e efeitos causados pelos processos produtivos ou prestação de serviços, em especial quanto aos aspectos ambientais, trabalhistas, concorrências de mercados, entre tantos, faz com que as empresas estejam suscetíveis às normativas, legislações e denúncias. Ações preventivas, observando os insumos, o processo produtivo e de comercialização, a prestação de serviço e o relacionamento com as partes interessadas demonstram, preocupação com sua imagem, visão de futuro e capacidade de gestão.

Sobre o recebimento de sanções a empresa:

- | | | |
|----|----------------------------------|--|
| a. | <input type="radio"/> | Nenhuma providência foi tomada em relação à sanção. |
| b. | <input type="radio"/> | Foram tomadas providências corretivas em relação à sanção. |
| c. | <input type="radio"/> | Foram tomadas providências corretivas e preventivas em relação à sanção. |
| d. | <input checked="" type="radio"/> | Não recebeu. |





COMENTÁRIO

É ponto forte e demonstra atenção à Responsabilidade Socioambiental o fato de a empresa não receber sanções. Isto pode ser reflexo da adoção de gestão de riscos, onde são analisados o processo de produção ou da prestação de serviços, realizados o acompanhamento e a avaliação dos mesmos. Isto evita situações prejudiciais (ambiental, trabalhista, socioeconômica, legal, fiscal, entre outras) e, conseqüentemente, o comprometimento da viabilidade do negócio e da imagem da empresa. Nesta condição, a empresa pode contribuir com seus fornecedores e clientes, estimulando-os a adotarem práticas de gestão de risco adequadas aos seus negócios.

3.

A EMPRESA CONSIDERA ASPECTOS DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA NAS SUAS ATIVIDADES?

Ao considerar, entre outros, a otimização, redução e eficiência no uso de energia em edificações, transporte, processos de produção, utilização e comercialização, levando em conta os recursos não renováveis e renováveis, a empresa demonstra sua atenção às questões ambientais, contribuindo para a produtividade, competitividade e, também, para o desenvolvimento sustentável.

- | | |
|---|--|
| a.
 | Não são identificados os aspectos de eficiência energética que impactam as atividades. |
| b.
 | São realizadas ações sem identificar os aspectos de eficiência energética que impactam as atividades. |
| c.
 | São identificados os aspectos de eficiência energética que impactam as atividades e as ações são realizadas para promover a eficiência. |
| d.
 | São identificados os aspectos de eficiência energética que impactam as atividades, as ações são realizadas para promover a eficiência e são avaliados os resultados. |

COMENTÁRIO

Considerar aspectos de eficiência energética é uma oportunidade para melhoria, pois, não fazê-lo pode trazer repercussões desfavoráveis, inclusive sanções, impactando negativamente em orçamento e produtividade. Estabelecer atividades que considerem estes aspectos, poderá ter impacto positivo nos custos e na produtividade do negócio.

SÃO DESENVOLVIDAS AÇÕES ESPECÍFICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL COM AS PARTES INTERESSADAS?

O fundamento da Responsabilidade Social trata das relações da empresa com as partes interessadas e sua participação no desenvolvimento sustentável. A existência de ações planejadas indica o nível de adesão e estágio de desenvolvimento em Responsabilidade Social da empresa, como por exemplo, a atenção na seleção de fornecedores; escuta atenta e ações junto aos clientes; existência de ações preventivas e/ou corretivas sobre o impacto ambiental; contribuição com a comunidade; investimento em qualificação dos colaboradores.

(marcar com um X a coluna correspondente à resposta correta para cada parte interessada)

Parte interessada	a. Não desenvolve ações.	b. Desenvolve ações ocasionais.	c. Possui articulação e ações planejadas, ainda não executadas com a parte interessada.	d. Possui articulação e ações planejadas e executadas com a parte interessada.
4.1 Colaboradores (Público interno)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 Clientes e Consumidores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 Fornecedores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 Instituições governamentais	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5 Concorrentes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6 Comunidade e terceiro setor	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7 Meio Ambiente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RESPOSTA ESCRITA

Não existe um planejamento para desenvolver ações de responsabilidades sociais

COMENTÁRIO

Reconhecer ou identificar as partes interessadas do negócio consiste em oportunidade de melhoria, pois esse é um dos fatores impulsionadores da Responsabilidade Social, criando oportunidades para que a empresa tenha ciência do impacto que causa e do quanto está sujeita às decisões externas ao negócio. Assim, permite a visão do contexto em que está inserida (processo sistêmico). Desenvolver ações, mesmo que pontualmente, de forma participativa ou complementar, com uma parte interessada, potencializa recursos e resultados junto ao público beneficiário, bem como contribui para aumentar a confiança e fortalecer a imagem da empresa.

5.

QUANDO DA DECISÃO DE COMPRA, PRODUÇÃO, COMERCIALIZAÇÃO E/OU PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS, A EMPRESA CONSIDERA SUA ESFERA DE INFLUÊNCIA E OS IMPACTOS SOBRE A MESMA?

Ao considerar a esfera de influência, a empresa reconhece que suas decisões estão relacionadas de maneira política, contratual, econômica, entre outros, a indivíduos e/ou organizações, afetando-os por aspectos éticos, financeiros, de reputação, transparência, etc. Estar atenta à esfera de influência, o quanto as decisões e as atividades da empresa possam impactá-la a curto, médio ou longo prazo, é uma forma de avaliar riscos e oportunidades (reações positivas ou negativas) para o negócio no contexto onde a mesma está inserida (interdependência).

a.



A esfera de influência (público afetado) e o respectivo impacto de suas decisões sobre a mesma são desconhecidos.

b.



A esfera de influência (público afetado) e o respectivo impacto de suas decisões sobre a mesma são desconhecidos, contudo, existem ações informais identificando os afetados por suas decisões.

c.



Há o reconhecimento da esfera de influência (público afetado), contudo, ainda não existem procedimentos formais de análise do respectivo impacto das decisões sobre a mesma.

d.







Há o reconhecimento da esfera de influência (público afetado), e existem procedimentos formais de análise do respectivo impacto sobre a mesma.

COMENTÁRIO

Reconhecer quais os indivíduos e/ou organizações que a empresa afeta ou são os afetados por suas decisões possibilita identificar o contexto onde está inserida e avaliar riscos e oportunidades para a empresa. Estabelecer processos formais de reconhecimento da esfera de influência é uma oportunidade para melhoria, pois permitirá obter referenciais confiáveis para suas decisões, minimizando os riscos do negócio.

CONSIDERANDO A RESPONSABILIDADE QUANTO AOS SEUS PRODUTOS, COMO A EMPRESA COMUNICA E INFORMA SEUS CLIENTES E CONSUMIDORES SOBRE ESTES PRODUTOS?

Os produtos e serviços prestados por uma empresa impactam direta e indiretamente a vida de seus clientes, consumidores e da comunidade. Pesam na escolha: preço, as relações éticas da empresa com mercado, colaboradores, saúde, meio ambiente e comunidade, assim como, os fornecedores dos insumos e/ou serviços; a qualidade e utilização dos mesmos; os impactos ambientais na produção e no consumo; a utilização de mão de obra infantil e/ou escrava; a destinação de resíduos; o tratamento do cliente no pós-venda, ou seja, a circulação das informações, os direitos do consumidor e o consumo consciente.





- | | |
|---|--|
| a.
 | Não existem ações formais de comunicação e informação dos produtos. |
| b.
 | Não existem ações formais de comunicação e informação dos produtos, contudo, são disponibilizadas informações quando solicitado. |
| c.
 | Existem ações formais de comunicação e informação dos produtos, disponibilizando-as aos interessados. |
| d.
 | Existem ações formais de comunicação e informação dos seus produtos, são promovidas e realizadas campanhas esclarecedoras sobre a procedência dos insumos, a melhor maneira de utilizá-los e descartá-los. |

COMENTÁRIO

Existe como oportunidade para melhoria a empresa reconhecer sua responsabilidade nas questões econômicas, ambientais e sociais informando e comunicando a seus públicos sobre o processo de produção ou prestação de serviços, bem como, esclarecer quanto à procedência dos insumos, melhor forma de utilização, maneira e os locais para descarte com menor impacto. Esta atitude, mesmo se realizada por etapas e de forma crescente, poderá evitar danos ambientais e de saúde, prejuízos financeiros, sanções, entre outras, referentes ao Código do Consumidor.

A EMPRESA POSSUI PROCEDIMENTOS FORMALIZADOS DE PROMOÇÃO DE AÇÕES E PRÁTICAS DOS COLABORADORES QUE OS BENEFICIAM E AO NEGÓCIO?

A política de relacionamento e desenvolvimento exercidas pela empresa na sua relação com os colaboradores demonstra a prática da Responsabilidade Social. Com estrutura organizacional, funções e responsabilidades definidas, a empresa que promove ações e possui práticas como: resposta rápida (prontidão); iniciativa; criatividade; inovação; cooperação; comunicação eficaz e qualificação sistemática junto a seus colaboradores garante desenvolvimento individual e coletivo. Estes procedimentos favorecem a atração e manutenção de profissionais qualificados, refletindo no diferencial competitivo e no alcance da excelência.

- | | |
|---|---|
| a.
 | Não existem procedimentos formalizados para a promoção de ações e práticas que beneficiem os colaboradores. |
| b.
 | Não existem procedimentos formalizados para a promoção de ações e práticas que beneficiem os colaboradores, entretanto, se oportuniza informalmente a realização de algumas ações e práticas. |
| c.
 | Existem procedimentos formalizados para a promoção de ações e práticas que beneficiem os colaboradores, entretanto, o acompanhamento e avaliação dos mesmos são informais. |
| d.
 | Existem procedimentos formalizados para a promoção de ações e práticas que beneficiem dos colaboradores, assim como, para o acompanhamento e avaliação dos mesmos. |





COMENTÁRIO

Estimular a formalização de procedimentos para a promoção de ações e práticas de seus colaboradores, gradativamente, é uma oportunidade para melhoria, pois, a inexistência destes procedimentos poderá acarretar em falhas de gestão, clima organizacional desfavorável e baixa produtividade.

8.

A EMPRESA CONHECE AS NECESSIDADES E CONTRIBUI NO DESENVOLVIMENTO SOCIAL DA COMUNIDADE?

A participação ativa da empresa junto à sua comunidade contribui e fomenta o desenvolvimento social da mesma. Conhecendo as necessidades, com o planejamento e execução monitorada de ações, a empresa pode oportunizar ou favorecer, direta ou indiretamente, o acesso à escola, à saúde, à moradia, à alimentação, emprego e renda, entre outros, contribuindo também para o desenvolvimento econômico desta comunidade.

- a.  As necessidades da comunidade são desconhecidas, e não existem ações direcionadas para a mesma.
- b.  As necessidades da comunidade são desconhecidas, contudo, existem atividades que contribuem com a mesma.
- c.  As necessidades da comunidade são conhecidas, existem ações para atendê-la e o planejamento e o acompanhamento das mesmas são realizados informalmente.
- d.  As necessidades da comunidade são conhecidas, existem ações planejadas e acompanhadas que contribuem com seu desenvolvimento social.

COMENTÁRIO

Conhecer as necessidades da comunidade onde está instalada consiste em oportunidade para melhoria, pois isso leva a empresa a compreender o contexto (grau de interdependência) e ter a oportunidade de contribuir para melhoria dessa comunidade, minimizando a vulnerabilidade social, econômica e ambiental da mesma. Isto fortalece a imagem da empresa, além de contribuir para o atendimento das necessidades da comunidade.

8.1

DAS “AÇÕES SOCIAIS” DESENVOLVIDAS PELA EMPRESA SELECIONE UMA QUE CONSIDERE REPRESENTATIVA E DESCREVA ABAIXO.

As “ações sociais”, do ponto de vista da interação e integração com a sociedade, referem-se a qualquer atividade que leve em conta as necessidades de indivíduos, organizações sociais ou comunidade que se encontrem em situação de vulnerabilidade ou risco social. Pode ser a promoção ou participação em evento que beneficie crianças e adolescentes; grupos étnicos ou de gênero; idosos; pessoas com deficiência etc.; promoção e apoio no atendimento das necessidades de uma organização social, de uma escola ou comunidade; ações voltadas ao meio ambiente; ações e mobilizações em situações de emergência, de segurança ou a prática de voluntariado corporativo.

Nome da Ação			
Item	Resposta		
a. Público beneficiado (especifique)			
b. Nº Atendimentos diretos			
c. Nº Atendimentos indiretos			
d. Pesquisou demandas da Comunidade	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Parcialmente	<input checked="" type="radio"/> Não
e. Possui parceria para ação	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Eventualmente	<input checked="" type="radio"/> Não
f. Realiza avaliação	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Eventualmente	<input checked="" type="radio"/> Não
g. A empresa se considera predominantemente	<input type="radio"/> Articuladora	<input type="radio"/> Realizadora	<input checked="" type="radio"/> Articuladora e Realizadora



PRÁTICAS DE INOVAÇÃO

DEVOLUTIVA SOBRE AS PRÁTICAS DE INOVAÇÃO

Esta parte do Relatório de Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria foi gerada a partir das repostas apresentadas na Parte IV do Questionário do MPE Brasil, que avalia as práticas de Inovação.

Com base nos comentários apresentados, você terá a oportunidade de rever as práticas de Inovação em sua empresa, e tomar ações para melhoria, buscando promover um ambiente mais propício para aumentar a capacidade de adaptar-se criativamente às mudanças que afetam o contexto empresarial em que ela está inserida.

INTRODUÇÃO

Uma empresa tem como introduzir muitos tipos de mudanças que incorporam inovação. Essas podem ser tanto de caráter tecnológico, associadas a produtos e processos, quanto em seus métodos de trabalho, no uso dos fatores de produção e nos tipos de entregas que reflitam sua estratégia, as oportunidades conquistadas junto aos clientes e no mercado, com reflexo no desempenho nos negócios. A inovação é o instrumento de valor para o empreendedor do pequeno negócio, a qual possibilita às empresas se diferenciarem no mercado, estabelecendo um novo patamar em que a concorrência e a manutenção de contratos ocorram em função do conjunto de atributos importantes, atrativos para o cliente. A inovação pode acontecer, por exemplo, na melhoria da equipe, na ampliação das condições de venda, no aperfeiçoamento dos produtos, aprimoramento de um serviço, nos processos de trabalho com novos materiais, equipamentos e fluxos, bem como na criação de um novo modelo de negócio, pois adiciona algum tipo de novo valor para a empresa.

A EMPRESA REALIZA ESFORÇOS PARA INOVAR?

A empresa que deseja ser inovadora realiza e dimensiona o esforço de manter as atividades de inovação, como a busca de informações e o estímulo às ideias criativas. Realiza esforços para obtenção de recursos financeiros e gerenciais para realizar as inovações e acompanha as atividades de implementação. Os esforços podem ser representados por investimentos financeiros, como compra de máquinas e equipamentos, recursos despendidos para ouvir clientes e identificar oportunidades, recursos para participação em feiras, congressos e outros eventos, para a Informatização da empresa, a pesquisa e desenvolvimento próprio ou em parceria, para realizar adaptação de produtos/ serviços nacionais ou estrangeiros. Os esforços também são representados por investimento em pessoas, como capacitação, treinamentos, número de colaboradores que se dedicam à inovação, recursos para recompensar colaboradores por ideias inovadoras etc. Além disso, os investimentos em novos métodos de gestão e em novas estratégias de marketing também são considerados esforços para a obtenção de inovações.

- | | | |
|----|-------------------------------------|--|
| a. | <input type="checkbox"/> | Não são realizados esforços para inovar. |
| b. | <input checked="" type="checkbox"/> | Existem alguns esforços para inovar, mas são esporádicos. |
| c. | <input type="checkbox"/> | Os esforços para inovar são realizados regularmente, mas não são acompanhados. |
| d. | <input type="checkbox"/> | Os esforços para inovar são realizados formalmente e regularmente e são acompanhados e medidos através de indicadores. |

COMENTÁRIO

A existência de alguns esforços para inovar é louvável, mas estes esforços não deveriam acontecer apenas esporadicamente. Isso constitui uma oportunidade de melhoria para a empresa. A empresa que deseja realmente ser inovadora realiza continuamente esforços para manter as atividades de inovação, como a busca de informações e o estímulo às ideias criativas, além de esforços para obtenção de recursos financeiros e gerenciais para realizar as inovações. , caracterizando as oportunidades para melhoria da empresa. Esses esforços podem ser investimentos financeiros, como compra de máquinas e equipamentos, recursos despendidos para ouvir clientes e identificar oportunidades, recursos para participação em feiras, congressos e outros eventos, para a Informatização da empresa, a pesquisa e desenvolvimento próprio ou em parceria, para realizar adaptação de produtos/serviços nacionais ou estrangeiros. Os esforços também são representados por investimento em pessoas, como capacitação, treinamentos, recursos para recompensar colaboradores por

ideias inovadoras etc. Além disso, os investimentos em novos métodos de gestão e em novas estratégias de marketing também são considerados esforços para a obtenção de inovações.

Resultado	%	Não mede
Percentagem da receita anual investida em atividades inovativas (investimento em pesquisa e desenvolvimento, em capacitação de pessoas, em participação em feiras, exposições e congressos, investimento em novos métodos de marketing, em novas formas de Gestão, em inovações de processo etc.	-	
Percentual de colaboradores da empresa que se dedicam à inovação	-	

2.

AS INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS SÃO OBTIDOS NOS AMBIENTES EXTERNOS PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO E, POSTERIORMENTE, COMPARTILHADOS COM OS COLABORADORES?

A informação sobre o que está acontecendo de inovador no ambiente externo, o levantamento e busca de ideias e oportunidades, ocorre muitas vezes de forma aberta, isto é, com a participação de muitas pessoas e entidades. É importante estar atento e se antecipar às tendências sobre o que pode passar a influenciar os negócios. Workshops temáticos, visitas a empresas do setor e participação em feiras, por exemplo, são fontes de informação e de ideias para oportunidades de inovação. Novos conhecimentos e descobertas podem ser buscados a partir dos relacionamentos com universidades, centros de pesquisa, associações e nas redes virtuais, como também diretamente em clientes e fornecedores. Assim, as oportunidades para implementar inovações permitem estabelecer uma cooperação com outras entidades e o compartilhamento do conhecimento, a fim de reforçar as ideias de melhorias significativas que podem ser implementadas pela empresa.

a.



As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação não são obtidos nos ambientes externos.

b.



As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos ocasionalmente nos ambientes externos.

c.



As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos ambientes externos.

d.



As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos de forma regular e formalmente nos ambientes externos e são compartilhados com os colaboradores.





COMENTÁRIO

A oportunidade para melhoria concentra-se na identificação e utilização regular das informações e conhecimentos voltados à inovação, e que influenciam os negócios, obtidos nos ambientes externos.

3.

É PROMOVIDO UM AMBIENTE FAVORÁVEL DE ESTÍMULO AO SURGIMENTO DE IDEIAS CRIATIVAS E DA COMUNICAÇÃO ENTRE COLABORADORES PARA IMPLEMENTAR AS INOVAÇÕES?

A capacidade da empresa de se adaptar criativamente às mudanças envolve a comunicação e a contribuição de seus dirigentes e colaboradores. Um ambiente em que os colaboradores conversam sobre melhorias no trabalho e são estimulados a estudar, compartilhar dados, informações e conhecimentos relacionadas ao que a empresa poderia fazer de novas maneiras facilita o surgimento de ideias criativas e ações projetadas para a implementação das inovações. Quando os colaboradores apresentam sugestões e acompanham os esforços de implementação de ideias criativas, a contribuição tende a continuar acontecendo.

- | | |
|--|---|
| a.  | Não é promovido um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas e de comunicação entre colaboradores. |
| b.  | É promovido um ambiente favorável com algumas ações de estímulo ao surgimento de ideias criativas, predominando a comunicação informal entre os colaboradores voltada para implementar inovações. |
| c.  | É promovido um ambiente favorável com diversas ações de estímulo ao surgimento de ideias criativas, predominando a comunicação formal entre os colaboradores voltada para implementar inovações. |
| d.  | É promovido um ambiente favorável de estímulo permanente com ações formalizadas voltadas ao surgimento de ideias criativas e de comunicação contínua e estruturada entre os colaboradores voltada para implementar inovações. |

RESPOSTA ESCRITA

Cursos e encontro entre os colaboradores

COMENTÁRIO

Estimular as inovações com promoção de um ambiente favorável para o compartilhamento e troca de ideias criativas é extremamente importante. Existe a oportunidade para melhoria em avançar ainda mais por meio da comunicação estruturada e continuada entre os colaboradores sobre as inovações que podem ser implementadas para alavancar os negócios.

SÃO ANALISADAS, AVALIADAS E SELECIONADAS AS IDEIAS OU OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO?

Além de proporcionar um ambiente propício para a geração de ideias, a empresa deve estabelecer um método sistematizado para analisar as oportunidades apresentadas pelos colaboradores. Para isso deve estimular a busca e troca de informações mais aprofundadas sobre regulamentação do setor, diferencial a ser proporcionado caso a ideia seja selecionada, conhecimentos que serão necessários, entre outras. É fundamental a empresa ter critérios bem estabelecidos e discutidos em grupo para poder ser feita uma avaliação sobre os mais diferentes aspectos de cada uma das ideias apresentadas. A seleção de uma ou mais oportunidades de inovação com a participação dos colaboradores faz com os mesmos tenham um maior comprometimento com o desenvolvimento e com o sucesso dos potenciais novos produtos, serviços ou processos implementados.

- | | | |
|----|-------------------------------------|---|
| a. | <input type="checkbox"/> | A seleção das melhores ideias não é realizada de forma sistemática. |
| b. | <input checked="" type="checkbox"/> | A seleção das melhores ideias é realizada ocasionalmente, sem critérios de avaliação definidos. |
| c. | <input type="checkbox"/> | A seleção das melhores ideias é realizada regularmente com critérios de avaliação definidos. |
| d. | <input type="checkbox"/> | A seleção das melhores ideias é realizada regularmente com critérios de avaliação definidos, com participação de colaboradores. |

COMENTÁRIO

Realizar pelo menos de forma ocasional momentos para selecionar ideias é um ponto importante. Como oportunidade para melhoria podem ser estabelecidos momentos específicos e regulares de seleção de ideias com a participação dos colaboradores e com critérios bem definidos, bem como pode ser aprimorada a sistematização ou o método de seleção.

5.

OS DIRIGENTES APOIAM E ESTABELECEM RECURSOS E CONDIÇÕES DE EXPERIMENTAÇÃO DE NOVAS IDEIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE INOVAÇÕES?

A inovação, para ser implementada, requer trabalho diferenciado e persistente. A implementação deve considerar os ajustes continuados para proveito das novas atividades, projetos e produtos, até uma solução viável ser encontrada. Esse esforço organizado requer apoio dos interessados e condições adequadas que incluem novos métodos de trabalho, participação de equipes e, por vezes, adoção de novos materiais, domínio de novas tecnologias, introdução ou adaptação de equipamentos. Os registros de avanços são importantes para manter o foco na melhoria esperada e no acompanhamento dos progressos realizados, permitindo que a empresa alcance as inovações em alinhamento com a sua estratégia.

- a. Os dirigentes não apoiam a experimentação de novas ideias.
- b. Os dirigentes apoiam a experimentação de novas ideias.
- c. Os dirigentes apoiam a experimentação de novas ideias e estabelecem condições práticas e recursos organizados para sua implementação.
- d. Os dirigentes apoiam a experimentação planejada de novas ideias e estabelecem condições práticas, com definição de responsabilidades e recursos para implementação, em alinhamento com as estratégias.

COMENTÁRIO

Apoiar e estabelecer regularmente condições para a empresa avançar com iniciativas e poder escolher, a partir de experimentos práticos, as opções proveitosas de novas ideias que venham a beneficiar qualquer de suas atividades e produtos inovadores consiste em uma oportunidade para melhoria.

A IMPLEMENTAÇÃO DAS INOVAÇÕES É ACOMPANHADA?

A inovação, para tornar-se um benefício na empresa e satisfazer necessidades de clientes, do mercado e internamente, deve ser acompanhada, ou seja, os processos, produtos ou outras inovações devem ser consolidados nas áreas envolvidas. Para isso deve-se, permanentemente, verificar e ajustar os desvios a fim de manter a consistência e atratividade por mais tempo. A sustentação continuada de cada realização inovadora, alinhando os recursos necessários com as competências internas, ajuda a criar as condições de implementação e incentiva a adoção da solução. Algumas possíveis formas de acompanhar a implementação da inovação é controlar os cronogramas de desenvolvimento, os recursos financeiros, o nível de satisfação dos clientes, a aceitação pelo mercado (vendas) etc.





- | | | |
|----|-------------------------------------|--|
| a. | <input checked="" type="checkbox"/> | A empresa não mantém atividades de acompanhamento da implementação das inovações. |
| b. | <input type="checkbox"/> | A empresa mantém ocasionalmente atividades de acompanhamento da implementação das inovações |
| c. | <input type="checkbox"/> | A empresa mantém regularmente atividades de acompanhamento da implementação das inovações |
| d. | <input type="checkbox"/> | A empresa mantém regularmente e controla as atividades de acompanhamento da implementação das inovações com utilização de algum indicador. |

COMENTÁRIO

Acompanhar a implementação das inovações consiste uma oportunidade para melhoria. Isso permitirá verificar e ajustar desvios a fim de manter a consistência e atratividade da inovação. Essa iniciativa sustentará a aceitação e o uso das inovações.

É PROMOVIDO O APRENDIZADO SOBRE O PROCESSO DE INOVAÇÃO?

A empresa inovadora sabe a importância de refletir sobre o processo de inovação como um todo, o que aconteceu, o que funcionou bem, o que não deu certo, os resultados obtidos, as novas ideias etc. Isso é importante porque possibilitará o aproveitamento dessas reflexões para apoio às decisões futuras que envolvam os mesmos temas. É importante aprender sobre o que houve de correto ou de equivocado durante a fase de levantamento de ideias, durante a seleção das ideias, durante a busca de recursos e durante a execução do projeto de inovação. Aprender como foram resolvidos esses problemas. A empresa reconhece a importância do registro das lições aprendidas, para utilizar esse aprendizado já obtido no lançamento de outros produtos/serviços. A empresa sabe compartilhar a experiência adquirida com os colaboradores e utilizar as formas de disseminação de informação na empresa. Dessa forma aprenderá a importância de registrar as lições aprendidas, evitando reinventar a roda sempre que for iniciar outras ideias. Isso é importante porque o registro e a documentação permitirão que a empresa resolva mais facilmente os futuros problemas que sejam similares aos que já foram registrados. Ao lançar novos produtos e processos, já refletindo sobre mudanças necessárias a partir do aprendizado anterior certamente permitirá que a empresa lance novos produtos onde as eventuais dificuldades sejam antecipadas e contornadas. Além de tudo, o aprendizado permitirá estimular o reinício do processo (re-inovação), ou seja, a possibilidade de contornar as dificuldades com conhecimento prévio da solução estimula, sem dúvida, o reinício do processo em busca de inovações.

- | | |
|---|--|
| <p>a.</p>  | <p>Não é realizado aprendizado sobre o processo de inovação.</p> |
| <p>b.</p>  | <p>São promovidas reflexões sobre o processo de inovação.</p> |
| <p>c.</p>  | <p>São registradas as lições aprendidas sobre o processo de inovação e essas lições são compartilhadas eventualmente com os colaboradores.</p> |
| <p>d.</p>  | <p>São registradas as lições aprendidas sobre o processo de inovação, é realizado o compartilhamento regular dessas lições aprendidas com os colaboradores, tendo pelo menos um exemplo de como o aprendizado foi incorporado no processo de inovação.</p> |

COMENTÁRIO

Iniciar um processo de reflexão e de atividades de aprendizagem durante o processo de inovação configura uma oportunidade para melhoria. Isso possibilitará o aproveitamento dessas reflexões para apoio a decisões futuras que envolvam os mesmos temas.

OS COLABORADORES SÃO RECONHECIDOS POR SUA CONTRIBUIÇÃO À INOVAÇÃO?

A empresa inovadora sabe reconhecer os colaboradores que contribuem com ideias criativas e que se dispõem a enfrentar os desafios de mudanças. Nessa empresa existe um processo de reconhecimento e recompensa por ideias inovadoras dadas por colaboradores. A contribuição de cada colaborador envolvido com as inovações conquistadas, quando reconhecido pela empresa, redobra a busca por novas informações e conhecimentos, bem como pela capacidade realizadora. É importante compartilhar uma parte dos resultados das inovações com os colaboradores, no sentido de reforçar o ambiente favorável para a afirmação do caráter inovador da empresa. Isso pode ser feito criando um sistema de reconhecimento e recompensa como valorização dos colaboradores que dão ideias para inovar, equalizando os seus interesses profissionais com os interesses estratégicos da empresa. Existem diversas formas de reconhecimento da contribuição dos colaboradores para a inovação, tais como financeiras, presentes, placas, troféus, elogios por escrito e verbais, concessão de privilégios especiais. É importante também definir os indicadores para a recompensa e a avaliação de desempenho.

a.



Não há reconhecimento aos colaboradores pela sua contribuição à inovação.

b.



O reconhecimento da contribuição à inovação é feito esporadicamente e sem critérios definidos.

c.



O reconhecimento da contribuição à inovação é feito regularmente e com critérios definidos.

d.



Existe um programa formal de reconhecimento e recompensa aos colaboradores pela sua contribuição à inovação, feito com critérios definidos e os ganhos gerados pela inovação são compartilhados entre aqueles que contribuem para que a inovação aconteça.

COMENTÁRIO

Reconhecer a contribuição dos colaboradores envolvidos com as inovações configura uma oportunidade para melhoria. Isso reforçará o ambiente favorável para a afirmação do caráter inovador da empresa.

OS COLABORADORES SÃO CAPACITADOS PARA A INOVAÇÃO E PARA A GESTÃO DA INOVAÇÃO?

A empresa reconhece a importância da capacitação dos seus colaboradores em inovação e em gestão da inovação.

Capacitar pessoas em Gestão da Inovação significa capacitá-las em técnicas de criatividade para gerar ideias, em processos de seleção de ideias, na busca de recursos financeiros e gerenciais para conseguir inovar, nas formas de gerenciar os projetos de implantação das inovações e mesmo nas práticas de aprendizagem. A empresa reconhece que a capacitação das pessoas em gestão da inovação amplia a capacidade da empresa em desenvolver ou produzir produtos/serviços com inovações em design, qualidade, desempenho etc.

A empresa sabe identificar, através de indicadores, as capacidades técnicas e humanas a serem aprimoradas para que o colaborador seja um inovador. Estabelece grupos de capacitação em gestão da inovação como parte de um programa de educação continuada.

Estimula o uso dos conhecimentos adquiridos sobre inovação e gestão da inovação no dia-a-dia da empresa. Estimula o compartilhamento do conhecimento e o desenvolvimento do hábito da aprendizagem em termos de gestão da inovação.

a.



A empresa não capacita seus colaboradores especificamente em inovação e gestão da inovação.

b.



A empresa capacita esporadicamente seus colaboradores em inovação e gestão da inovação, quando surge uma necessidade.

c.



A empresa capacita seus colaboradores em inovação e gestão da inovação com regularidade.

d.



A empresa tem um programa formal de capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores em inovação e gestão da inovação, com indicadores que permitam antever as necessidades de capacitação.

COMENTÁRIO

Reconhecer a importância da capacitação em inovação e gestão da inovação dos seus colaboradores constitui uma oportunidade para melhoria. Isso porque a capacitação das pessoas amplia a capacidade da empresa em desenvolver ou produzir produtos/serviços com inovações em design, qualidade, desempenho etc.

O TRABALHO EM EQUIPE É ESTIMULADO PARA A GERAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO?

O trabalho em equipe permite que ideias, oportunidades de inovação e soluções, sejam pensadas e discutidas a partir de diferentes abordagens e experiências individuais. Estímulo a equipes com pessoas de diferentes áreas imprimem uma lógica de visão sistêmica da empresa o que lhes permite um maior fluxo de informações. Diferentes pessoas pensando e desenvolvendo juntas, propiciam uma sinergia que aumenta a produtividade de geração e implementação de ideias de forma corresponsável, pois todos tem clareza dos seus papéis para que a ideia passe do estágio de oportunidade para se transformar realmente em inovação.

a.



Não há estímulo para atividades em equipe voltadas para gerar oportunidades de inovações.

b.



Há alguns poucos estímulos para que as oportunidades de inovação sejam geradas por equipes.

c.



Há estímulo frequente para que as oportunidades de inovações sejam geradas e desenvolvidas por equipes.

d.



Há um programa formal para o estímulo de atividades em equipe voltadas a gerar oportunidades de inovação.

COMENTÁRIO

Estimular a variedade e ampliação da participação de colaboradores em trabalhos em equipe é uma oportunidade para melhoria. A formação de equipes, com diferentes pontos de vista frente à geração de ideias e oportunidades de inovação, é um primeiro passo na formação de uma cultura de inovação.

AS INOVAÇÕES SÃO DIVULGADAS ÀS PARTES INTERESSADAS?

Para uma ideia se transformar em uma inovação, ela deve ser implementada e aceita, ou seja, usada, pela parte interessada. Externamente à empresa, a parte interessada são os clientes. Internamente são os próprios colaboradores. As inovações de produtos, de serviços e de marketing são normalmente voltadas para os clientes externos. No caso de inovações de processo ou de gestão (organizacionais) normalmente a parte interessada é interna, ou seja, são os próprios colaboradores. Para que essa aceitação, ou uso da inovação, ocorra, a inovação deve ser fortemente divulgada para as partes interessadas, internas ou externas, de forma a possibilitar sua aceitação crescente. Os reconhecimentos internos ou externos criam expectativas para o surgimento de inovações subsequentes. Os reconhecimentos podem ser mensurados, quando internamente pelas resistências à mudança e externamente pelas vendas do produto ou serviço inovador.

a.



Não há divulgação das inovações às partes interessadas.

b.



A divulgação das inovações restringe-se apenas a um dos grupos interessados (interno ou externo).

c.



A divulgação das inovações abrange todas as partes interessadas, interna e externa.

d.



Existe um programa formal de divulgação das inovações, tanto para os interessados internos à empresa, como para os externos (clientes), que inclui indicadores de aceitação ou não da inovação, como, por exemplo, avaliações de resistência à mudanças (no caso interno) ou mensuração das vendas (no caso externo).

COMENTÁRIO

A divulgação apenas para uma parte dos interessados diminui a difusão da inovação, tanto interna como externamente. Como oportunidade para melhoria poderia ser feita uma divulgação ampla junto a todas as partes interessadas para sustentar a aceitação e uso das inovações.

SÃO AVALIADOS OS BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DAS INOVAÇÕES?

A empresa inovadora sabe lidar com a mudança que pode gerar valor para os negócios. Ela identifica e avalia os benefícios que vieram da inovação como, por exemplo, o aprimoramento de processos, o aumento da produção, da produtividade por colaborador, do faturamento, a redução de custos, o lançamento de novos produtos ou capacidade de reinvestimento, a conquista de novos mercados. Ela levanta mais informações, desenvolve controle, que inclui verificação dos resultados da implementação das inovações e cria indicadores, que permitem avaliar benefícios em comparação com outras soluções disponíveis no mercado.

- | | | |
|----|-------------------------------------|--|
| a. | <input checked="" type="checkbox"/> | Não há identificação dos benefícios da implementação das inovações. |
| b. | <input type="checkbox"/> | Os benefícios da implementação das inovações são identificados. |
| c. | <input type="checkbox"/> | Os benefícios da implementação das inovações são identificados e avaliados. |
| d. | <input type="checkbox"/> | Os benefícios da implementação das inovações são identificados, avaliados, incluindo indicadores de melhoria do desempenho da empresa. |

COMENTÁRIO

A oportunidade para melhoria concentra-se na identificação dos benefícios da implementação das inovações. Isso criará um ambiente favorável na empresa, que poderá assimilar mais facilmente as vantagens em se tornar uma empresa inovadora.

Nome da Inovação	Tipo	Ano de Lançamento
Resultados	%	
Percentual do faturamento do último ano (estimativa) que advém de produtos/serviços inovadores lançados nos últimos 3 anos.	-	
Percentual de redução de custos (estimativa) decorrente das inovações de processos realizadas nos últimos 3 anos.	-	
Percentual do faturamento do último ano (estimativa) decorrente de novos mercados (entrada em novos mercados, em nova cidade, em outro estado) nos últimos 3 anos.	-	
Percentual de economia estimado em decorrência das inovações organizacionais (Gestão) implementadas nos últimos 3 anos.	-	