



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

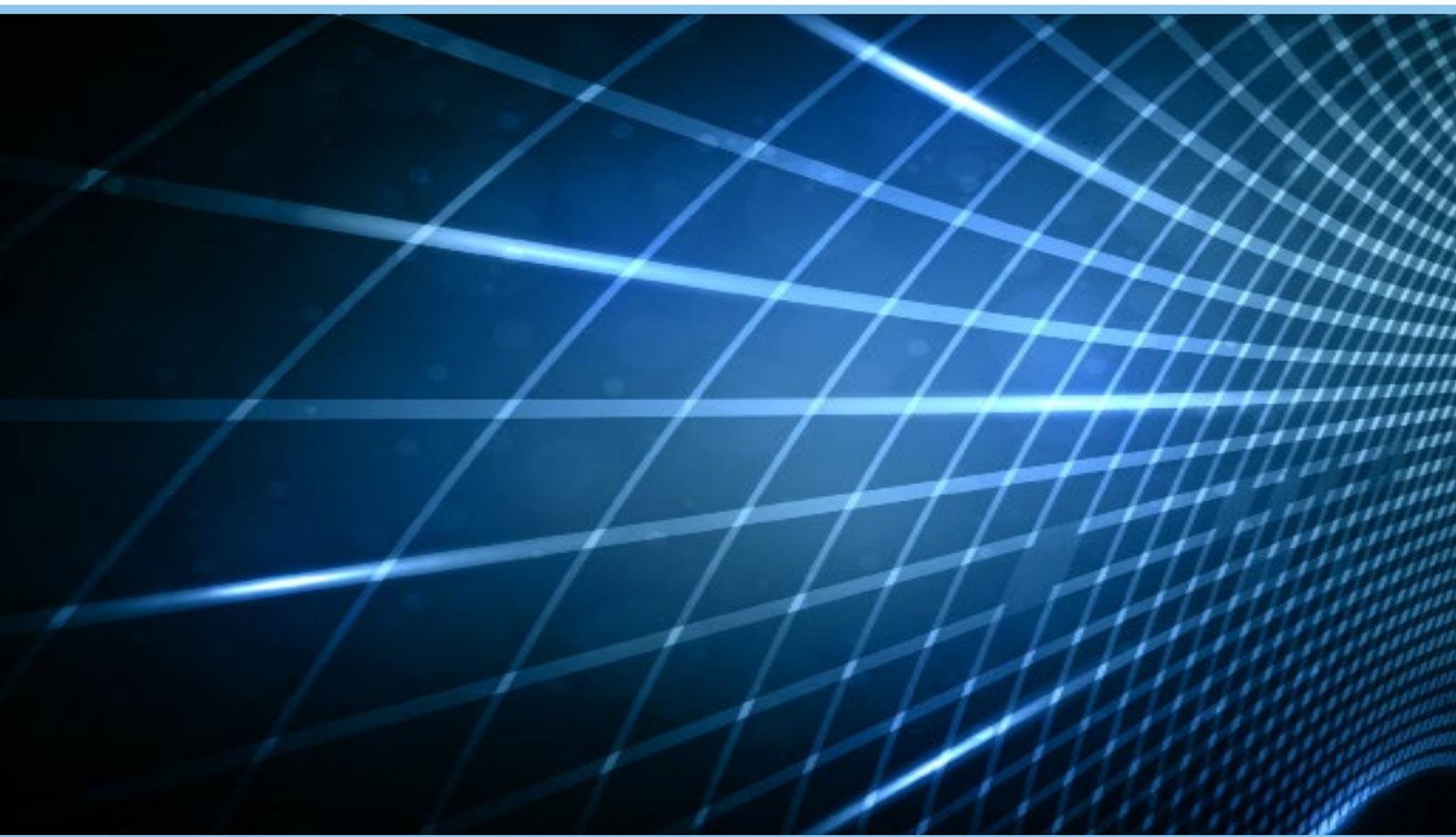
FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org



Prémios da qualidade Moçambique

MANUAL DA QUALIDADE

PRÉMIOS DA QUALIDADE MOÇAMBIQUE

Manual de qualidade



Índice analítico

I. OS PRÉMIOS DA QUALIDADE. RAZÃO DE SER

Uma cultura da qualidade. Benefícios	04
Princípios fundamentais da qualidade (ISO 9001)	05
Princípios fundamentais da excelência	05
Vantagens de concorrer aos prémios da qualidade	06

II. ESQUEMA DOS PRÉMIOS DA QUALIDADE MOZAMBIQUE / SADC

Antecedentes	10
Liderança do processo	11
Esquema. Categorias	11
Diagrama do processo	11
Regulamento	14

III. CAPACITAÇÃO DOS RECURSOS ENVOLVIDOS

Requisitos de base	18
Formação	18
Metodologia de avaliação. Critérios	20
Relatório de avaliação	22

IV. PROMOÇÃO E COMUNICAÇÃO

Formas de promoção e comunicação	26
Opções de financiamento dos PQM	27
Outras formas de promoção	28

ANEXOS

Glossário de termos	32
Regulamento	33
Candidaturas	33
Critérios de avaliação	34
Relatório de avaliação de candidatura	34
Folheto de divulgação	35
Troféu	36
Anúncios e minutas	37
Anexo A: Dossier de candidatura	39
Anexo B: Dossier de candidatura (exemplo)	49
Anexo C: Relatório de avaliação da candidatura	65
Anexo D: Relatório de avaliação da candidatura (exemplo)	69



QUALIDADE

I. OS PRÉMIOS DA QUALIDADE. RAZÃO DE SER

Uma cultura da qualidade. Benefícios

Princípios fundamentais da qualidade (ISO 9001)

Princípios fundamentais da excelência

Vantagens de concorrer aos prémios da qualidade

I. OS PRÉMIOS DA QUALIDADE. RAZÃO DE SER

a) Uma cultura da qualidade. Benefícios

Os benefícios duma cultura da qualidade podem ser resumidos da seguinte maneira:

1. Satisfação dos clientes;
2. Atitudes positivas por parte de todos os colaboradores;
3. Comunicação efectiva;
4. Melhoria contínua em todos os produtos e processos;
5. Satisfação dos clientes internos;
6. Eliminação do desperdício;
7. Aprendizagem individual e colectiva;
8. Desenvolvimento de parcerias favoráveis com as partes interessadas;
9. Melhoria contínua do desempenho.

As organizações de todo o tipo, de forma generalizada em todo o mundo, têm vindo a demonstrar um interesse crescente pelo conhecimento e aplicação das técnicas e métodos de controlo e de gestão da qualidade.

A qualidade esteve desde sempre preocupada com a optimização de processos, no início para evitar produtos defeituosos (controlo dos processos), depois para os tornar também mais eficientes.

A experiência acumulada e o conhecimento técnico e científico têm vindo a identificar e a divulgar casos de sucesso, provando que a qualidade constitui um factor absolutamente essencial da competitividade. Pode não ser condição suficiente, mas sem ela não existem alternativas sustentáveis.

A qualidade está cada vez mais identificada com aquilo que o cliente quer e/ou espera, quando e como, em que condições e sempre ao preço que está disposto a pagar. Mas a qualidade não pode ser obtida a qualquer custo.

A aplicação das técnicas e métodos da qualidade mostram a existência de custos inúteis de grande dimensão e que podem determinar a competitividade e mesmo a sobrevivência das organizações.

Nas organizações que privilegiam a eficácia, os gestores devem ser líderes (um pouco em oposição aos gestores tradicionais), caracterizando-se por conceberem um estado futuro, transmitirem uma percepção do estado actual e incentivarem à mudança. Estes gerem os negócios do futuro. Os gestores do futuro usam o pensamento sistémico, desenvolvem visões partilhadas e entendem melhor as interações entre variáveis complexas. A qualidade de uma organização pode ser vista de vários prismas, mas incluirá, certamente, um novo modo de pensamento organizacional, que requer educação, atitude adequada e espírito criativo.

Para um país se aproximar do grupo da frente precisa de encontrar formas de encurtar o caminho seguido no passado, utilizando posicionamentos inteligentes que tirem proveito das potencialidades acessíveis das novas tecnologias, dos activos imateriais e da sua criatividade e de abordagens provadas e públicas, como é o caso da Qualidade.

As metodologias da qualidade encerram formas elevadas de conhecimento e de saber organizados para serem mais fáceis de entender e de aplicar.

A organização de Prémios da Qualidade tem vindo a demonstrar que estes incentivam a boa concorrência entre os agentes económicos e sociais, e fomentam a divulgação de boas práticas.

b) Princípios fundamentais da qualidade (ISO 9001)

ABORDAGEM POR PROCESSOS

As organizações devem adoptar uma abordagem por processos aquando do desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da qualidade. A organização deverá identificar o nível em que cada processo operacional cria valor para o cliente. Por essa razão, deverá incluir os processos relacionados com a missão da instituição. A compreensão das interações entre processos é fundamental para que a organização melhore os seus processos em particular e o sistema de uma forma geral.

ENTENDIMENTO DAS COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS (CENTRADAS NOS CLIENTES)

Este entendimento inclui vários facilitadores que permitem garantir uma vantagem competitiva. Estes factores passam pela tecnologia, pelas capacidades, pelas especialidades e pela cultura organizacional. A força colectiva da instituição potencia a criação de valor para o cliente. A competência fundamental das organizações deverá incentivar a inovação, adaptando-se às mudanças do ambiente, no sentido de manter a sua vantagem competitiva.

OPTIMIZAÇÃO TOTAL (ABORDAGEM SISTÉMICA À GESTÃO)

Cada processo operacional deve alcançar os seus objectivos, em linha com os objectivos mais gerais da organização.

LIDERANÇA

Estabelece a visão, cria a política para implementar a visão, conduzindo a organização a responder rapidamente às mudanças no contexto competitivo.

TOMADA DA DECISÃO BASEADA EM FACTOS

Assegura que as decisões mais gerais da organização se baseiam em factos compreendidos de forma clara e não em informação especulativa e conveniente. Para este fim, informação e saber aliam-se às capacidades de análise, ao raciocínio lógico e à abordagem científica.

PARCERIAS (MUTUAMENTE BENÉFICAS INCLUINDO OS FORNECEDORES)

São importantes na optimização de certos factores (saber, capacidade e criatividade) com vista a atingir valor para o cliente.

ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

É a forma mais efectiva e eficaz de uma organização atingir os seus objectivos, facilitando o envolvimento de todas as pessoas e rentabilizando as suas competências, capacidades, sabedoria e criatividade.

MELHORIA CONTÍNUA

A melhoria contínua dos processos das organizações permite-lhes continuarem a criar valor. Tal permite um crescimento sustentado no contexto competitivo, assim como um aumento da aprendizagem, do saber pessoal e institucional, de uma forma inovadora e construtiva.

c) Princípios fundamentais da excelência

ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS EQUILIBRADOS

As organizações excelentes alcançam resultados que encantam todos os stakeholders/partes interessadas da organização, assegurando transparência na informação reportada.

VALOR ACRESCENTADO PARA OS CLIENTES

As organizações excelentes criam valor sustentável para os clientes, antecipando as suas necessidades e expectativas.

LIDERANÇA COM VISÃO, INSPIRAÇÃO E INTEGRIDADE

As organizações excelentes têm líderes visionários e inspiradores, que fazem o futuro acontecer, actuando como modelos da sua ética e dos seus valores.

GESTÃO POR PROCESSOS

As organizações excelentes são geridas através de um conjunto de processos estruturados e alinhados, tomando decisões baseadas em factos para alcançar resultados sustentados e equilibrados.

SUCESSO ATRAVÉS DAS PESSOAS

As organizações excelentes valorizam as suas pessoas, criam uma cultura de empowerment/ empoderamento, alcançando de forma equilibrada os objectivos organizacionais e pessoais.

PROMOÇÃO/FOMENTO DA CRIATIVIDADE E DA INOVAÇÃO

As organizações excelentes geram valor e níveis superiores de desempenho através da inovação contínua e sistemática, potenciando a criatividade das suas partes interessadas.

DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS

As organizações excelentes procuram, desenvolvem e mantêm parcerias várias, garantindo o sucesso mútuo.

RESPONSABILIDADE POR UM FUTURO SUSTENTÁVEL

As organizações excelentes introduzem na sua cultura uma mentalidade ética, valores claros e as mais elevadas exigências organizacionais, permitindo-lhes lutar pela sustentabilidade económica, social e ecológica.

d) Vantagens de concorrer aos prémios da qualidade

As melhorias na qualidade conduzem a benefícios relevantes no desempenho da organização, gerando novas oportunidades de negócio e impulsionando o seu crescimento.

A avaliação das candidaturas assume que os resultados obtidos pela organização, quer no que se refere ao desempenho económico e financeiro, quer nos clientes, nos produtos, nos serviços e na exportação, são alcançados através das abordagens, das técnicas e dos métodos de controlo e gestão da qualidade, que a gestão das organizações tenha adoptado e implementado com sucesso.

A coerência e a constância das políticas e das estratégias, são elementos facilitadores da optimização dos produtos, serviços e processos, que por sua vez são potenciados pelo desenvolvimento das competências das pessoas e melhor utilização dos recursos e das parcerias.

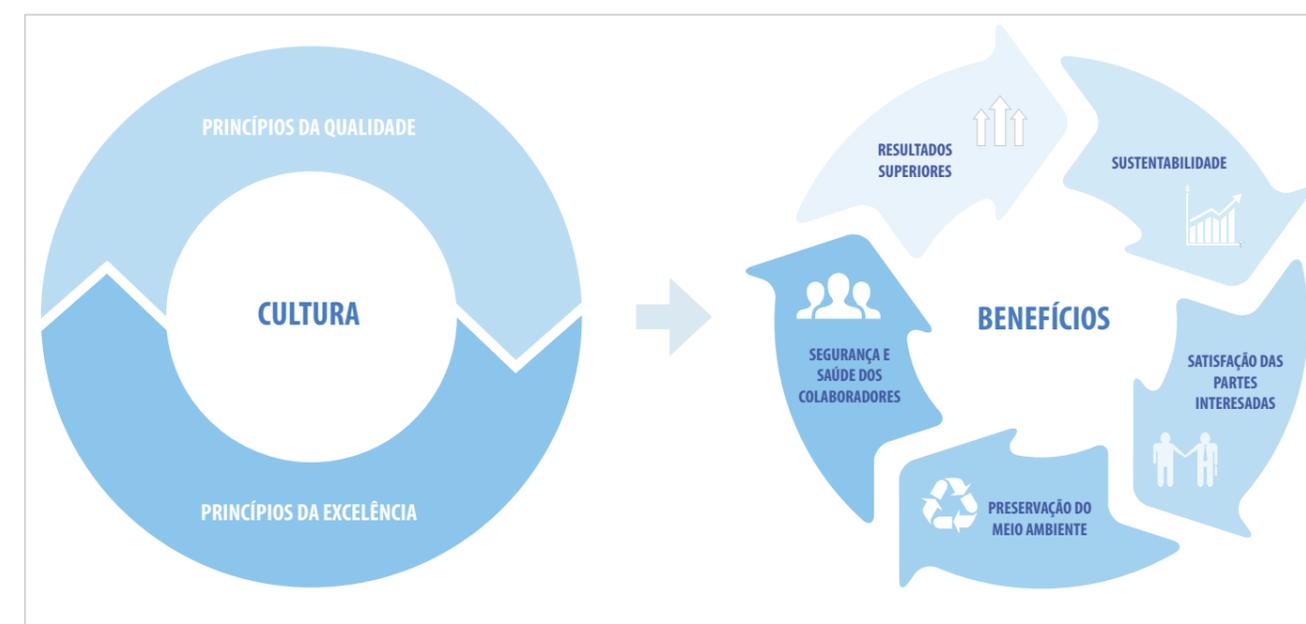
As organizações excelentes são as que atingem resultados superiores de desempenho de forma sustentável, satisfazendo ou excedendo as expectativas de todas as partes interessadas, respeitando o meio ambiente e contribuindo de forma positiva para a sociedade.

A apresentação de candidaturas aos Prémios Anuais da Qualidade tem, entre outras, as seguintes vantagens para a organização:

1. Realizar de forma sistematizada, um ponto de situação do funcionamento da organização e dos resultados alcançados, quer no desempenho económico e financeiro, quer na satisfação dos clientes, dos colaboradores, dos accionistas e restantes partes interessadas;
2. Em complemento do seu diagnóstico interno, dispor de uma avaliação independente feita por um conjunto multidisciplinar de avaliadores (gestores e peritos) preparados para o efeito;
3. Receber um relatório independente, estruturado por critério de avaliação, validando os pontos fortes, bem como as áreas de melhoria;
4. Receber a pontuação obtida, a qual pode ser utilizada para exercícios de comparação com outras entidades;
5. Dispor de informação que pode facilitar o trabalho futuro de reflexão e posicionamento estratégico.

Os vencedores dos Prémios terão ainda as seguintes vantagens:

1. Imagem pública, que facilita grandemente a promoção da organização junto dos clientes e potenciais clientes;
2. Utilização da atribuição do Prémio;
3. Uso do logótipo do Prémio;
4. Motivação dos colaboradores e fornecedores;
5. Maior visibilidade da organização e novas oportunidades de negócio.





II. ESQUEMA DOS PRÉMIOS DA QUALIDADE MOÇAMBIQUE / SADC

Antecedentes

Liderança do processo

Esquema. Categorias

Diagrama do processo

Regulamento

II. ESQUEMA DOS PRÉMIOS DA QUALIDADE MOÇAMBIQUE / SADC

a) Antecedentes

Os Prémios da Qualidade Moçambique foram concebidos segundo o modelo dos Prémios da Qualidade SADC, uma vez que nesta comunidade de países apenas são candidatos dos países-membros os vencedores nos escrutínios nacionais sob as mesmas regras. Assim, no âmbito do projecto “Competir com Qualidade” financiado pela União Europeia e pela UNIDO através de fundos da Áustria e implementado pela UNIDO, foi decidido implementar em 2013 uma primeira campanha dos Prémios da Qualidade Moçambique. Foi concebido o esquema dos Prémios, preparada toda a documentação e planeado o respectivo calendário, por forma a permitir que os vencedores moçambicanos pudessem nesse mesmo ano concorrer aos Prémios SADC.

Com vista a potenciar o impacto do lançamento da iniciativa, os Prémios em 2013 foram anunciados pelo Primeiro-Ministro numa cerimónia pública, comemorativa do 20º Aniversário do INNOQ. Em 2014, aproveitando a celebração do Dia Mundial da Metrologia com a presença do Ministro da Indústria e Comércio, procedeu-se ao respectivo lançamento, com um calendário de realização semelhante.

Os vencedores foram agraciados em 2013 numa cerimónia pública coincidente com a inauguração das novas instalações do INNOQ no Zimpeto pelo Presidente da República sendo que em 2014 procedeu-se à entrega dos Prémios durante a celebração da Semana da Qualidade, com a presença do Vice-Ministro da Indústria e Comércio.

Constituindo uma iniciativa inovadora num ambiente empresarial que está a dar os primeiros passos na senda da

Qualidade, deve referir-se que o número de candidaturas apresentadas nas duas primeiras edições espelha essa realidade:

Ano	Categoria						Tipo	
	Empresa/ Organização	Produto	Serviço	Exportador	Individuo	Empresária	GE	PME
2013	5	1	7	-	-	-	2	6
2014	4	1	3	1	1	1	2	5

O esforço de divulgação, para além das cerimónias públicas de lançamento com as individualidades governativas, de que a comunicação social deu eco, contemplou dois anúncios no jornal de maior circulação no país, afixação nos sítios da internet das entidades envolvidas e mensagens electrónicas directas às empresas enviadas por essas entidades. Em 2014, esse esforço contemplou ainda contactos telefónicos com empresas potencialmente interessadas por já estarem envolvidas com a qualidade e anúncios televisivos de dois minutos e meio, em dois canais diferentes, em dois momentos do horário nobre, envolvendo a figura do Ministro da Indústria e Comércio

b) Liderança do processo

A liderança do processo no seu ano inicial (2013) foi essencialmente assumida pela equipa da UNIDO e partilhada principalmente com o INNOQ, enquanto o organismo responsável pela Qualidade em Moçambique e com a CTA, enquanto Confederação Empresarial de Moçambique, representativa do sector privado. No entanto, as demais entidades constituintes do Júri nacional – a DNI, o IPEME e o IPEX, foram mantidas ao corrente das diversas fases do processo e acompanharam e participaram na medida das suas possibilidades.

Em 2014, inverteu-se o esquema de liderança, tendo a CTA e o INNOQ, assumido a condução do processo, acompanhados pela equipa da UNIDO e envolvendo as demais entidades. Esta mudança na liderança foi determinada pela necessidade de se criar autonomia na condução da iniciativa pelo sector privado com a participação das entidades estatais envolvidas pelo Ministério da Indústria e Comércio, com vista à sustentabilidade futura dos Prémios, uma vez que o projecto “Competir com Qualidade” está previsto terminar antes da campanha de 2015.

c) Categorias

Obedecendo à estrutura dos Prémios SADC, os Prémios em Moçambique foram criados em 2013 com 5 categorias, tendo em 2014 sido decidido no âmbito de uma Política de Género sido acrescentada uma nova categoria “Empresária do Ano”. Tal como os Prémios SADC, o seu acesso é gratuito para todas as categorias.

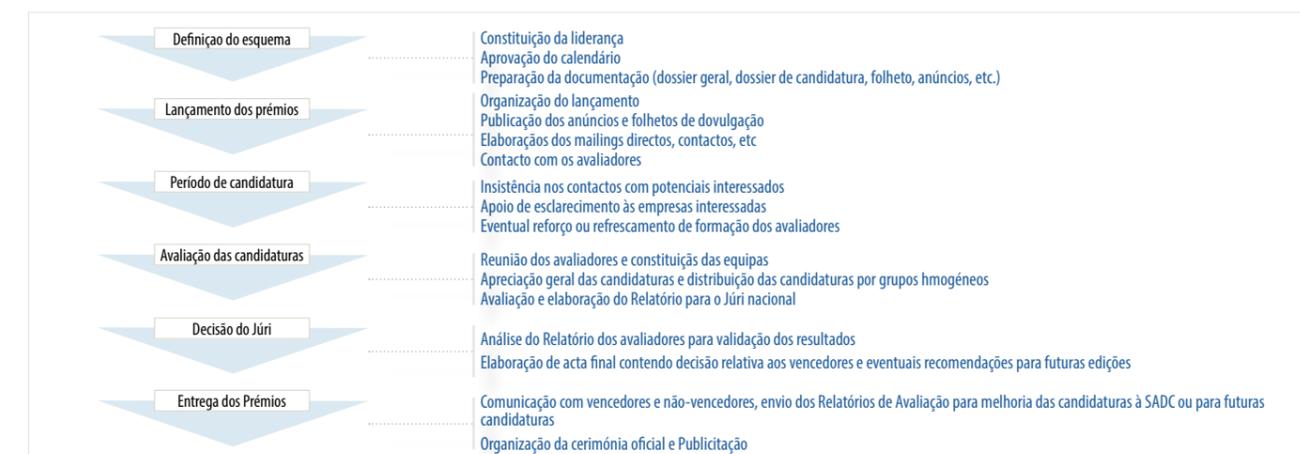
Assim, os Prémios da Qualidade Moçambique estão organizados em seis categorias com periodicidade anual:

- i. Empresa do Ano
- ii. Produto do Ano
- iii. Serviço do Ano
- iv. Exportador do Ano
- v. Individuo do Ano
- vi. Empresária do Ano (desde 2014)

d) Diagrama do processo

O processo dos Prémios pode caracterizar-se basicamente em 6 fases principais, como se apresenta no diagrama

seguinte, compreendendo cada umas diversas actividades/ tarefas de execução.



Em particular, relevam-se algumas recomendações para algumas das actividades compreendidas no processo:

ANÚNCIO DE ABERTURA DAS CANDIDATURAS

As candidaturas devem ser anunciadas pela CTA e pela (s) Entidade (s) organizadoras desejavelmente com 120 dias de antecedência em relação ao prazo de entrega dos Dossiers de Candidatura. Para além dos meios habituais, tais como emails, cartas e afixação nos sítios da internet, será utilizado pelo menos um anúncio num jornal de divulgação nacional. Será desejável que o anúncio oficial seja num evento com grande participação do sector privado.

FOLHETOS DE DIVULGAÇÃO

Os folhetos de divulgação terão o seguinte conteúdo mínimo:

- i. Imagem corporativa
- ii. Estrutura dos Prémios (categorias e critérios)
- iii. Calendário anual
- iv. Constituição do Júri nacional
- v. Instruções para a apresentação das candidaturas
- vi. Contactos para esclarecimento

ACESSO AOS PRÉMIOS

A exemplo dos Prémios SADC nesta fase de promoção da qualidade e dos Prémios entende-se como mais adequado não criar barreiras de qualquer natureza aos potenciais candidatos, salvaguardando naturalmente questões de ordem legal. Assim, os Prémios não acarretam custos de inscrição e a documentação é facultada sem quaisquer encargos. Deste modo, podem candidatar-se as empresas ou organizações que tenham a sua sede em Moçambique e estejam legalmente constituídas e registadas, qualquer que seja o ramo de actividade, públicas ou privadas, com um mínimo de actividade de 3 anos. Este mínimo de actividade é fundamental para assegurar matéria de avaliação das candidaturas. Empresas que tenham dívidas ao fisco ou à segurança social não podem concorrer.

Num estágio superior de implantação das metodologias da Qualidade no país e na região, poderá considerar-se a alteração das condições de acesso.

APRESENTAÇÃO DAS CANDIDATURAS

A candidatura formaliza-se junto da CTA (ou junto da entidade que for decidida pela liderança em cada ano), no endereço a indicar, através da entrega do Formulário de Candidatura e da apresentação do Dossier de Candidatura.

As candidaturas às Categorias 1,2,3 e 4 serão entregues por representantes identificados das organizações respectivas.

As candidaturas às Categoria 5 e 6 (respectivamente Individuo e Empresária do Ano) serão entregues por pessoas ou entidades devidamente identificadas.

DOCUMENTAÇÃO DAS CANDIDATURAS – DOSSIER DE CANDIDATURA

Requisitos

O Dossier de Candidatura deve obedecer aos seguintes requisitos:

- i. Estar redigido em Português;
- ii. Tamanho da letra não inferior a 10;
- iii. As páginas devem ser todas numeradas com excepção da capa;
- iv. O Dossier deve ser apresentado em arquivo de folhas soltas;
- v. Dossier das candidaturas empresariais não ultrapassar as 20 páginas (incluindo índices e eventual informação de apoio). O Dossier das candidaturas individuais não ultrapassar as 750 palavras;
- vi. Os candidatos devem entregar 3 exemplares do Dossier de Candidatura.

Conteúdo

O Dossier de Candidatura deve ser estruturado, pelo menos nos seguintes pontos:

- a. Folha de rosto, ou capa, contendo o nome da Organização e endereço;
- b. Índice de assuntos e índices de quadros e figuras;
- c. Apresentação da organização, podendo incluir:
 - i. História da organização;
 - ii. Organograma;
 - iii. Produtos e Serviços;
 - iv. Mercados, clientes, fornecedores, concorrentes;
 - v. Política da qualidade;
 - vi. Tecnologias e capacidades de produção;
 - vii. Factores críticos de sucesso.

Organização

A informação deve ser organizada por critério. A selecção da informação e das áreas a abordar é da responsabilidade da organização, tendo em conta a sua relevância para a avaliação de cada critério.

Quando se trata das abordagens, a organização deve descrever os métodos e os processos que implementou com vista a atingir os objectivos estabelecidos. Deve ainda evidenciar as áreas de aplicação, as melhorias introduzidas ao longo do tempo e a aprendizagem realizada.

Quando se trata de resultados, a informação apresentada deve evidenciar o que foi alcançado, onde e quando (por exemplo, podem ser segmentados por produtos, clientes mercados, áreas). Deve, ainda, apresentar evoluções temporais, e se possível a comparação com resultados alcançados pelos principais concorrentes, ou na sua ausência, indicadores de desempenho do sector de actividade. Sempre que existam tendências negativas ou inversões da evolução dos indicadores, estas questões devem ser explicadas.

É recomendado o uso de tabelas e gráficos que facilitem a leitura e o entendimento.

A avaliação será favorecida sempre que se identifiquem relações de causa a efeito entre as abordagens e os resultados.

ACEITAÇÃO DAS CANDIDATURAS

As candidaturas serão aceites se estiverem em conformidade com o Regulamento e numeradas sequencialmente.

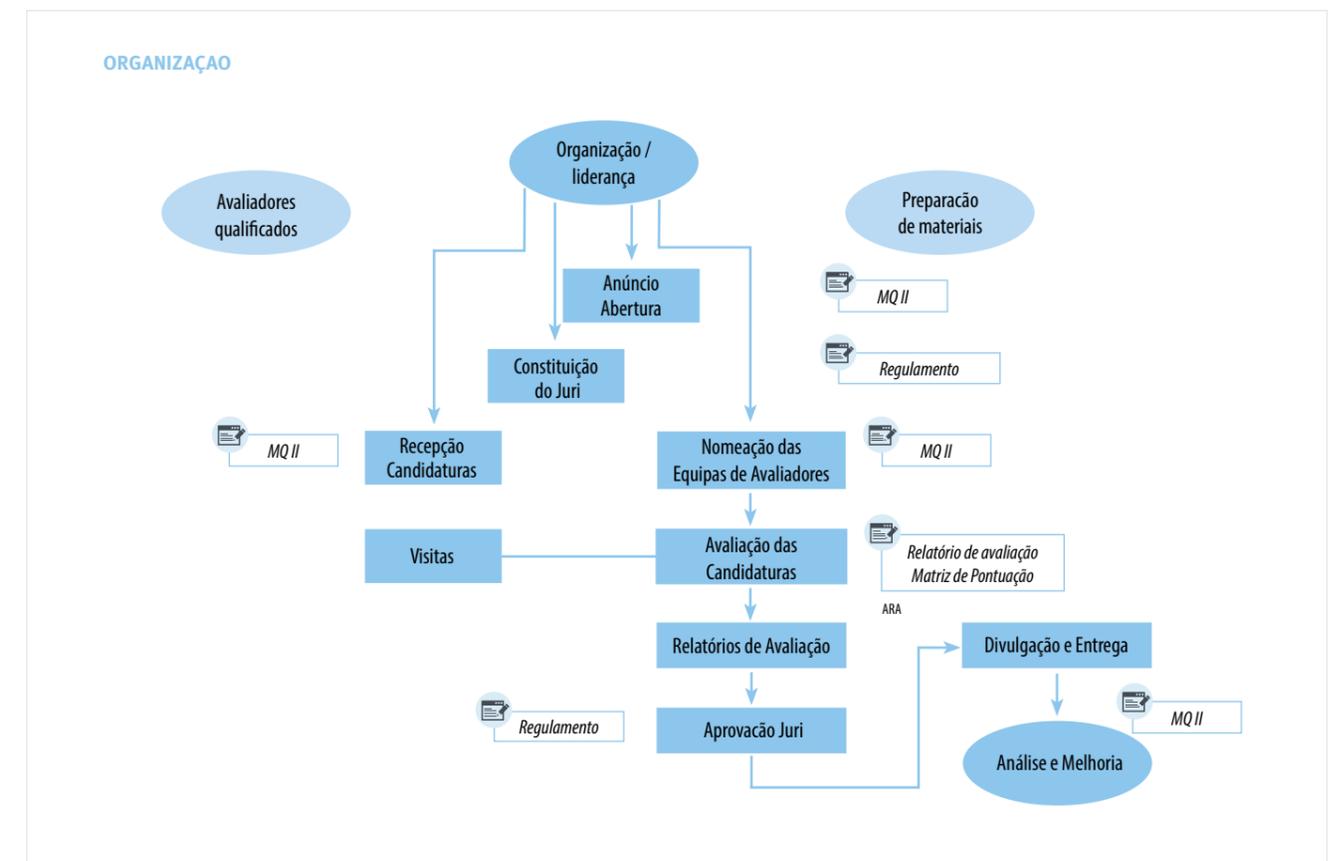
NOMEAÇÃO DE JÚRI

O Júri, constituído por representantes do Ministério da Indústria e Comércio, do Instituto Nacional de Normalização e da Qualidade, do Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas, do Instituto de Promoção de Exportação e da CTA – Confederação das Associações Económicas de Moçambique, lidera o processo de avaliação das candidaturas e toma a decisão final de atribuição dos Prémios.

Das decisões do Júri não existe recurso.

NOMEAÇÃO DAS EQUIPAS DE AVALIADORES

A nomeação das equipas de avaliadores será feita pela(s) Entidade(s) organizadoras, da lista dos avaliadores qualificados, e apenas desta. Os avaliadores têm de ser independentes das entidades candidatas. As equipas são constituídas pelo mínimo de 2 avaliadores, um dos quais será coordenador. Este deve, de preferência, ter experiência profissional relevante na área de actividade dos candidatos.



ANÁLISE DOCUMENTAL

As candidaturas são sujeitas a análise documental com vista a verificar se todos os documentos são entregues e se estão de acordo com os regulamentos aplicáveis. A equipa de avaliadores procede à avaliação da documentação entregue pelas entidades em avaliação, de acordo com os critérios de avaliação e os resultados são expressos no Relatório de Avaliação da candidatura (ver Anexos).

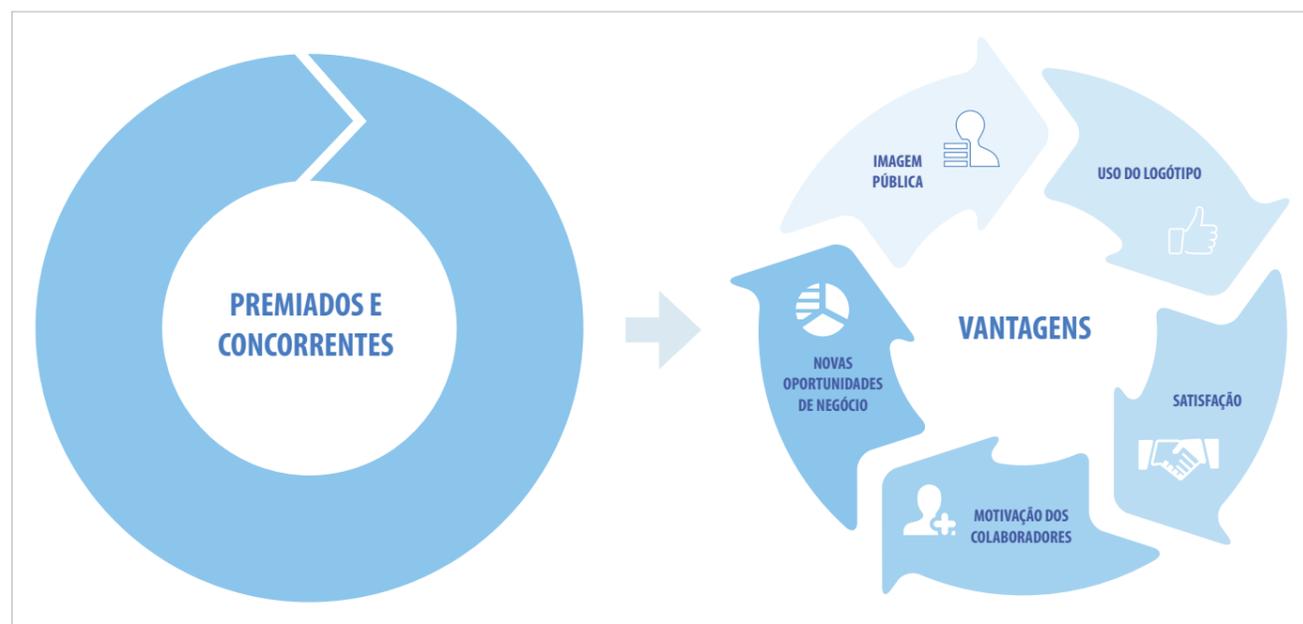
Caso existam condições e seja necessário, poderão ser solicitadas ou efectuadas visitas aos candidatos para confirmação de evidências.

ANÚNCIO DOS RESULTADOS

O anúncio dos resultados é efectuado em conjunto de todas as categorias e de todas as candidaturas.

CERIMÓNIA PÚBLICA

A entrega dos prémios será efectuada em cerimónia pública de ampla divulgação. Esta pode ser específica dos Prémios da Qualidade de Moçambique, mas também pode ser organizada em conjunto com outros prémios e/ou reconhecimentos na área da Qualidade e/ou do desempenho organizacional.



e) Regulamento

O Regulamento dos prémios define as condições de candidatura e admissibilidade, as funções dos avaliadores e do júri, bem como questões de divulgação dos prémios ou outras que venham a ser consideradas pertinentes e oportunas.

MELHORIA E DESENVOLVIMENTO DOS PRÉMIOS

A(s) entidade(s) organizadora(s) dos prémios, devem constituir uma comissão de análise crítica e actualização do modelo.

A(s) entidade(s) organizadora(s) devem garantir a sustentabilidade dos Prémios através da aplicação de vários princípios:

- Não depender, significativamente de financiamento do OE ou de outras entidades públicas.
- As organizações candidatas devem suportar os custos relativos às suas candidaturas

Num estágio posterior poderá considerar-se a sustentabilidade de esquema de Prémios na totalidade ou em parte pelos candidatos, com base em critérios de proporcionalidade quanto à sua capacidade, de que são exemplos:

- a. Facturação
- b. Escalão fiscal
- c. Número de trabalhadores



III. CAPACITAÇÃO DOS RECURSOS ENVOLVIDOS

Requisitos de base

Formação

Metodologia de Avaliação. Critérios

Relatório de avaliação

III. CAPACITAÇÃO DOS RECURSOS ENVOLVIDOS

a) Requisitos de base

Os avaliadores dos Prémios da Qualidade Moçambique devem possuir como requisitos mínimos:

- i. Formação superior
- ii. Conhecimento da normalização internacional na área da qualidade (Normas ISO sobre sistemas de gestão)
- iii. Experiência de sistemas de gestão

Desejavelmente devem possuir experiência empresarial.

b) Formação

CONTEÚDOS DA FORMAÇÃO

Os conteúdos da formação serão, no mínimo, os seguintes:

1. **Conceitos fundamentais**
 - Introdução aos prémios
 - Conceitos Fundamentais
 - Gestão da Qualidade
 - Excelência/Elevado desempenho
 - Introdução aos Sistemas de Gestão
2. **Sistemas de gestão**
 - Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança
 - Abordagem por processos
 - Objetivos, Metas e Programas
3. **Perspetivas de evolução dos sistemas de gestão da qualidade**
 - Perspetiva da Qualidade num mundo em mudança
4. **Crítérios de avaliação do Modelo dos Prémios**
 - Crítérios
 - Metodologia ARA
 - Matriz de Pontuação
5. **Caso “Maputola”**
 - Trabalho de grupo
 - Utilização dos formulários
 - Relatório de avaliação das candidaturas

A duração mínima da Formação será de 40 horas em sala, seguida de trabalho de avaliação de estudo de caso.

CASO MAPUTOLA

Para suportar a formação, a entidade de formação pode utilizar o caso “Maputola” que constitui um Estudo de Caso de uma empresa fictícia que foi construído especificamente para esta formação.

FORMAÇÃO

Efectuada por entidade de reconhecida competência.

A aprovação no curso é evidenciada através da emissão de Certificados.

QUALIFICAÇÃO E REQUALIFICAÇÃO DOS AVALIADORES

Qualificação inicial

A qualificação inicial dos avaliadores será baseada em três componentes:

a. Formação teórica

Considera-se cumprida esta componente se a avaliação da parte teórica do curso de qualificação de avaliadores for positiva (escala de 0 a 20)

b. Formação prática

Esta avaliação será baseada no desempenho demonstrado pelos candidatos a avaliadores, com base nos seguintes critérios numa escala de 1 a 5:

- Contribuição para a Avaliação do caso Maputola de acordo com os critérios e utilizando os Formulários previstos
- Capacidade de trabalho de grupo
- Eficácia da participação na resolução do caso
- Capacidade de Liderança

A pontuação mínima será de 10 pontos.

c. Experiência Profissional

A experiência profissional será avaliada nos seguintes critérios:

- Número de anos na área da qualidade (1 ponto por cada ano completo até ao máximo de 5 pontos)
- Número de anos na área da qualidade em cargos de chefia (1 ponto por cada 2 anos até ao máximo de 5)
- Número de anos na área da gestão (1 ponto por cada ano completo até ao máximo de 5 pontos)
- Número de anos na área da gestão em cargos de chefia (1 ponto por cada 2 anos até ao máximo de 5)

A pontuação mínima será de 10 pontos.

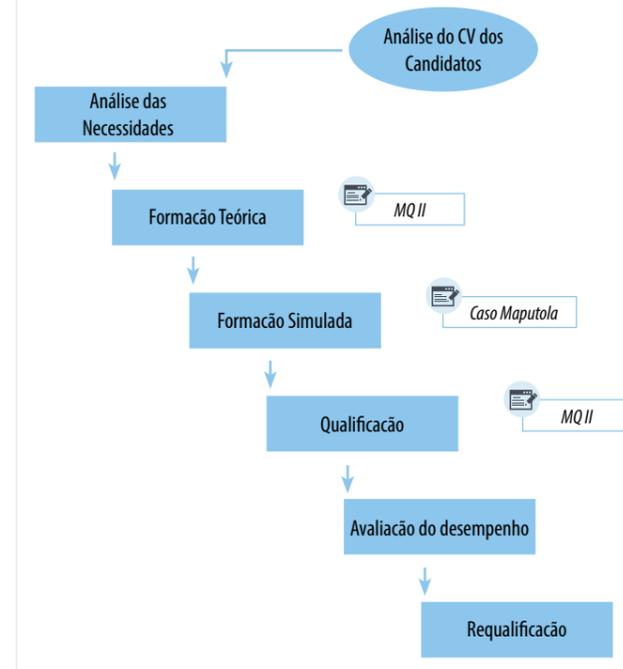
A Qualificação inicial será obtida com um mínimo de 40 pontos.

Requalificação

A requalificação é necessária a cada dois anos, consistindo em duas componentes:

- Avaliação positiva em cada actualização do Modelo (Curso a efectuar pela entidade formadora)
- Realização de avaliação de pelo menos uma candidatura no período de 2 anos.

QUALIFICAÇÃO DE AVALIADORES



c) Metodologia de Avaliação. Critérios

A metodologia de avaliação das candidaturas combina a estrutura dos critérios estabelecidos no esquema dos Prémios SADC adoptada em Moçambique com os métodos de avaliação e ponderação dos Prémios de Excelência existentes a nível mundial, adiante desenvolvida.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Os critérios de avaliação estão definidos por categoria e permitem avaliar o esforço:

- i. das empresas ou organizações candidatas, na melhoria contínua, quais os benefícios dela decorrentes, que oportunidades de negócio foram criadas por esse esforço e o impacto no seu crescimento;
- ii. dos produtos candidatos, como é assegurada a sua qualidade e que mecanismos de controlo utiliza, como beneficia do compromisso com a qualidade e como o maximiza os resultados desse esforço;
- iii. dos serviços candidatos, como é assegurada a sua qualidade e que mecanismos de controlo utiliza, como beneficia do compromisso com a qualidade e como usa a qualidade na promoção e marketing;
- iv. dos exportadores candidatos, como planifica e evoluiu a exportação, que oportunidades foram criadas e como utiliza a qualidade na exportação;
- v. dos indivíduos candidatos, quais os seus contributos pessoais, que efeitos tiveram e porque é elegível;
- vi. das empresárias candidatas, quais os seus contributos pessoais, que efeitos tiveram e porque é elegível.

PROCESSO DE AVALIAÇÃO

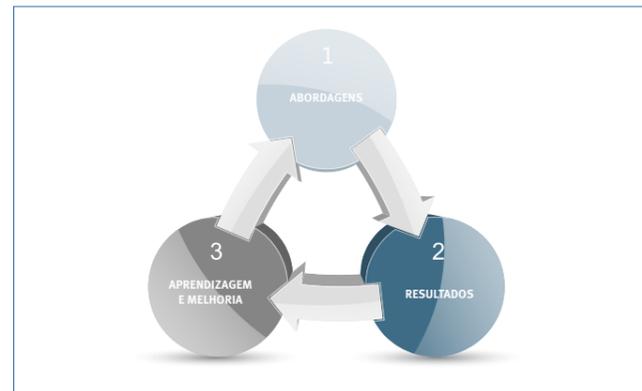
As candidaturas serão avaliadas por equipas de avaliadores, que receberam formação específica sobre os Prémios e os respectivos modelos. Os avaliadores são seleccionados de entre Técnicos e Gestores de reconhecida competência.

A avaliação basear-se-á na informação contida no Dossier de Candidatura. Os avaliadores submetem uma proposta fundamentada e acompanhada dos Relatórios de Avaliação individuais ao Júri oficial para validação dos melhores classificados, que poderão ser visitados pela respectiva equipa de avaliação se tal for considerado necessário. Estas visitas

visam validar e clarificar a informação contida no Dossier de Candidatura, se for necessário.

METODOLOGIA/PROCEDIMENTOS

A metodologia de avaliação baseia-se em 3 elementos: Abordagens, Resultados e Aprendizagem e melhoria.



Abordagens

As organizações devem planear e desenvolver um conjunto integrado de abordagens sólidas para conseguir os resultados requeridos, tanto no presente como no futuro.

As abordagens devem ser sólidas (apresentando uma clara base lógica, processos bem definidos e desenvolvidos e claramente orientados para as necessidades das partes interessadas), e integradas (apoiando a política e a estratégia).

Resultados

As organizações devem monitorizar e medir os resultados das suas actividades e acções, e compará-los com os objectivos e metas.

Os resultados devem ser abrangentes e relevantes em termos do número e das áreas e actividades, sendo evidente que interessam às partes interessadas. As organizações entendem as interacções entre resultados, bem como com as relações de causa a efeito com as abordagens.

Aprendizagem e Melhoria

As abordagens são avaliadas e revistas, através da monitorização e análise da sua completa implementação, e dos resultados alcançados, bem como da aprendizagem conseguida, permitindo introduzir melhorias ao longo do tempo.

PONTUAÇÃO

A pontuação baseia-se nos critérios atrás referidos na metodologia:

PRÉMIOS ANUAIS DA QUALIDADE MOÇAMBIQUE

MATRIZ DE PONTUAÇÃO DOS CRITÉRIOS											
Elementos	Atributos	Descrição	0	25	50	75	100				
ABORDAGEM	Sólida	Bem lógica, suportada em processos definidos e desenvolvidos e claramente orientados para as necessidades das partes interessadas.	Nenhuma ou pouca evidência	Alguns evidência	Clara evidência	Forte evidência	Evidência abrangente				
	Integrada	Apoia a política e a estratégia e interrelata, positivamente com outras abordagens.	0 5 10	15 20	30 35	40 45	55 60	65 70	80 85	90 95	100
	TOTAL		0 5 10	15 20	30 35	40 45	55 60	65 70	80 85	90 95	100
RESULTADOS	Abrangentes e relevantes	Número e relevância das áreas e actividades. Os resultados alcançados de partes interessadas. As interacções entre resultados da entidade. As relações com as abordagens são percebidas.									
	Evolução	Posição positiva em termos resultados anteriores.	0 5 10	15 20	30 35	40 45	55 60	65 70	80 85	90 95	100
	TOTAL		0 5 10	15 20	30 35	40 45	55 60	65 70	80 85	90 95	100
APRENDIZAGEM E MELHORIA		As abordagens são avaliadas e revistas. A aprendizagem introduz melhorias.									
			0 5 10	15 20	30 35	40 45	55 60	65 70	80 85	90 95	100
PONTUAÇÃO TOTAL DO CRITÉRIO			0 5 10	15 20	30 35	40 45	55 60	65 70	80 85	90 95	100

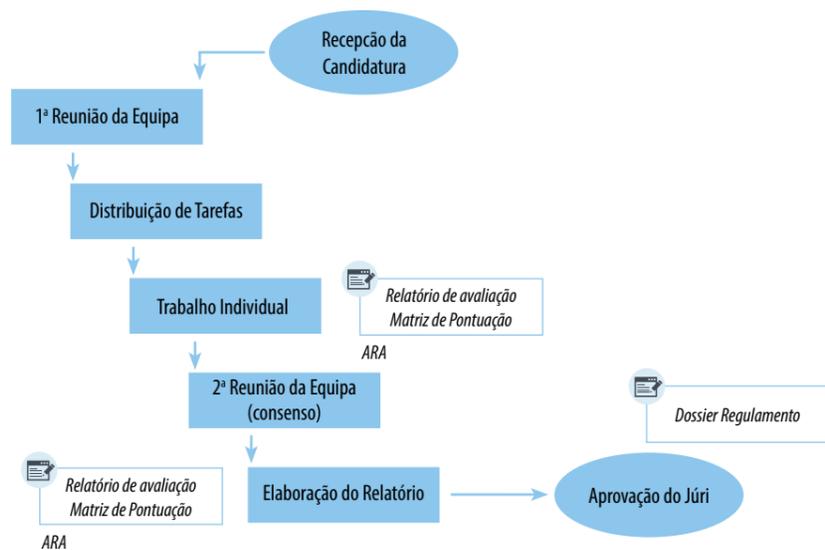
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO

Abordagens	Sólidas	Pontos
Total parcial	Integradas	
Resultados		
	Abrangentes e relevantes	
Total parcial	Evolução	
Aprendizagem e melhoria	Abordagens avaliadas, revistas e melhoradas	
Média de ARA		
Pontuação Total do Critério (Média de ARA - Majoração)	Majoração (sobre a média) até 10%	

PONTUAÇÃO GLOBAL DA CANDIDATURA

Pontuação Total dos Critérios	Total Parcial
Critério 1	
Critério 2	
Critério 3	
Critério 4	
Pontuação Global da Candidatura (1+2+3+4)	

AVALIADORES

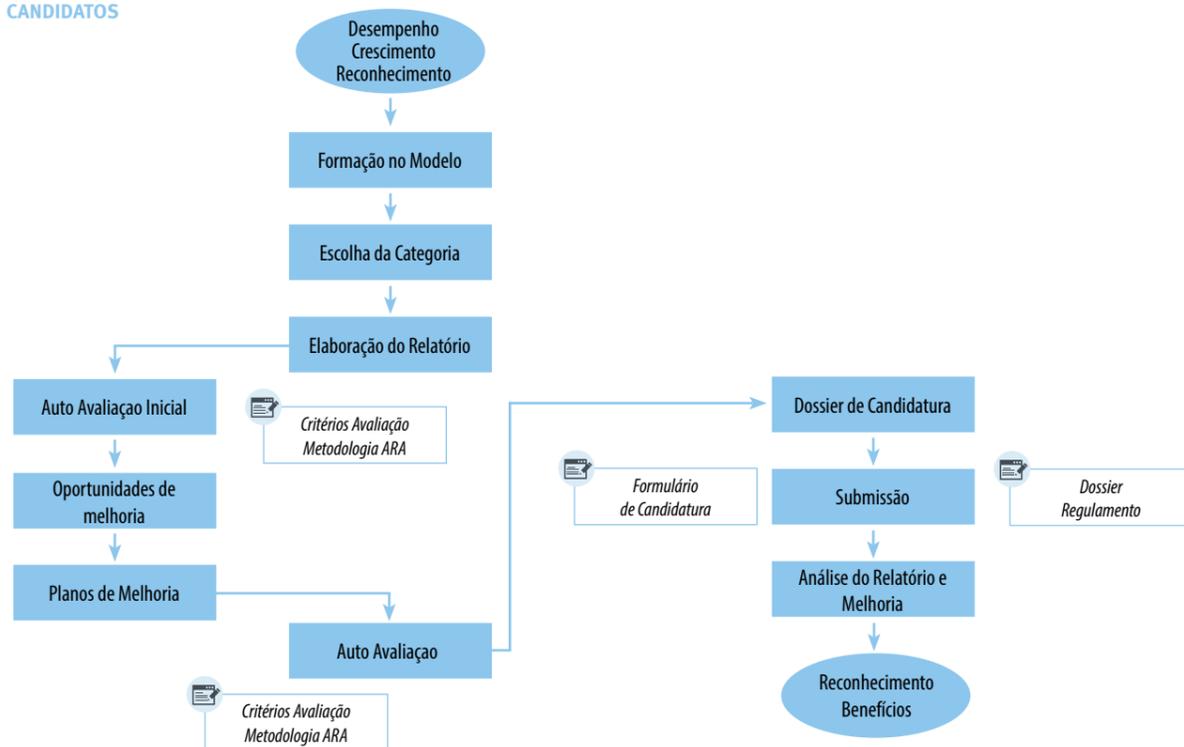


d) d. Relatório de avaliação

O Relatório de Avaliação deve ser claro e objectivo, apontar os pontos fortes e fracos da candidatura, referir as possibilidades de melhoria e identificar as evidências contidas na candidatura.

Anexa-se um exemplo.

CANDIDATOS





IV. PROMOÇÃO E COMUNICAÇÃO

Formas de promoção e comunicação

Opções de financiamento dos PQM

Outras formas de promoção

IV. PROMOÇÃO E COMUNICAÇÃO

a) Formas de promoção e comunicação

A promoção das vantagens dos PQM para os candidatos tem de ser comunicada de forma eficaz e atempada. As formas mais tradicionais de comunicação devem ser combinadas com as proporcionadas pelas novas tecnologias de informação e comunicação. A adesão das organizações aos prémios está dependente da percepção dos benefícios pelos seus gestores de topo e do nível de desempenho já alcançado pelos candidatos, sendo conhecido que só as mais avançadas têm apetência para concorrer. Contudo, a disponibilidade de consultores no mercado constitui elemento crítico para facilitar e despoletar a tomada de decisão.

O patrocínio e a organização são elementos estruturais de sucesso. Este estará fortemente associado à notoriedade que consigam dar aos PQM, mas também às abordagens planeadas e sistemáticas que se puserem em marcha.

A experiência acumulada com as edições sucessivas deve ser integrada na melhoria dos PQM e da sua organização. A comparação com outros prémios pode também ajudar a encontrar as melhores soluções.

As parcerias são tanto mais importantes, quanto os custos a pagar pelos concorrentes são elevados. As parcerias podem e devem ser várias, de acordo com as contrapartidas que sejam interessantes para os parceiros.

O uso de formas mais criativas de promoção devem ser procuradas, no sentido de aumentar as vantagens para os concorrentes e alcançar de forma mais próxima os potenciais concorrentes.

Assim, elencam-se iniciativas de promoção e comunicação:

1. Disponibilidade de informação técnica sobre os PQM, podendo tomar a forma, não só de um *Site* próprio dos prémios, mas também páginas dedicadas nos *Sites* das Entidades organizadoras;
2. Produção de uma brochura de divulgação, quer em versão impressa em papel, quer em *pdf*;
3. Criação de Parcerias. Pelo menos deveriam existir as seguintes:
 - Um órgão de Comunicação – com vista à divulgação de separata com a divulgação dos prémios e das candidaturas; divulgação da entrega e das acções pós entrega;
 - Uma grande organização privada – com vista a conseguir um Patrocínio anual dos PQM;
 - Uma organização pública – Com vista a conseguir um Patrocínio de honra;
 - Uma organização congénere das Entidades Organizadoras e/ou de formação de consultores e avaliadores – com o objectivo a garantir a consultoria aos próprios organizadores
 - Uma Fundação, ou organização com fins de promoção de acções de responsabilidade social – Com vista obter um Prémio pecuniário ou em serviços ao (s) premiado (s).

Estas parcerias poderiam elas próprias integrar um clube da qualidade e excelência.

4. Formação de consultores. Alguma das Entidades organizadoras deveria assegurar directamente, ou em parceria, a formação para os consultores. A lista deveria ser disponibilizada nos *Site* próprio dos prémios, mas também nas páginas dedicadas nos *Sites* das Entidades organizadoras.
5. Formação de avaliadores. Alguma das Entidades organizadoras deveria assegurar directamente, ou em parceria, a formação para os avaliadores e gerir a respectiva bolsa.
6. Produção de uma separata no jornal de maior divulgação do País (a sair no período de divulgação).
7. Produção de um vídeo promocional também disponível no *Site* próprio dos prémios, mas também nas páginas dedicadas nos *Sites* das Entidades organizadoras.
8. Incluir os PQM em outros esquemas de reconhecimento (ex. *PME de excelência em Portugal*). Deveria ser evitada a proliferação de marcas e reconhecimentos promovidas por outros organismos públicos e privados. Os eventuais promotores deveriam ser convidados a integrar o Clube da Qualidade e Excelência de forma a integrar as iniciativas.
9. Criar outros esquemas de reconhecimento integrados com os PQM (e geridos pelas mesmas Entidades promotoras dos PQM), tais com as melhores no crescimento, na criação de emprego, na responsabilidade social, no combate à pobreza... Deste modo, as organizações veriam que existe um primeiro patamar que tem a ver com critérios mais limitados (onde não têm que se candidatar) e um segundo para patamar com níveis de desempenho superior. Esta abordagem também permitiria alargar a visibilidade dos PQM e o âmbito dos patrocínios a vários níveis.
10. Criar a figura de Embaixador dos PQM. O (s) premiado (s) de um ano podia (m) realizar, às suas custas, um conjunto de acções de divulgação sobre o seu percurso.
11. Oferecer aos vencedores, a possibilidade de colocarem um vídeo promocional no *Site* próprio dos prémios, mas também nas páginas dedicadas nos *Sites* das Entidades organizadoras.
12. Criar a figura de Revista (s) associada (s) aos PQM. Esta (s) produziria (m) um artigo e/ou reportagem com o (s) premiado (s).
13. Oferecer um Stand gratuito na Feira internacional de Moçambique.

b) Opções de financiamento dos PQM

As Entidades Organizadoras podem optar por várias formas de financiamento, tendo em conta as vantagens inerentes, os eventuais inconvenientes e o contexto económico existente em cada momento. No quadro seguinte estão identificadas algumas situações típicas.

TIPO	OPÇÃO de financiamento	VANTAGENS	INCONVENIENTES
Promoção	Candidatura gratuita	Acessibilidade a todas as empresas e indivíduos	Desvalorização do Prémio Custeio total por outras fontes de financiamento
	Preço de processo simbólico (p. ex.º 1000 MZM)	Financiamento residual de custos da organização	Eventual afastamento de microempresas Necessidade de financiamento complementar significativo
	Preço de processo selectivo (p. ex.º 5000 MZM)	Financiamento parcial de custos da organização	Eventual afastamento de microempresas e algumas PME Necessidade de financiamento complementar
Prestígio	Preço realista (100 000 MZM)	Permitiria visitas de avaliação no local Autofinanciado com 5 candidaturas	Restritivo das candidaturas PME
	Patrocínios vários (p. ex.º 5 de 100 000 MZM)	Financiamento do custo da organização	Impedimento de candidaturas dos patrocinadores (exemplo as Grandes Empresas)
	Patrocinador único (500 000 MZM)	Financiamento do custo da organização	Risco de o Prémio se descaracterizar como Prémio nacional e passar a identificar-se com o patrocinador

c) Outras formas de promoção

- a. Identificação pelos organizadores, antes de cada edição, de um conjunto de ações obrigatórias, a que se obrigam, tais como:
 - Anúncios nos jornais, rádio, TV
 - Seminários de divulgação
 - Cerimónias públicas.
- b. A criação de outros reconhecimentos para além do vencedor em cada categoria, tais como:
 - Menção Honrosa, para as candidaturas que atinjam 150 pontos.
 - A melhor candidatura por Região, e/ou Província
 - A melhor apresentação.



ANEXOS

[Glossário de termos](#)

[Regulamento](#)

[Candidaturas](#)

[Critérios de avaliação](#)

[Relatório de avaliação de candidatura](#)

[Folheto de divulgação](#)

[Troféu](#)

[Anúncios e minutas](#)

[Anexo A: Dossier de candidatura](#)

[Anexo B: Dossier de candidatura \(exemplo\)](#)

[Anexo C: Relatório de avaliação da candidatura](#)

[Anexo D: Relatório de avaliação da candidatura \(exemplo\)](#)

Glossário de termos

Abordagem

A abordagem visa determinar até que ponto as práticas e procedimentos da empresa são sólidos (estão suportados em termos teóricos e na experiência acumulada, estão claramente definidos e levam em conta as partes interessadas) e integrados (apoiam a política e a estratégia e interactivam, positivamente, com outras abordagens).

Aprendizagem

A obtenção e compreensão da informação que pode levar à melhoria ou à mudança. Exemplos de actividades de aprendizagens organizacionais incluem “benchmarking”, avaliações e/ou auditorias internas ou externas de organizações líderes e estudos das melhores práticas. Exemplos de aprendizagens individuais incluem a formação e as qualificações profissionais.

Conhecimento

O conhecimento é parte superior da hierarquia constituída por dados, informação e conhecimento. Os dados são os factos, tal como se apresentam. A informação é composta por dados tratados e contextualizados. O conhecimento e a informação constituem orientação para a acção.

Cultura

A totalidade dos comportamentos, ética e valores que são transmitidos, praticados e reforçados pelos membros da organização. Os procedimentos associados aos sistemas de gestão da qualidade integram a cultura ao estabelecerem regras de vivência.

Desempenho

A medida das realizações alcançadas por um indivíduo, equipa, organização ou processo.

Estratégia

Forma de usar os pontos fortes para aproveitar as oportunidades, minimizando os pontos fracos e evitar as ameaças.

Inovação

A tradução prática de ideias em novos produtos, serviços, processos, sistemas e interações sociais.

Líderes

As pessoas que coordenam e equilibram os interesses de todos os que detêm uma posição na organização, incluindo a equipa executiva, todos os outros gestores e as pessoas que se encontram a liderar equipas ou a desempenhar papéis específicos de liderança.

Melhoria Contínua

Actividades recorrentes para aumentar a capacidade de cumprir requisitos.

Missão

Declaração que descreve os propósitos ou a razão de ser de uma organização. Descreve porque é que o negócio ou a função existe.

Objectivo da Qualidade

Resultado desejado num período de tempo determinado.

Organização de Elevado Desempenho/Excelente

A organização que atinge resultados elevados, baseados em conceitos fundamentais tais como: orientação para os resultados, orientação para os clientes, liderança e constância de propósitos, processos e factos, envolvimento das pessoas, melhoria contínua e inovação, parcerias com benefícios mútuos e responsabilidade social.

Parcerias

Relação de trabalho entre duas ou mais partes que gera valor acrescentado para o cliente. Os parceiros podem ser fornecedores, distribuidores, joint ventures, alianças, empresas virtuais.

Partes Interessadas

Todos os que têm algum interesse na organização, nas suas actividades e realizações. Podem ser clientes, colaboradores, accionistas, proprietários, gestores, municípios, entidades públicas, Governo e Reguladores.

Política

Intenções e orientações gerais relativas à qualidade, formalmente estabelecidas pela gestão de topo.

Processo

Conjunto de actividades interrelacionadas e interactuantes que transformam entradas em saídas (ISO 9000:2005).

Resultados

Aquilo que resulta das actividades da organização. O que se obtém após a realização das acções. Comparações com os objectivos e metas.

Sabedoria

A sabedoria representa conhecimento próprio e específico. A sabedoria constitui património intelectual de um indivíduo ou organização.

Sistema de gestão da qualidade

Sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização no que respeita à qualidade.

Visão

A declaração que descreve como a organização deseja ser no futuro.

NOTA

A ISO 9001 já foi revista, salientando-se as seguintes alterações:

Os princípios da qualidade passarão a ser 7:

1. “Foco no cliente”;
2. “Liderança”;
3. “Envolvimento de pessoas”;
4. “Abordagem de processo”;
5. “Melhoria”;
6. “Tomada de decisões baseadas em evidências”;
7. “Gestão de relacionamento”.

Regulamento

PRÉMIOS DA QUALIDADE MOÇAMBIQUE REGULAMENTO

Capítulo 1

DAS CANDIDATURAS

1. Podem candidatar-se a qualquer das categorias 1 a 4 as empresas ou organizações que tenham a sua sede em Moçambique e estejam legalmente constituídas e registadas, qualquer que seja o ramo de actividade, públicas ou privadas, com um mínimo de actividade de 3 anos.
2. Podem candidatar-se à categoria 5 todos os indivíduos que trabalhem na área da qualidade há pelo menos 3 anos e não pertençam a nenhuma das organizações envolvidas na organização dos Prémios.
3. Podem candidatar-se à categoria 6 todas as empresárias com actividade mínima comprovada de 3 anos.
4. Serão excluídas as candidaturas de empresas que tenham dívidas ao fisco ou à segurança social (para o efeito, as empresas candidatas deverão apresentar prova da situação regularizada na sua candidatura).
5. As candidaturas só poderão ser aceites se o respectivo Dossier de Candidatura tiver todos os critérios de avaliação preenchidos.
6. A atribuição de qualquer dos Prémios exige a pontuação mínima de 30% da pontuação total.
7. Os(as) vencedores(as) numa categoria de uma edição não poderão candidatar-se nos 3 anos seguintes na mesma categoria.

Capítulo 2

DOS AVALIADORES

1. Os avaliadores terão de possuir qualificações específicas em avaliação dos Prémios da Qualidade de Moçambique.
2. Os avaliadores trabalharão em equipa, no mínimo de dois elementos, um dos quais será relator.
3. Os avaliadores obrigam-se ao dever de independência em relação a qualquer candidatura e à obrigação ética de confidencialidade em relação ao conteúdo dos processos de candidatura, sua avaliação e resultados.

Capítulo 3

DO JÚRI

1. O Júri será constituído, pelo menos, por 5 representantes das entidades organizadoras do Ministério da Indústria e Comércio e da Confederação das Actividades Económicas (CTA), ou outro número ímpar superior, sendo a sua composição aprovada pelo Presidente do Júri.
2. O júri será presidido pela CTA.
3. As decisões do Júri só serão válidas com quórum mínimo de 2/3 e são soberanas, não havendo lugar a recurso.
4. O júri poderá chamar os relatores a prestar esclarecimentos adicionais ao relatório de avaliação.
5. Toda a matéria submetida ao Júri obriga os seus membros a confidencialidade.

Capítulo 4

DOS VENCEDORES

1. Os vencedores serão anunciados em Cerimónia pública para o efeito organizada.
2. Até ao momento do anúncio público os vencedores obrigam-se a total confidencialidade em relação aos resultados.
3. Os vencedores autorizam automaticamente o uso da sua designação e logótipo oficial em toda a documentação produzida de divulgação, promoção ou publicitação dos Prémios da Qualidade Moçambique.

Capítulo 5

OMISSÕES E DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

1. As omissões a este Regulamento serão resolvidas pelo Júri.
2. A organização dos Prémios pode envolver as entidades legalmente constituídas e reconhecidas como representativas dos profissionais e organizações com actividades profissionais na área da qualidade.
3. A formação dos avaliadores será da responsabilidade de entidade reconhecida pelos organizadores como idónea e independente.
4. O Modelo dos PQM será actualizado e desenvolvido pelas entidades reconhecidas como representativas e para o efeito designadas pelos organizadores.

Candidaturas

Dossier de candidatura (por categoria). Ver Anexos destacados.

Exemplo de dossier de candidatura (Caso MAPUTOLA). Ver Anexo destacado.

Formulário de candidatura aos prémios (incluído no dossier de candidatura). Ver Anexo destacado.

Critérios de avaliação

Os critérios de avaliação estão estabelecidos no Dossier de candidatura, de que se extrai aqui um exemplo, para o Critério 1 da Categoria 1:

Categoria 1 – Empresa/Organização do ano

CRITÉRIO1: MELHORIA CONTÍNUA

O que a empresa/organização faz para melhorar continuamente a qualidade dos seus produtos, serviços e operações

Mostrar como a gestão aborda a melhoria (abordagens principais), o que pode incluir:

- Estabelecimento da Visão, Missão, Estratégia e Política da Qualidade;
- Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade;
- Monitorização do desempenho (a gestão de topo usa indicadores de desempenho global, por exemplo, dos processos e das iniciativas de melhoria tomadas (ex: líderes, gestores, grupos, indivíduos);
- Relação estreita com clientes (a gestão de topo tem contactos pessoais com clientes);
- Reconhecimento das pessoas;
- Cumprimento dos requisitos legais aplicáveis aos produtos;
- Estabelecimento empresarial legalizado;
- Cumprimento da legislação aplicável sobre Segurança, Saúde e Higiene do Trabalho;
- Manutenção de equipamentos e instalações;
- Implementação de outros sistemas de gestão;
- Formação planeada;
- Inovação tecnológica (produção e sistemas de informação);
- Adaptação à mudança (alterações introduzidas com sucesso);
- Parcerias com fornecedores (reforçam/complementam as competências internas, e/ou cobrem áreas críticas);

- Avaliação da satisfação dos clientes (avaliações permitem aperfeiçoar as relações de cooperação);
- As decisões tomadas pela Liderança são divulgadas e justificadas através da Organização;
- A Gestão de topo tem mecanismos para auscultar a percepção dos colaboradores (ex: participando em reuniões doutros níveis hierárquicos; promovendo encontros a vários níveis organizacionais);
- Os indicadores cobrem áreas e partes interessadas relevantes (ex: taxa de desperdício; produtividade; consumo de energia, água, materiais; custos de manutenção; rotação de stocks; custos do trabalho em curso de fabrico/processamento; tempos de resposta; tempos de desenvolvimento e lançamento de novos produtos; substituição de materiais por outros menos poluentes/menos consumidores de energia/mais seguros; adopção de tecnologias mais limpas/ menos consumidoras de energia/mais seguras; número de patentes; número de inovações tecnológicas; introdução de novos métodos e técnicas de gestão);
- Existem evidências de que se aprendeu com a experiência.

Majorantes:

- Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Certificação de Produtos;
- Certificações de outros sistemas de gestão;
- Esquema de definição de objetivos e metas (alinhamento e desdobramento de objectivos);
- Estabelecimento de metas para resultados-chave;
- Plano de Desenvolvimento Estratégico.

Relatórios

Relatório de avaliação de candidatura. Ver um exemplo de Relatório destacado.

Exemplo de Relatório de avaliação de candidatura. Ver exemplo preenchido para o Caso MAPUTOLA

Folheto de divulgação

2013

CALENDÁRIO (nacional / regional):

Data	Ação
Mai - Julho	Inscrição dos candidatos nacionais
Agosto	Avaliação das candidaturas e seleção dos vencedores nacionais
Setembro	Envio das candidaturas nacionais ao prémio regional SADC
Outubro	Constituição do júri SADC
Novembro	Seleção dos vencedores regionais
Dezembro	Comunicação dos vencedores regionais aos Países membros
Reunião anual da SADC/SQAM	Entrega dos Prémios regionais

INSTRUÇÕES PARA INSCRIÇÃO

CATEGORIA 1 – EMPRESA DO ANO

Objetivos:

1. O que é que a empresa/organização faz para melhorar continuamente a qualidade dos seus produtos, serviços e operações?
2. Como é que a empresa/organização beneficia da melhoria da qualidade dos seus produtos, serviços e operações?
3. Que oportunidades de melhoria estão a ser criadas ou esperadas mediante os esforços de melhoria da qualidade enviados pela empresa/organização?
4. Como é que a empresa/organização utiliza a qualidade nas suas atividades para o crescimento dos seus negócios?

CATEGORIA 2 – PRODUTO DO ANO

Objetivos:

1. Como é que a empresa/organização assegura a melhor qualidade dos produtos aos clientes, e que mecanismos de controlo de qualidade e de feedback dos clientes foram estabelecidos para melhorar a qualidade?
2. Como é que a empresa/organização beneficia do compromisso para com a qualidade?
3. Como é que a empresa/organização utiliza a qualidade dos produtos, dos rituais, das embalagens, da promoção e do marketing dos seus produtos de forma a maximizar os esforços de melhoria de qualidade?

CATEGORIA 3 – SERVIÇO DO ANO

Objetivos:

1. Como é que a empresa/organização assegura a melhor qualidade do serviço aos clientes, e que mecanismos de controlo de qualidade e de feedback dos clientes foram estabelecidos para melhorar a qualidade?
2. Como é que a empresa/organização beneficia do compromisso para com a qualidade?
3. Como é que a empresa/organização utiliza a qualidade na promoção e marketing dos seus serviços?

CATEGORIA 4 – EXPORTADOR DO ANO

Objetivos:

1. A empresa/organização é um novo exportador ou um exportador que está a expandir ou a alargar as suas atividades de exportação?
2. Que oportunidades estão sendo criadas ou esperadas através das atividades de exportação da empresa/organização?
3. Como é que a empresa/organização utiliza a qualidade na promoção e marketing das suas atividades de exportação?

CATEGORIA 5 – PRÉMIO INDIVIDUAL DE QUALIDADE DA AFRICA AUSTRIAL

Objetivos:

1. De que forma o candidato contribuiu para os esforços de melhoria das Normas, Garantia da Qualidade, Acreditação e Metrologia da SADC?
2. Qual foi o efeito da contribuição prestada pelo candidato?
3. Por que é que este candidato deve ser eleito para o prémio Individual do SQAM de SADC?

2014

CALENDÁRIO (nacional / regional):

Data	Ação
Mai - Julho	Inscrição dos candidatos nacionais
Agosto	Avaliação das candidaturas e seleção dos vencedores nacionais
Setembro - Outubro	Envio das candidaturas nacionais ao prémio regional SADC
Novembro	Constituição do júri SADC
Dezembro	Seleção dos vencedores regionais
Março	Comunicação dos vencedores regionais aos Países membros
Reunião anual da SADC/SQAM	Entrega dos Prémios regionais

PRÉMIOS ANUAIS DA QUALIDADE MOÇAMBIQUE 2014

CATEGORIA 1 – EMPRESA DO ANO

Objetivos:

1. O que é que a empresa/organização faz para melhorar continuamente a qualidade dos seus produtos, serviços e operações?
2. Como é que a empresa/organização beneficia da melhoria da qualidade dos seus produtos, serviços e operações?
3. Que oportunidades de melhoria estão a ser criadas ou esperadas mediante os esforços de melhoria da qualidade enviados pela empresa/organização?
4. Como é que a empresa/organização utiliza a qualidade nas suas atividades para o crescimento dos seus negócios?

CATEGORIA 2 – PRODUTO DO ANO

Objetivos:

1. Como é que a empresa/organização assegura a melhor qualidade dos produtos aos clientes, e que mecanismos de controlo de qualidade e de feedback dos clientes foram estabelecidos para melhorar a qualidade?
2. Como é que a empresa/organização beneficia do compromisso para com a qualidade?
3. Como é que a empresa/organização utiliza a qualidade dos produtos, dos rituais, das embalagens, da promoção e do marketing dos seus produtos de forma a maximizar os esforços de melhoria de qualidade?

CATEGORIA 3 – SERVIÇO DO ANO

Objetivos:

1. Como é que a empresa/organização assegura a melhor qualidade do serviço aos clientes, e que mecanismos de controlo de qualidade e de feedback dos clientes foram estabelecidos para melhorar a qualidade?
2. Como é que a empresa/organização beneficia do compromisso para com a qualidade?
3. Como é que a empresa/organização utiliza a qualidade na promoção e marketing dos seus serviços?

CATEGORIA 4 – EXPORTADOR DO ANO

Objetivos:

1. A empresa/organização é um novo exportador ou um exportador que está a expandir ou a alargar as suas atividades de exportação?
2. Que oportunidades estão sendo criadas ou esperadas através das atividades de exportação da empresa/organização?
3. Como é que a empresa/organização utiliza a qualidade na promoção e marketing das suas atividades de exportação?

CATEGORIA 5 – PRÉMIO INDIVIDUAL DE QUALIDADE DA AFRICA AUSTRIAL

Objetivos:

1. De que forma o candidato contribuiu para os esforços de melhoria das Normas, Garantia da Qualidade, Acreditação e Metrologia da SADC?
2. Qual foi o efeito da contribuição prestada pelo candidato?
3. Por que é que este candidato deve ser eleito para o prémio Individual do SQAM de SADC?

CONSTITUIÇÃO DO JÚRI NACIONAL

Entidade: MIC/ONI, INDIQ, IPEME, IPEX, CTA (Presidente)

Processo de candidatura:

Os candidatos devem apresentar candidaturas a todas e qualquer categoria de candidatura para a categoria desejada (Ficha e estrutura dos critérios a ser pelos candidatos) e o Regulamento, deverá ser solicitado através de email: info@sqam.org.mz ou através do endereço www.sqam.org.mz e o respetivo endereço electrónico.

Para a Inscrição dos candidatos:

- Preencher a Ficha de Inscrição
- Enviar a candidatura em documento impresso em 3 exemplares
- Enviar a candidatura em documento impresso em 3 exemplares

Local de entrega das candidaturas:

- As candidaturas e a respectiva ficha de inscrição devem ser entregues em 3 exemplares, em envelope fechado, até às 15:00 do dia 15 de Julho de 2014, no endereço: Ministério da Indústria e Comércio, Prémios de Qualidade Moçambique, Competir com Qualidade, Praça 19 de Junho, 300, 81, 810, Maputo

Informações:

- Para mais informações ligar: +258 609 00 848 525 885
- Contacto: Luisa Maazanga
- L.maazanga@sqam.org.mz

Esta actividade é parte integrante do projeto COMPETE com QUALIDADE, implementado pela UNIDO e financiado pela União Europeia e UNIDO

2015



PRÉMIOS ANUAIS DA QUALIDADE MOÇAMBIQUE 2015

CANDIDATOS	PRÊMIO / CRITÉRIOS
EMPRESA DO ANO	1. O que é que a empresa/organização faz para melhorar continuamente a qualidade dos seus produtos, serviços e operações? 2. Como é que a empresa/organização beneficia da melhoria da qualidade dos seus produtos, serviços e operações? 3. Que oportunidades de negócio estão a ser criadas ou respondidas mediante os esforços de melhoria da qualidade enfocados pela empresa/organização? 4. Como é que a empresa/organização utiliza a qualidade nas suas atividades para o crescimento dos seus negócios?
PRODUTO DO ANO	1. Como é que a empresa/organização assegura a melhor qualidade dos produtos aos clientes, e que mecanismos de controlo de qualidade e de feedback dos clientes foram estabelecidos para melhorar a qualidade? 2. Como é que a empresa/organização beneficia do compromisso para com a qualidade? 3. Como é que a empresa/organização utiliza a qualidade dos produtos, dos serviços, das operações, da promoção e do marketing dos seus produtos de forma a maximizar os esforços de melhoria da qualidade?
SERVICO DO ANO	1. Como é que a empresa/organização assegura a melhor qualidade do serviço aos clientes, e que mecanismos de controlo de qualidade e de feedback dos clientes foram estabelecidos para melhorar a qualidade? 2. Como é que a empresa/organização beneficia do compromisso para com a qualidade? 3. Como é que a empresa/organização utiliza a qualidade na promoção e marketing dos seus serviços?
EXPORTADOR DO ANO	1. A empresa/organização é um novo exportador ou um exportador que está a expandir ou a alargar as suas atividades de exportação? 2. Que oportunidades estão sendo criadas ou respondidas através das atividades de exportação da empresa/organização? 3. Como é que a empresa/organização utiliza a qualidade "realizada" nas suas atividades de exportação?
INDIVIDUAL DO ANO	1. De que forma o(a) candidato(a) contribuiu para os esforços de melhoria da qualidade, garantia da qualidade, inovação e melhoria? 2. Qual foi o efeito da contribuição prestada pelo(a) candidato(a)? 3. Por que é que este(a) candidato(a) deve ser distinguido(a) pelo prêmio?
EMPRESARIA DO ANO	1. De que forma o(a) candidato(a) contribuiu para os esforços de melhoria da qualidade, garantia da qualidade, inovação e melhoria? 2. Qual foi o efeito da contribuição prestada pelo(a) candidato(a)? 3. Por que é que este(a) candidato(a) deve ser distinguido(a) pelo prêmio?

CALENDÁRIO (nacional / regional)	
DATA	AÇÃO
MAIO - AGOSTO	Inscrição dos candidatos nacionais
SETEMBRO	Avaliação das candidaturas e seleção dos vencedores nacionais
OUTUBRO - DEZEMBRO	Envio das candidaturas nacionais ao prêmio regional SADC
JANUÁRIO	Constituição do júri SADC
JANUÁRIO - MARÇO	Seleção dos vencedores regionais
MAIÇO	Comunicação dos vencedores regionais aos pais membros
REUNÃO ANUAL DA SADC	Entrega dos prêmios regionais

INSTRUÇÕES PARA A INSCRIÇÃO DOS CANDIDATOS	
OBTENÇÃO DO PROCESSO DE CANDIDATURA	O processo de candidatura para a categoria desejada (Ficha e instrução) deve ser obtido a partir do site do prêmio de qualidade e o Regulamento, deverá ser solicitado através de meios eletrónicos para o endereço institucional@unido.org incluindo o nome da pessoa de contacto e o respetivo endereço eletrónico.
CATEGORIAS 1 A 4 EMPRESAS / ORGANIZAÇÕES	• Preencher a Ficha de inscrição; • Juntar a Ficha de elementos documentais (exemplos, ilustrações, referências ou provas específicas em apoio à candidatura de empresa/organização, produto ou serviço a concurso, num total equivalente a não mais de 20 páginas A4); • Enviar a candidatura em documento PDF em 3 exemplares. Nota: Os concorrentes podem apresentar candidaturas a todas e qualquer categoria.
CATEGORIAS 5 E 6 INDIVIDUAL / EMPRESARIA	• Preencher a Ficha de inscrição; • Juntar justificativa em não mais de 750 palavras; • Enviar a candidatura em documento PDF em 3 exemplares.
LOCAL DE ENTREGA DAS CANDIDATURAS	As candidaturas e a respectiva Ficha de inscrição devem ser entregues em 3 exemplares, em envelope fechado, até às 15:00 do dia 31 de Agosto de 2015, no endereço: Ministério da Indústria e Comércio Prémios da Qualidade Moçambique Competir com Qualidade Praça 25 de Junho, nº300, 8º Andar, Flat 830, Maputo
INFORMAÇÕES	Luisa Mazonda lmazonda@unido.org para mais informações: tlf: 21 304 609 ou 848 525 885

Nota: As datas referentes ao envolvimento SADC são meramente indicativas, sendo confirmadas oportunamente pela organização SADC.

Anúncios e minutas

2013



PRÉMIOS ANUAIS DA QUALIDADE MOÇAMBIQUE

Os Prémios Anuais da Qualidade Moçambique têm quatro categorias para empresas ou organizações (empresa/organização, produto, serviço, exportador) e uma categoria para indivíduos. Os concorrentes poderão candidatar-se a todas e qualquer das categorias. Os interessados deverão pedir o dossier de candidatura para a categoria em que estão interessados.

As candidaturas, constituídas pelas respectivas fichas de categoria, deverão ser entregues em 3 exemplares, até às 15:00 do dia 15 de Julho de 2013 no endereço referido abaixo.

Ministério da Indústria e Comércio
Prémios da Qualidade Moçambique
Competir com Qualidade
Praça 25 de Junho, nº300, 8º Andar, Flat 830, Maputo

Para mais informações, ligue 21 304 609 / 848 525 885
Contacto: Luisa Mazonda, Email: lmazonda@unido.org, indicando um endereço de correio eletrónico para onde será enviada a documentação.

2014



Prémios da Qualidade Edição: 2014 Moçambique

Os Prémios da Qualidade Moçambique de 2014 têm quatro categorias para empresas/ organizações (em cada uma dessas categorias podem ser premiadas uma grande empresa e uma pequena e média empresa), um prémio para a Empresa do ano e para o Indivíduo do ano.

As candidaturas e a respectiva Ficha de inscrição devem ser entregues em 3 exemplares, em envelope fechado, até às 15:00 do dia 25 de Julho de 2014, no endereço:

Ministério da Indústria e Comércio
Prémios da Qualidade Moçambique
Competir com Qualidade
Praça 25 de Junho, 300, 8º, flat 830
Maputo

A documentação para candidatura está disponível para download nos sites da Internet do INNOQ e da CTA e pode ser solicitada por email para Luisa Mazonda, Lmazonda@unido.org ou pelos telefones: 21 304 609 ou 848 525 885

Troféu

O troféu foi concebido com materiais moçambicanos (base em pedra natural polida, placas de madeira de espécies autóctones e incrustações em osso).

Memória descritiva e justificativa do projecto

1. INTRODUÇÃO

A presente memória descritiva e justificativa refere-se ao design do troféu Prémios da Qualidade Moçambique, criados no projecto "Competir com Qualidade" (Project Ref.: EE/MOZ/12/004). O troféu é formado por três placas de madeira preciosa de origem Moçambicana, fixas sobre uma placa de granito nacional sobre a égide da valorização do material tradicional local.

2. SISTEMA ESTRUTURAL CONCEPTUAL

Em termos de sistema estrutural, o troféu é constituído por três placas de madeira diferentes, em formas de bicos aerodinâmicas apontando para cima com o significado de desenvolvimento, força entreadajuda, crescimento e unidade. A placa de granito escolhida recorda a consistência na qual as empresas devem sustentar-se permanentemente na busca de qualidade.

Sobre estas placas estão gravadas em pirogravura o logotipo do INNOQ, o mapa de Moçambique e o logótipo da CTA, inspirados sobre o tema do prémio.

3. MATERIAIS

Para atender as exigências estruturais, económicas e de durabilidade, foram utilizados quatro distintas classes de resistência em material.

- Pau-preto
- Madeira Simbiri

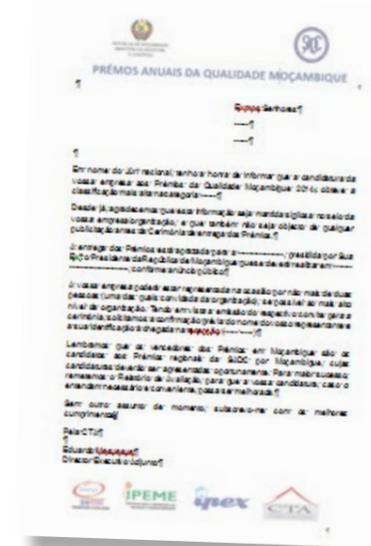
- Madeira Sândalo
- Granito

4. MODELO ESTRUTURAL

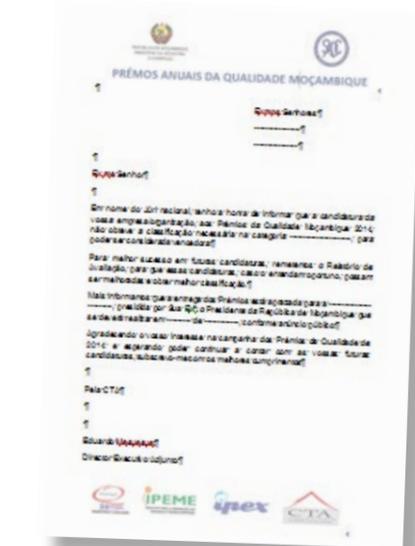
A análise do troféu foi efectuada por intermédio da modelação tridimensional desta estrutura e estudando o comportamento de um dos seus pórticos tipo. A capacidade resistente das secções críticas dos elementos que constituem o pórtico tipo foi determinada utilizando um modelo de material supra descrito.



Carta para vencedores



Carta para não-vencedores





ANEXO A

Dossier de candidatura (template)

CATEGORIA: EMPRESA DO ANO

Nº / 201X

FORMULÁRIO DE CANDIDATURA AOS PRÉMIOS DA QUALIDADE MOÇAMBIQUE 2015

CATEGORIA A QUE CONCORRE:

- CATEGORIA 1 – Empresa/Organização do Ano
- CATEGORIA 2 – Produto do Ano
- CATEGORIA 3 – Serviço do Ano
- CATEGORIA 4 – Exportador do Ano

DETALHES DO CONCORRENTE:

Nome da empresa/organização: _____

Nome da empresa/organização: _____

Elemento de contacto: _____

Posto que ocupa na organização: _____

Telefones: _____ Escritório: _____ Móvel: _____

Endereço electrónico: _____

Endereço físico: _____

Endereço postal: _____

Descreva em poucas palavras (uma frase) o que a sua Empresa faz:

DECLARAÇÃO

ESTATUTO DE PME

- Sim, temos menos de 100 colaboradores

Vimos, por este meio, apresentar a nossa inscrição no Prémio Anual da Qualidade de Moçambique, e concordar com os termos e condições estipulados na ficha de inscrição. Declaro que estou autorizado a agir em nome da empresa/organização concorrente. Declaro ainda que toda a informação prestada nesta candidatura é, tanto quanto sei, verdadeira e correcta, e que a prestação de informação falsa resultará na desqualificação da candidatura.

Nome¹: _____ Posição²: _____

Data: _____ Assinatura³: _____

¹ Nome do responsável máximo da organização

² Posição que ocupa na organização

³ Assinatura do responsável máximo da organização

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Designação da organização: _____

Endereço das Instalações principais: _____

Sector(es) de actividade: _____

Missão:
(razão de ser de uma organização) _____

Tipo de estatuto legal: _____

Proprietários - Accionistas: _____

Organigrama: _____

Dados financeiros chave: _____

Número de trabalhadores:
(informação que permita obter uma visão geral da sua caracterização.
Exs. gestores, supervisores, técnicos, etc./ locais) _____

Cobertura geográfica: _____

Número de instalações /locais: _____

HISTORIAL DA ORGANIZAÇÃO E MARCOS ALCANÇADOS (Aprox. 1 página)

DESAFIOS E ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO (Máx. 2 páginas)

Visão
(declaração do que será a organização no futuro): _____

Estratégia de Negócio :
(qual é o seu negócio hoje/ amanhã) _____

Pontos Fortes – Pontos Fracos – Oportunidades – Ameaças :
(no contexto da missão e visão da organização e capacidade e competência para alcançar a estratégia)

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES

Vantagem competitiva

Objectivos chave do negócio (que suportam a missão e o alcançar da visão, a estratégia do negócio)

Factores críticos de sucesso

MERCADOS, OFERTA E CLIENTES (Máx. 2 páginas)**Mercados actuais e futuros: descrição e números***(quotas de mercado... significado para o futuro)***Segmentos de clientes actuais e futuros: descrição, necessidades e números***(repartição das receitas – rentabilidade – significado para o futuro)***Concorrentes chave da organização (actuais e previstos)****Segmentos de oferta de produtos, actuais e futuros: descrição, características e números***(repartição das receitas – rentabilidade – significado para o futuro)***FUNCIONAMENTO, PARCEIROS E FORNECEDORES (Máx. 2 páginas)****Estrutura da organização e principais funções****Principais recursos e bens****Principais parceiros e fornecedores – tipo e significado das relações****Sociedade: Impacte na organização e expectativa dos seus membros****ESTRUTURA DA GESTÃO E ACTIVIDADES (Máx. 2 páginas)****Estrutura de Administração****Valores****Principais reuniões da gestão****Gestão do desempenho***(como a organização gere e melhora o seu desempenho – principais processos)***CRITÉRIO 1: Melhoria contínua**

O que a empresa/organização faz para melhorar continuamente a qualidade dos seus produtos, serviços e operação.

DESCRIÇÃO DA ABORDAGEM PRINCIPAL**OUTRAS ABORDAGENS****LIÇÕES APRENDIDAS E MELHORIAS****PRINCIPAIS IMPACTES NOS RESULTADOS DESEJADOS**

CRITÉRIO 2: Benefícios da Qualidade

A empresa/organização beneficia da melhoria da qualidade dos seus produtos, serviços e operações.

DESCRIÇÃO DA ABORDAGEM PRINCIPAL

OUTRAS ABORDAGENS

LIÇÕES APRENDIDAS E MELHORIAS

PRINCIPAIS IMPACTES NOS RESULTADOS DESEJADOS

CRITÉRIO 3: Oportunidades de Negócio

As oportunidades de negócios estão a ser criadas ou expandidas mediante os esforços de melhoria da qualidade envidados pela empresa/organização.

DESCRIÇÃO DA ABORDAGEM PRINCIPAL

OUTRAS ABORDAGENS

LIÇÕES APRENDIDAS E MELHORIAS

PRINCIPAIS IMPACTES NOS RESULTADOS DESEJADOS

CRITÉRIO 4: Crescimento do Negócio

A empresa/organização utiliza a qualidade nas suas atividades para o crescimento dos seus negócios.

DESCRIÇÃO DA ABORDAGEM PRINCIPAL

--

OUTRAS ABORDAGENS

--

LIÇÕES APRENDIDAS E MELHORIAS

--

PRINCIPAIS IMPACTES NOS RESULTADOS DESEJADOS

--



ANEXO B

Dossier de candidatura (exemplo)

CATEGORIA: EMPRESA DO ANO
CASO DA MAPUTOLA, SA

Nº / 201X

FORMULÁRIO DE CANDIDATURA AOS PRÉMIOS DA QUALIDADE MOÇAMBIQUE 2015

CATEGORIA A QUE CONCORRE:

- CATEGORIA 1 – Empresa/Organização do Ano
- CATEGORIA 2 – Produto do Ano
- CATEGORIA 3 – Serviço do Ano
- CATEGORIA 4 – Exportador do Ano

DETALHES DO CONCORRENTE:

Nome da empresa/organização: _____

Nome da empresa/organização: _____

Elemento de contacto: _____

Posto que ocupa na organização: _____

Telefones: _____ Escritório: _____ Móvel: _____

Endereço electrónico: _____

Endereço físico: _____

Endereço postal: _____

Descreva em poucas palavras (uma frase) o que a sua Empresa faz:

DECLARAÇÃO

ESTATUTO DE PME

- Sim, temos menos de 100 colaboradores

Vimos, por este meio, apresentar a nossa inscrição no Prémio Anual da Qualidade de Moçambique, e concordar com os termos e condições estipulados na ficha de inscrição. Declaro que estou autorizado a agir em nome da empresa/organização concorrente. Declaro ainda que toda a informação prestada nesta candidatura é, tanto quanto sei, verdadeira e correcta, e que a prestação de informação falsa resultará na desqualificação da candidatura.

Nome¹: _____ Posição²: _____

Data: _____ Assinatura³: _____

¹ Nome do responsável máximo da organização

² Posição que ocupa na organização

³ Assinatura do responsável máximo da organização

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Designação da organização:

MAPUTOLA – Publicidade e Iluminação, S.A

Endereço das Instalações principais:

Tramondo, Maputo

Sector(es) de actividade:

Metalomecânica e Eletricidade

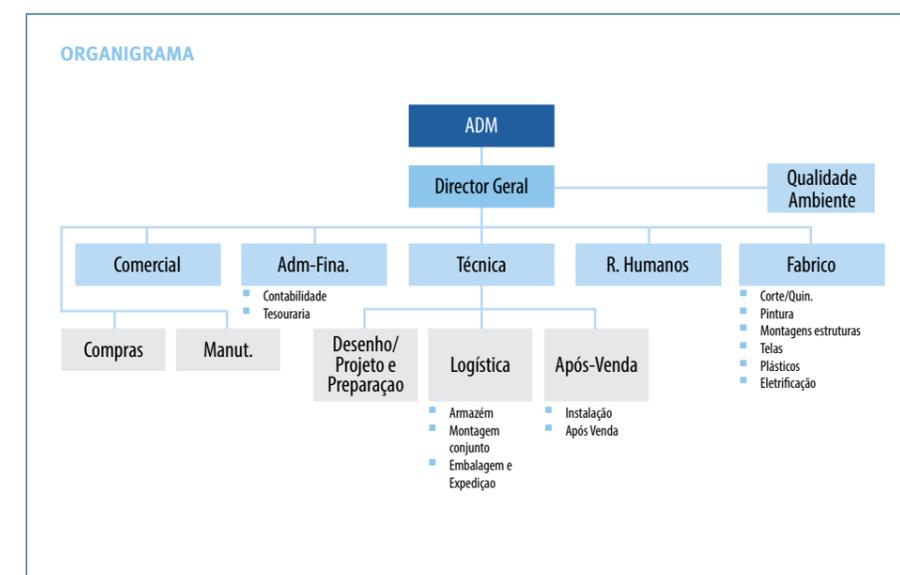
Missão:
(razão de ser de uma organização)

Implementação de grandes programas de imagem corporativa, assegurando todas as suas fases, desde a conceção e desenvolvimento de produtos e/ou de protótipos até à instalação.

Tipo de estatuto legal:

Sociedade Anónima

Organigrama:



Recursos humanos:

Atualmente 60% dos colaboradores são do sexo masculino e 40% do sexo feminino, estes números evidenciam o esforço da organização no equilíbrio da igualdade dos sexos nesta atividade.

Quanto às habilitações literárias:

- 6% possuem Bacharelato/Licenciatura;
- 34% o 12^a ano;
- 33% o 9^o ano;
- e 27% menos que o 9^o ano.

A média de idades dos colaboradores é de 39 anos, sendo que 8% têm menos de 25 anos, 48% entre os 25 e os 40 anos e 44% mais de 41 anos.

50% dos colaboradores trabalham na organização há menos de 5 anos, 28% entre 6 e 15 anos e 22% há m. 86% são efetivos e trabalham em full-time.

Cobertura geográfica:

Todo o País.

Número de instalações /loais:

1

HISTORIAL DA ORGANIZAÇÃO E MARCOS ALCANÇADOS

A **MAPUTOLA** trabalha na área da imagem institucional e corporativa, sendo uma empresa de referência neste ramo de atividade. Possui um conjunto de trabalhos a nível nacional e internacional onde a nossa experiência é reconhecida como uma das melhores. O que nos destaca das demais empresas do ramo é a garantia de satisfação aliada à qualidade técnica e produtiva, onde cada projeto é formulado por técnicos profissionais.

Os materiais básicos dos nossos produtos são o alumínio, o aço inox, as telas panaflex tensionadas, a decoração em filme vinílico, e as proteções e coberturas em acrílico.

A MAPUTOLA foi constituída como sociedade por quotas em 19 de Junho de **1977**, com um capital social de 50.000 meticais. A sede social estava situada na Rua de Lima, nº 27, Maputo.

Iniciou a sua atividade naquelas instalações com cerca de 35 trabalhadores, dedicando-se na fase de arranque à fabricação e comercialização de material de iluminação e reclamos luminosos.

No ano de **1994** foi realizado um aumento de capital social para 5M meticais e em 1995 foi alargada a atividade para a fabricação/comercialização de painéis luminosos eletrónicos e iluminação pública.

Acompanhando o desenvolvimento da Empresa houve necessidade de ampliar as instalações. Assim, em **1997**, as instalações fabris passaram a funcionar em Alçadas, mantendo-se o departamento de eletrónica na sede, em Maputo.

No ano de **1999**, a MAPUTOLA foi adquirida (51% do capital) pela empresa Sul Africana Rótulos Smith, S.A., com sede em Cape Town. O capital social foi então aumentado para 16 M, e a empresa passou a Sociedade anónima.

DESAFIOS E ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO

O mercado Moçambicano, no que diz respeito à promoção da Imagem Corporativa, constitui um mercado específico relativamente limitado, no qual a MAPUTOLA se tem destacado pela sua posição de liderança. Este posicionamento no mercado deve-se à sua larga experiência e a uma dinâmica de crescimento de uma Empresa que soube fidelizar os seus clientes e acompanhou as inovações técnicas no seu ramo.

Em consequência da evolução positiva da conjuntura nacional, originando nos últimos tempos investimentos significativos em Imagem Corporativa, segundo princípios modernos de marketing, tem-se assistido em vários sectores de atividade, como exemplo, energia, banca, telecomunicações, automóvel, seguros, a várias alterações radicais das respetivas identidades corporativas, assentando estas essencialmente num princípio fundamental:

VISÃO

Ser um empresa reconhecida como parceira de confiança, aberta à mudança e à inovação.

Ao adquirir a Empresa os novos acionistas majoritários introduziram técnicas e processos mais atualizados. O quadro de pessoal foi elevado para 90 colaboradores e foram adquiridas transitoriamente instalações mais amplas em Caboussos.

Decorrente deste processo, a MAPUTOLA iniciou a certificação do SGQ com base na ISO 9001.

No ano de **2002**, a Empresa transferiu-se para as atuais instalações, em Tramondo, que ocupam uma área de cerca de 15.000 m2 dos quais 8.000 m2 são cobertos.

Em **2003**, o capital social foi aumentado para 50 M e o quadro de pessoal apresentava já cerca de 130 colaboradores.

Em **2005**, os acionistas minoritários adquiriram 51% do capital da Rótulos Smith, S.A, passando a MAPUTOLA, no mesmo ano, a sociedade anónima.

Em **2008** foi concretizada a aquisição da empresa TEmeda, Lda, no Zimbabué, consolidando-se uma nova fase de internacionalização, iniciada com a aquisição da Rótulos Smith, S.A.

Em **2009**, foi obtida a certificação do SGQ com base na ISO 9001.

A MAPUTOLA está vocacionada para a implementação de grandes programas de imagem corporativa, assegurando todas as suas fases, desde a conceção e desenvolvimento de produtos e/ou de protótipos até à instalação, como atestam os programas já realizados nos mercados petrolífero, bancário, automóvel e outros.

a uniformização da imagem de cada Empresa em todas as suas instalações.

Neste contexto, a MAPUTOLA está estruturada humana e tecnicamente de forma a responder a grandes programas de implementação de imagem ao nível nacional e internacional, nomeadamente a partir das empresas do grupo na África do Sul e no Zimbabué. Embora a MAPUTOLA esteja mais vocacionada para este tipo de mercado não deixa de se preparar para responder ao segmento do reclamo isolado, em fase de expansão, o que para além de exigir uma maior flexibilidade da sua capacidade de resposta permite também uma melhor utilização dos seus recursos.

ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

Consolidar o negócio dos reclamos luminosos a nível nacional e internacional, e expandir para áreas afins da iluminação e das obras públicas relacionadas. Pretende-se oferecer um serviço completo desde a conceção à instalação e manutenção.

PONTOS FORTES – PONTOS FRACOS – OPORTUNIDADES – AMEAÇAS

(no contexto da missão e visão da organização e capacidade e competência para alcançar a estratégia)

Consolidar o negócio dos reclamos luminosos a nível nacional e internacional, e expandir para áreas afins da iluminação e das obras públicas relacionadas. Pretende-se oferecer um serviço completo desde a conceção à instalação e manutenção.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> Experiência acumulada Imagem de mercado Instalações Conhecimento do mercado Tecnologias de produção Certificação de Sistema e de alguns produtos 	<ul style="list-style-type: none"> A instalação centralizada Vendas muito dependentes da Cidade de Maputo Qualificações dos Recursos humanos
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> A entrada de novos concorrentes (Portugal e África do Sul) Extensão geográfica do País Evolução tecnológica dos Leds (dificuldades de abastecimento) 	<ul style="list-style-type: none"> Internacionalização Tendência crescente do mercado

FUNCIONAMENTO, PARCEIROS E FORNECEDORES

Estrutura da organização e principais funções. A MAPUTOLA adotou o seguinte modelo de processos:

Integradores	PI 1 Gestão da Estratégia e desenvolvimento da Organização					
	PI 2 Gestão dos RH					
	PI 3 Gestão Global da Qualidade e Ambiente					
	PI 4 Gestão dos Sistemas de Informação					
Operac.	P01 Desenvolv. Mercados e Clientes	P02 Conceção Desenvolv. Preparação	P03 Fabrico	P04 Expedição	P06 Instalação	P07 Assistência Após-Venda
				P05 Logística		
Suporte	PS 1 Compras					
	PS 2 Administrativo – Financeiro					
	PS 3 Serviços Gerais Manutenção					

As principais atividades e responsabilidades estão descritas no quadro:

PROCESSO	DETENTOR	DESCRIÇÃO
Comercial	Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Identificação dos requisitos do Cliente Elaboração de Propostas Negociação com Clientes Estabelecimento de contratos comerciais Fornecer ao Departamento Técnico as especificações acordadas com o cliente para a realização do projeto e/ou preparação de trabalho
Reclamações de Clientes	Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Receber, avaliar, documentar e identificar as ações a desenvolver aquando da existência de reclamação ou insatisfação de Clientes
Conceção, Desenvolvimento e Planeamento da Realização	Técnica	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação dos requisitos especificados contratualmente Avaliação de cumprimento de requisitos normativos ou regulamentares Execução do Projecto contemplando as fases de revisão, verificação e validação Definição de especificações de fabrico e instalação Avaliação de necessidades (meios, recursos, métodos de inspeção) para assegurar o cumprimento de especificações do Produto e aspetos ambientais
Realização	Fabrico	<ul style="list-style-type: none"> Planeamento e coordenação das atividades de preparação de trabalho, fabrico, expedição e instalação Definição de requisitos para validação dos processos Definição de requisitos de tratamento da propriedade do Cliente
Preparação de trabalho	Departamento Técnico	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação das especificações contratuais ou de projeto e preparação do processo de Obra para assegurar a informação necessária à realização do Produto para as várias fases (Fabrico, Expedição e Instalação) Identificação de necessidades de compras para a execução das obras
Fabrico	Fabrico	<ul style="list-style-type: none"> Coordenação dos meios e recursos para a execução das obras Realização do Produto nas suas várias fases de processamento Assegurar o cumprimento do Plano de Controlo Identificação dos produtos em curso de fabrico
Expedição	Logística	<ul style="list-style-type: none"> Execução da montagem de conjuntos e verificar aspetos de funcionalidade Assegurar o cumprimento do Plano de Controlo Embalagem dos produtos de forma a assegurar que não existe deterioração no transporte Armazenamento de produto acabado Identificação dos produtos Expedição dos produtos de acordo com os planos estabelecidos
Instalação	Assistência Após Venda	<ul style="list-style-type: none"> Coordenação das Equipas de Instalação para a execução das obras de acordo com os planos estabelecidos Assegurar o cumprimento do Plano de Controlo Seleção e Avaliação das Equipas de Instalação
Compras	Compras	<ul style="list-style-type: none"> Proceder à aquisição de matérias-primas, materiais e subprodutos de acordo com as necessidades identificadas Realizar o acompanhamento das encomendas em aberto Proceder à seleção e avaliação dos Fornecedores
Recepção	Gestão da Qualidade e Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Recepção qualitativa dos produtos adquiridos Realizar o acompanhamento das encomendas em aberto

PROCESSO	DETENTOR	DESCRIÇÃO
Identificação dos Aspetos Ambientais	Gestão da Qualidade e Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Identificação e avaliação dos aspetos ambientais na sequência de novos projetos, alterações de matérias primas ou processos e determinação das ações a desenvolver
Gestão Ambiental	Gestão da Qualidade e Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Definir as formas de controlo dos impactes ambientais identificados, forma de tratamento de resíduos e seleção dos operadores, formas de atuação para a prevenção e atuação em situações de emergência e comunicações a entidades externas
Dispositivos de Monitorização e Medição	Gestão da Qualidade e Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Definir sistema de verificação / calibração periódica assim como a rastreabilidade aos padrões nacionais ou internacionais dos equipamentos que influem na Qualidade do produto (Plano de Controlo) e que regulam as atividades de controlo do Sistema de Gestão Ambiental

CRITÉRIO 1: Melhoria contínua

O que a empresa/organização faz para melhorar continuamente a qualidade dos seus produtos, serviços e operação.

DESCRIÇÃO DA ABORDAGEM PRINCIPAL

Todos os que na MAPUTOLA coordenam/gerem pessoas são considerados gestores. Em todos os casos faz parte dos seus objetivos individuais atingir metas definidas de satisfação interna da sua equipa, bem como ajudá-los no cumprimento das metas associadas aos objetivos individuais de cada um.

Os gestores são o Diretor Geral, 5 Diretores, 1 Responsável pela Qualidade e Ambiente, 2 Departamentos (Compras e Manutenção) coordenados diretamente pelo Diretor Geral dada a importância estratégica desta área, 3 Chefes de Divisão e 13 coordenadores de seção. Para além destes, podem existir líderes de equipas de projeto limitados no tempo.

Os gestores formais têm responsabilidade de gestão de equipas e têm objetivos individuais e coletivos. Participam em reuniões de trabalho com e sem a direção envolvida na análise de resultados e tomadas de decisão corretivas ou de desenvolvimento.

Os gestores informais são convidados a participar em projetos da empresa de forma a poderem desenvolver o seu potencial profissional e darem o seu contributo na sua execução. São ainda importantes na implementação de projetos e na credibilização dos planos de ação.

Está definido o perfil de competências gerais e específicas para todas as pessoas da organização (gestores de topo inclusive). No portfólio definem-se os comportamentos associados a cada competência e quais os comportamentos mínimos para cada nível. Os comportamentos associados às competências gerais suportam os valores da MAPUTOLA e promovem uma atuação em acordo com eles.

O sistema de gestão da MAPUTOLA é monitorizado periodicamente através de um conjunto de indicadores que permitem acompanhar a execução da atividade.

A atividade é monitorizada diariamente com relatórios formais de acompanhamento semanais. Estes relatórios constituem a base de informação para alguns stakeholders, como os acionistas (conferência semanal via Skype para ponto de situação e reunião presencial mensal com todas as empresas do grupo MAPUTOLA), constituindo a base de informação dos briefings semanais.

O painel de indicadores que dá suporte aos processos é desdobrado nos objetivos individuais que são monitorizados trimestralmente.

As metas a atingir são definidas anualmente de acordo com o Plano Estratégico definido para 3 anos.

A avaliação de competências também contribui diretamente para a melhoria da organização pois permite identificar as áreas onde são necessárias ações de formação e construir um plano diretamente integrado com o Plano Estratégico e que reforça as competências existentes e consequentemente uniformiza os comportamentos esperados.

Ao longo dos últimos anos a MAPUTOLA tem vindo a desenvolver um conjunto de projetos de melhoria, alguns dos quais se encontram sumarizados no Anexo I.

OUTRAS ABORDAGENS

A MAPUTOLA assumiu o compromisso da transparência na comunicação às partes interessadas e consequentemente, os gestores de topo definiram um painel de indicadores que fica disponível na Internet e que passa informação sobre o desempenho da Organização.

Todos os riscos são analisados e avaliados previamente e autorizados pela Administração sempre que aplicável.

Em Setembro, com base no "real" de Agosto é feita uma estimativa para o final do ano cuja comparação com o orçamento servirá de base para a elaboração do orçamento do ano seguinte e para a Direção e Administração aproximarem a estratégia à realidade.

Todas as sugestões e opiniões bem como os questionários de satisfação dos clientes passam pela Direção Geral e são tratados e respondidos pelo Responsável pela Qualidade e Ambiente.

Uma cultura que inicialmente era informal, não tendo nenhum suporte documental e que, com a definição da sua Missão e Visão bem como dos Valores, ganhou forma. Todos os colaboradores colaboraram nestas

definições e conhecem bem o nível de excelência do seu trabalho.

O facto de ser obrigatório frequentar uma semana de formação, bem como o incentivo à formação e desenvolvimento pessoal, bem como a promoção da excelência e da política de incentivos aos colaboradores, está a consolidar a cultura de serviço ao cliente.

A empresa tem vindo a criar facilidades de gestão da vida pessoal dos seus colaboradores, com o objectivo de os manter focados nos clientes durante todas as atividades.

A progressão interna também é uma forma de reconhecer as pessoas sempre que demonstram possuir competências para progredir e se mostram interessadas.

Os colaboradores da MAPUTOLA são reconhecidos e sabem que a organização os apoia sempre que os clientes questionam o seu comportamento e só após averiguações e confirmação da situação é que os responsabilizam

LIÇÕES APRENDIDAS E MELHORIAS

- O envolvimento dos colaboradores necessita de ser apoiado, pelo que os esquemas de recompensa forma revistos para incluírem dois tipos de reconhecimento: o individual e o da equipa
- A monitorização dos processos e atividades precisa de fornecer informação relevante aos respetivos níveis e funções. Assim, os indicadores têm vindo a ser alterados numa base anual, aquando da revisão do sistema de gestão.

PRINCIPAIS IMPACTES NOS RESULTADOS DESEJADOS

- Em resultado das abordagens e dos projetos realizados, a empresa conseguiu melhorias em áreas e processos-chave, dos quais se destacam:
- Satisfação dos clientes;
 - Certificação dos SGQ com base ISO 9001;
 - Certificação dos componentes mais críticos (os cabos elétricos);
 - Planeamento mais eficaz das suas atividades;
 - Modernização tecnológica;
 - Níveis mais elevados de qualificação dos seus colaboradores;
 - Redução de custos
 - Melhorias nos tempos de resposta;
 - Melhores relações com fornecedores.

CRITÉRIO 2: Benefícios da Qualidade

A empresa/organização beneficia da melhoria da qualidade dos seus produtos, serviços e operações.

DESCRIÇÃO DA ABORDAGEM PRINCIPAL

A implementação do SGQ permitiu entender a relevância da Comunicação interna. A MAPUTOLA tem um conjunto de canais de comunicação que permitem passar informação e permitir a participação das pessoas, sempre que o pretendam. Estes canais podem dividir-se em canais de comunicação geral e canais direcionados. A comunicação geral está suportada em:

- Placards de informação - permitem uma leitura mais informal e rápida das principais "notícias" do dia;
- Revista INTova - distribuída a todos os colaboradores, além de dar a conhecer o que se passa na MAPUTOLA, oferece uma perspetiva global do mercado onde operamos.

O plano anual de auditorias (integrado na certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade) a todos os locais da MAPUTOLA promove/incentiva a manutenção sistemática de altos padrões de eficiência e eficácia.

As auditorias também têm um objectivo pedagógico de avaliar a adaptação às novas ferramentas, dar algum apoio na organização do trabalho, mostrar como se acede à Intranet, explicar qualquer mudança que tenha entretanto acontecido.

Tendo em conta o compromisso com o ambiente, são muitas as iniciativas já implementadas: reutilização do papel, implementação de novas máquinas multifunções, envio de recibos de ordenado por mail e impressos em A5, controlo dos consumos de combustível, controlo dos consumos de água e energia por local, separação e reciclagem de resíduos (acordos com diversas entidades autorizadas a fazer a recolha e encaminhamento), sensibilização dos clientes para a separação dos resíduos, não utilização de materiais nocivos para o ambiente, etc.

Para além destas iniciativas que minimizam o impacto negativo da atividade (iniciativas reativas), foi também criado um pacote de iniciativas positivas (iniciativas proactivas) que maximiza o esforço de todos no sentido de sustentar o futuro em todas as vertentes da Responsabilidade Social de que são exemplos a campanha Pequenos Gestos por um Futuro Melhor que inclui a dádiva de sangue, recolha e entrega das tampas de plástico em empresa recicladora, doação de cadeiras de rodas e a participação nas campanhas contra a pobreza, entre outras.

OUTRAS ABORDAGENS

A MAPUTOLA tem desde 2004 um painel de indicadores que medem a eficiência e eficácia da organização e dos seus processos.

Os indicadores económicos da atividade são disponibilizados e analisados mensalmente. Todos os processos têm um conjunto de indicadores medidos periodicamente.

Desde o início de 2010 que os indicadores dos processos estão desdobrados por todas as pessoas da organização. Este desdobramento põe, claramente em evidência, a relação entre os objetivos pessoais, os dos processos e os estratégicos. Os indicadores pessoais são acompanhados trimestralmente, tendo sido criadas, nalguns casos, bases de dados específicas para o seu cálculo.

O tratamento dos questionários bem como a informação recolhida pela rede operacional e comercial são a “voz” das partes interessadas na elaboração da estratégia.

Em 2010, iniciou-se a formação em controlo estatístico, tendo em vista a redução dos problemas em primeiro lugar na seção de pintura. As anteriores ações de melhoria não tiveram o sucesso suficiente, o que justificou a nova técnica de controlo da qualidade.

Após a formação teórica, começaram a ser realizados estudos de capacidade do processo. Os primeiros resultados mostraram que o processo tem capacidades inferiores a 1. Antes de iniciar o desenho de cartas de controlo, foram tomadas um conjunto de ações de melhoria com vista a reduzir a variabilidade do processo, das quais se destacam:

- A inspeção visual passou a ser efetuada de acordo com critérios definidos de forma objetiva (ex: soldadura; pintura).
- As condições de operação da estufa de polimerização foram alteradas para ficarem em conformidade com as recomendações técnicas (ex: Interpon D1094HR Brillhante), e com a informação técnica retirada do certificado de calibração da estufa (ex: Certificado LabCal nº L 1106-09 de 30.04.2009).
- As especificações/tolerâncias foram revistas em concordância com as melhores práticas (ex: Espessura da lacagem: 60 a 80 micros (a prática anterior oscilava em 60 e 250).
- As tolerâncias gerais e funcionais foram inscritas nos desenhos, para poderem ser úteis para efeitos de produção e montagem
- Os desenhos passaram a conter as especificações dos materiais (ex: Ferro, Alumínio, Inox).
- A programação da produção passou a ser baseada em tempos estimados das operações e na carga das máquinas e equipamentos
- Passaram a ser realizados testes de aderência como forma de controlo interno das operações de pintura.

LIÇÕES APRENDIDAS E MELHORIAS

- A implementação do Controlo Estatístico do Processo mostrou que as técnicas e métodos da qualidade só podem dar resultados se existir formação adequada e se existir trabalho de equipa. Assim, foi revista a metodologia de identificação das necessidades de formação.
- As auditorias internas não constituíam a ferramenta de gestão

desejada. Assim, foram elaboradas listas de comprovação mais detalhadas.

- Os resultados de monitorização dos processos incluíam apenas resultados nacionais, tendo sido desdobrados ao nível das Províncias.

PRINCIPAIS IMPACTES NOS RESULTADOS DESEJADOS

- As medidas tomadas permitiram já obter resultados ao nível da produtividade, do desperdício de matérias-primas, e da diminuição do número das reclamações.
- Na área da pintura, cujas atividades são fundamentais para garantir a durabilidade das instalações, os benefícios estão contabilizados em cerca de 15% na redução dos consumos de consumíveis. A qualidade das peças (redução dos produtos defeituosos, que exigiam reparações e retoques) permitiu reduzir os prazos de produção e garantir os compromissos com os clientes.
- A experiência da MAPUTOLA na implementação do Controlo Estatístico do Processo interessou outras empresas, tendo sido objeto de uma comunicação num Seminário promovido pela CTA.
- Os sucessos conseguidos motivaram os trabalhadores, levando-os a acreditar na empresa e na sua capacidade de inovar.

CRITÉRIO 3: Oportunidades de Negócio

As oportunidades de negócios estão a ser criadas ou expandidas mediante os esforços de melhoria da qualidade envidados pela empresa/organização.

DESCRIÇÃO DA ABORDAGEM PRINCIPAL

Através da captação e compreensão das necessidades latentes dos Stakeholders, recolhidas pelos líderes, a MAPUTOLA antecipa a disponibilização de soluções tais como a iluminação por Leds, e o uso de materiais para atmosferas mais corrosivas.

As áreas-chave da estratégia passam pelo aumento dos canais de venda e consequente redução dos custos. As áreas de implantação selecionadas são o litoral e as capitais de distrito em Moçambique. Esta decisão foi tomada com base na auscultação do mercado, decisão esta apoiada por um estudo de mercado solicitado a uma empresa de consultoria sobre potenciais clientes, o que permitiu complementar as informações internas. A identificação de oportunidades de desenvolvimento de novos produtos/serviços é feita através da rede comercial e operacional que se mantém atenta às necessidades dos clientes, pesquisa on-line aos serviços da concorrência, bem como através da presença em feiras e de visitas a fornecedores de componentes e produtos noutros países.

Os fornecedores e os clientes são envolvidos sempre que aplicável. O desenvolvimento da luminária 3500 foi um projeto de parceria com o nosso fornecedor principal dos suportes.

Todos os produtos/serviços da MAPUTOLA constam do catálogo de serviços que a rede comercial apresenta ao cliente sempre que se estabelecem contactos.

Os Planos Comerciais e de Marketing são elaborados, tendo em conta o público-alvo, e podem revestir a forma de folhetos, outdoors, media. No plano de marketing estão incluídas ações na ótica da Responsabilidade Social – patrocínios culturais, académicos e sociais/humanos. A publicidade inclui a vertente institucional e a vertente dos serviços/ produtos.

A promoção dos produtos e a sua comercialização está integrada com a Estratégia da Organização.

Sempre que um cliente se dirige a uma das nossas instalações, ou contacta por telefone ou mails, é nomeado um técnico-comercial para acompanhar o cliente até à conclusão do projeto. O técnico comercial vai ter com o cliente onde este se encontrar. Apresenta-lhe o portfólio de produtos, aconselha a escolha, apresenta todos os serviços/produtos e após a escolha do cliente, elabora um orçamento detalhado de todas as parcelas do serviço. Todos os trabalhos são objeto de um contrato escrito.

A MAPUTOLA valoriza as relações com os clientes através de um conjunto de serviços que estão à sua disposição. Desde o primeiro contacto (70% dos clientes contactam a MAPUTOLA por telefone), o Call Center acolhe o cliente, ouvindo-o e recolhendo as informações iniciais que, por sua vez são encaminhadas para o coordenador comercial. Este, após analisar os dados, seleciona um técnico comercial que iniciará a contratação no local escolhido pelo cliente.

OUTRAS ABORDAGENS

Atualmente as nossas relações de parceria incluem Conselhos Municipais, a AMEIS – Associação Moçambicana das Empresas de Iluminação e Similares, a CTA- Confederação das Associações Empresariais de Moçambique, Organismos Públicos de tutela de setor.

A MAPUTOLA promove a inovação tecnológica, a dois níveis: O primeiro

trata da gestão da tecnologia já existente, tanto ao nível de hardware como de software e é da responsabilidade dos Sistemas de Informação. O segundo tipo de intervenção está relacionado com a introdução de Novas Tecnologias na área da produção, pelo que tem estado presente nas feiras de tecnologia de iluminação que todos os anos se realizam em Pretória e Colónia

LIÇÕES APRENDIDAS E MELHORIAS

- As necessidades dos clientes nem sempre são possíveis de atender por dificuldades de financiamento. Assim, a empresa criou uma pequena seção para ajudar os clientes nas suas relações com os bancos.
- A evolução tecnológica na área da iluminação está a ser muito rápida e difícil de acompanhar. A MAPUTOLA, estabeleceu um contrato com a Universidade para efeitos de vigilância tecnológica.

PRINCIPAIS IMPACTES NOS RESULTADOS DESEJADOS

A reputação da qualidade técnica dos seus produtos está a permitir à MAPUTOLA a possibilidade de entrar no mercado da Iluminação Pública e no futuro nas próprias obras públicas.

Algumas Câmaras Municipais das principais cidades têm mostrado interesse em celebrar contratos de concepção, construção e manutenção da iluminação pública, tendo a MAPUTOLA apresentado uma proposta exploratória.

CRITÉRIO 4: Crescimento do Negócio

A empresa/organização utiliza a qualidade nas suas atividades para o crescimento dos seus negócios.

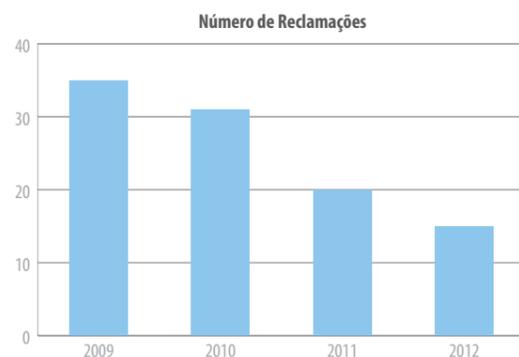
DESCRIÇÃO DA ABORDAGEM PRINCIPAL	
<p>As estratégias chave da organização são refletidas no plano estratégico e monitorizadas através dos indicadores associados. Foram definidas 3 grandes áreas de atuação:</p> <ul style="list-style-type: none"> Desenvolver o Capital Humano; Crescimento do Negócio; Assegurar a Melhoria Contínua. <p>O orçamento detalhado é concluído até 30/9 e aprovado pelo Diretor Geral até 30/10. O acompanhamento do orçamento é feito mensalmente, sendo apurados e analisados os desvios. Os dados económicos e financeiros não previstos têm influência direta no grau de execução do orçamento anual e podem causar desvios não recuperáveis.</p> <p>A MAPUTOLA acredita que pessoas com mais conhecimentos são mais eficientes. A gestão da informação sobre o negócio complementa o Plano</p>	<p>de Formação e o incentivo à formação externa.</p> <p>O conhecimento sobre o negócio está disponível nas aplicações informáticas e nas bases de dados desenvolvidas. Os acessos às mesmas estão definidos.</p> <p>A Abertura de escritório no Zimbabué, que também pode vir a instalar alguma produção, nomeadamente das colunas/postes de sustentação, está a criar condições de consolidação das atividades naquele País.</p> <p>A Aquisição dos Rótulos Smith foi uma oportunidade financeira, mas que pode agora ser desenvolvida para expandir o negócio. No final de 2011 foram alugadas umas instalações fabris na África do Sul, na modalidade de opção de compra. As instalações estão a ser aproveitadas para apoiar a instalação, mas estão já a ser elaborados projetos para instalar a montagem.</p>
OUTRAS ABORDAGENS	
<p>A diversidade de máquinas e equipamentos existentes na MAPUTOLA obriga à existência de um plano de manutenção gerido com base num sistema informático.</p> <p>Existem contratos de manutenção que asseguram a manutenção dos dispositivos de segurança e do ar condicionado. A verificação e acompanhamento dos fornecedores destes contratos é da</p>	<p>responsabilidade da Qualidade e Ambiente. A gestão dos contratos de compra, ou aluguer, da frota de automóveis é da responsabilidade da Direção Comercial.</p> <p>A presença da MAPUTOLA nas redes sociais já foi pensada, tendo sido considerado que a população ainda não está preparada para o impacto da presença da empresa nestas redes.</p>
LIÇÕES APRENDIDAS E MELHORIAS	
<ul style="list-style-type: none"> O crescimento do negócio tem de fazer uso das capacidades técnicas da empresa. Os catálogos forma revistos no sentido de evidenciarem as características técnicas e funcionais e as normas de produto a que obedecem. 	<ul style="list-style-type: none"> A disponibilidade de instalações nos locais mais afastados, permite melhorar o serviço, reduzir os prazos e aumentar as vendas, pelo que se está a explorar as instalações no Zimbabué e África do Sul.
PRINCIPAIS IMPACTES NOS RESULTADOS DESEJADOS	
<p>A rede comercial da Rótulos Smith tem um objetivo complementar para 2013, o de identificar potenciais parceiros para financiar uma fábrica de produção metalo-mecânica (chapa metálica e pintura).</p>	<p>As operações no exterior representaram em 2012 23% da faturação total.</p>

ANEXO I: Projetos de referência

ANO	ÁREA DO PROJETO	OBSERVAÇÕES
2005	Avaliação da satisfação dos clientes	Em resultado desta primeira iniciativa, foi instituída a prática de inquéritos anuais
2006	Levantamento, caracterização e tipificação dos processos	Este levantamento permitiu identificar os melhores indicadores para controlar os processos. Concluída em 2007 e revista em 2009 com a certificação ISO 9001
2007	Certificação dos cabos elétricos de acordo com as normas SABS	Certificação em 2008
2007	Início da Implementação do sistema de gestão da qualidade (ISO 9001)	Certificação em 2009
2008	Início do projeto "gerir o conhecido"	Foi reconhecido que não existia informação suficiente. Muitos desperdícios aconteciam, sem serem conhecidos Todos os anos são revistos os indicadores com vista a melhorar a informação de suporte à gestão
2009	Formação para técnicos comerciais	A formação técnica e comercial tornou-se fator crítico de sucesso. Os clientes conhecem os níveis de qualidade de produtos e serviços disponíveis no estrangeiro
2010	Aquisição do sistema informático de planeamento da manutenção	O parque de máquinas e a sua sofisticação crescente aconselhou indispensável o uso de aplicações informáticas
2010	Formação em controlo estatístico do processo na seção de pintura	Os consumos de tinta e a percentagem de peças com defeitos rondavam os 30%. Adicionalmente, mais de 50 das reclamações estavam relacionadas com defeitos de pintura
2011	Máquina de corte por laser e CNC	A variabilidade das formas dos reclamos e painéis justificou a aquisição da máquina
2012	Sistema integrado de gestão (software tipo ERP)	Em análise de viabilidade
2013	Candidatura ao prémio Qualidade Moçambique	Em curso

ANEXO II: Indicadores

Indicadores de desempenho Clientes



O número de reclamações tem vindo a decrescer de forma sustentada.



O tempo de resposta a reclamações não tem tido evolução positiva, porque as instalações em funcionamento têm vindo a aumentar, o que trouxe problemas de corrosão.

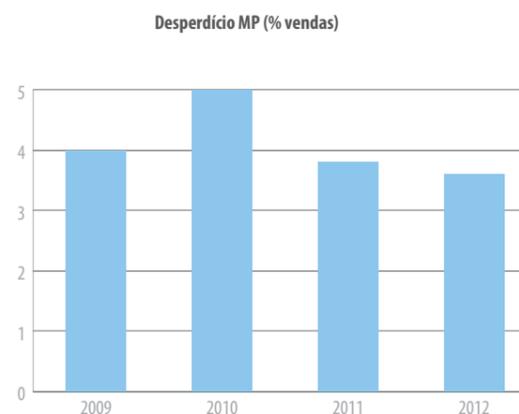


A satisfação global dos clientes tem tido evolução positivas. Os dados de 2012 estão ainda a ser tratados.

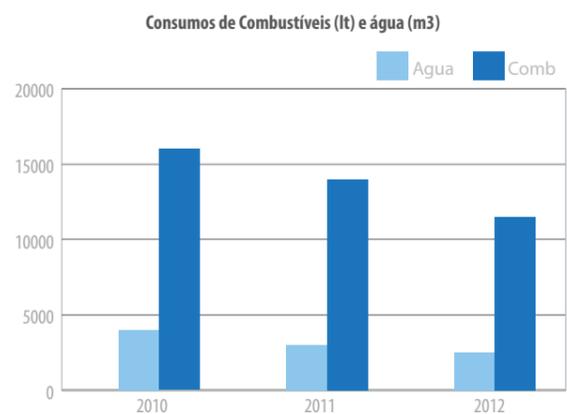


O número total de clientes tem evoluído favoravelmente, embora tenha maior potencial de crescimento.

Redução de custos

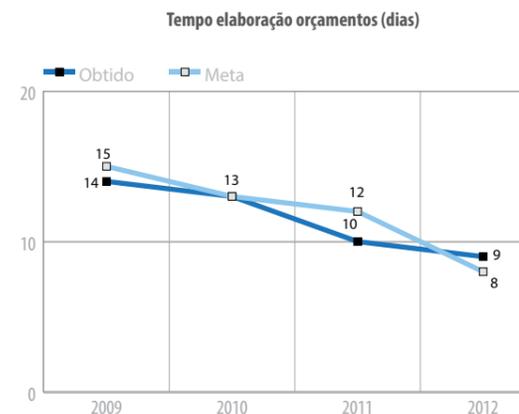


O desperdício de MP tem oscilado, porque este depende do tipo de obra. As obras mais pequenas têm mais desperdício.

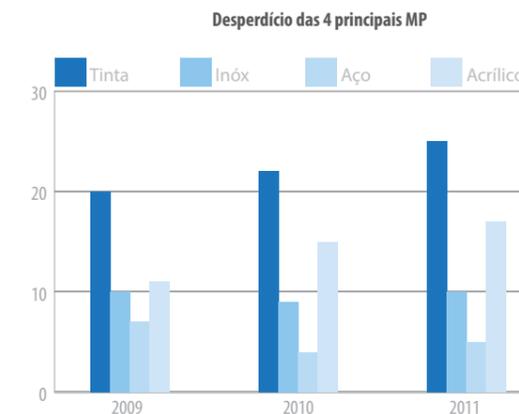


Os esforços feitos para reduzir o consumo de água e combustíveis tiveram êxito.

Redução de custos

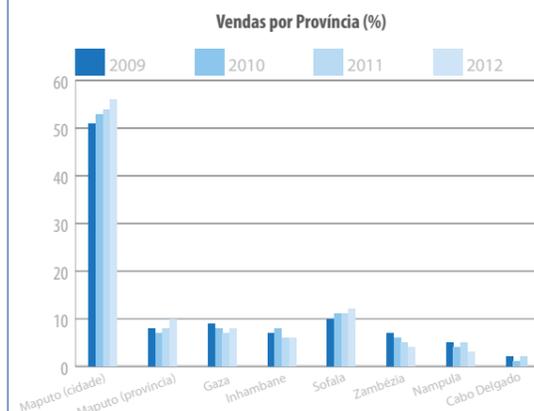


Os orçamentos têm tempos de execução que dependem da complexidade dos reclusos.

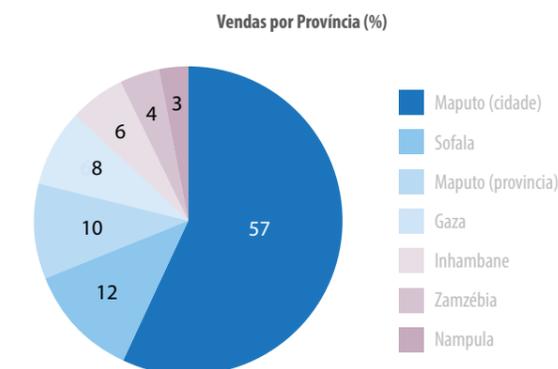


O controlo mais apertado sobre os principais MP mostra que ainda não existem melhorias sustentadas ao longo do tempo.

Vendas

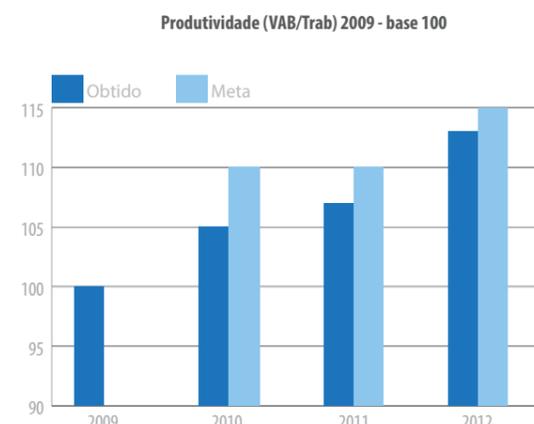


A cidade de Maputo continua deter mais de 50%, com evolução positiva, dado concentrar as sedes das principais empresas. Contudo, o mercado das Províncias tem potencial para crescer.



A cidade de Maputo continua deter mais de 50%, com evolução positiva, dado concentrar as sedes das principais empresas. Contudo, o mercado das Províncias tem potencial para crescer.

Produtividade



A utilização de um indicador universal de produtividade permite comparações mesmo com volume de vendas muito diferentes, bem como a comparação com outras empresas.

As metas têm sido prosseguidas, embora não totalmente atingidas. Contudo, a empresa sabe que este é um objetivo fundamental.



ANEXO C

Relatório de Avaliação da Candidatura (template)

CATEGORIA: EMPRESA DO ANO

Nº / 201X

Análise Global da Candidatura

EQUIPA DE AVALIADORES

CRITÉRIO 1

PONTOS FORTES

ÁREAS DE MELHORIA

		Pontos
Abordagens	Sólidas	
	Integradas	
	Total parcial	
Resultados	Abrangentes e relevantes	
	Evolução	
	Total parcial	
Aprendizagem e melhoria	Abordagens avaliadas, revistas e melhoradas	
	Média de ARA	
	Majoração (sobre a média) até 10%	
Pontuação Total do Critério (soma da média de ARA + Majoração)		

PONTUAÇÃO GLOBAL DA CANDIDATURA

Pontuação Total dos Critérios	Total Parcial
Critério 1	
Critério 2	
Critério 3	
Critério 4	
Pontuação Global da Candidatura (1+2+3+4)	



ANEXO D

Relatório de Avaliação da Candidatura (exemplo)

CATEGORIA: PRODUTO DO ANO
CASO DA MAPUTOLA, SA

Nº / 201X
MAPUTO .../.../201X

Análise Global da Candidatura

Notas para os Avaliadores:

1. A avaliação da candidatura é traduzida através de um relatório identificando os pontos fortes e as áreas de melhoria por cada critério. Adicionalmente, o relatório inclui uma Análise Global da Candidatura, no início do Relatório, consistindo de comentários mais gerais. Os avaliadores devem tomar nota dos aspectos-chave a incluir na Análise Global, à medida que vão avaliando o Dossier de Candidatura, para facilitar a discussão e o consenso da Equipa.
2. Os pontos fortes e as áreas de melhoria devem ser expressos através de frases completas e nunca como tópicos (estes podem ser usados como notas e comentários decorrentes da leitura e avaliação)
3. Todas as notas em itálico são eliminadas no Relatório final.

A MAPUTOLA, SA mostra possuir uma **liderança** capaz de continuar a conduzir a empresa no caminho do desenvolvimento e crescimento sustentado. A sua aposta na qualificação dos recursos humanos e na modernização tecnológica tem vindo a criar condições para permitir aumentar o número e a satisfação global dos clientes e a manter a sua posição de líder do mercado.

A empresa mostrou possuir e desenvolver um **conjunto de abordagens** que, de uma forma genérica, a têm impulsionado para a **melhoria contínua** e orientado para os objectivos estratégicos. Contudo, algumas das abordagens podem melhorar os seus contributos para os resultados, se for alargada a sua aplicação e reforçada a sua revisão e melhoria, aproveitando a experiência acumulada e acelerando a aprendizagem, tendo em conta os resultados obtidos.

Outras áreas poderiam também ajudar ao desempenho da MAPUTOLA, nomeadamente as que dizem respeito ao controlo e redução dos desperdícios e outros aspetos das suas actividades com impactes ambientais, bem como ao sistema de gestão da saúde, higiene e segurança no trabalho.

As **perspectivas de crescimento e internacionalização** surgem como conseqüências lógicas do seu desempenho, e mostram que a empresa tem condições para as prosseguir com sucesso. As incertezas que sempre acompanham estas decisões aconselham à identificação e avaliação mais ou menos formal dos riscos associados.

Os **indicadores de monitorização** dos seus processos e actividades, embora possam ajudar na tomada das decisões operacionais relevantes, os mesmos não são abrangentes quanto comparados com outras organizações, e em alguns casos as evoluções não são positivas, pelo que a empresa teria vantagens em rever e actualizar os seus indicadores.

Outra área em que a empresa poderia encontrar benefícios tem a ver com a apresentação dos **resultados** (económicos e não económicos) sempre comparados com os objectivos e metas previamente definidos, o que reforçaria a mensagem da gestão por objectivos.

A empresa teria vantagens em dedicar especial atenção ao tempo de resposta a reclamações e aos problemas técnicos que as podem estar a justificar, o que configura uma situação que pode prejudicar a imagem da qualidade técnica dos seus produtos e serviços.

Os **benefícios** que a empresa já alcançou com a sua aposta na qualidade são evidentes e sentidos pela MAPUTOLA. Contudo, em muitos casos eles não são tangíveis, o que a ser conseguido teria impactos positivos na motivação de todos os colaboradores.

A MAPUTOLA, SA por ser neste momento a maior empresa do ramo no país, tem maiores oportunidades de negócio, pelo que se sugere que redobre esforços no sentido de implantar as vendas dos seus produtos a nível nacional, incluindo as províncias do interior, e nomeadamente Manica, Tete e Niassa. Sugere-se ainda a inclusão de indicadores de vendas globais nacionais e no exterior.

A MAPUTOLA demonstra crescimento a nível da África Austral, com abertura de instalações nos países vizinhos tais como África do Sul e Zimbabué. Encoraja-se essa internacionalização, bem como o estabelecimento de novas parcerias, com as empresas de iluminação e similares para a realização de vendas cruzadas, se for o caso. Este processo deveria ser antecedido de um estudo prévio para melhor identificação das oportunidades.

EQUIPA DE AVALIADORES

CRITÉRIO 1: Melhoria Contínua

PONTOS FORTES

A MAPUTOLA, SA tem desenvolvido um conjunto de iniciativas de melhoria contínua dos seus processos e actividades, donde se destacam a certificação do seu SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) com base na norma ISO 9001.

O conjunto de projectos de melhoria implementados mostra que a empresa prossegue os objectivos do seu PE (Plano Estratégico), nomeadamente o desenvolvimento do capital humano, o crescimento do negócio e a melhoria contínua dos seus processos e actividades.

A implementação do SGQ conduziu à definição clara da Política da qualidade, bem como da estratégia e da missão.

A Empresa envolve-se ativamente em actividades de melhoria/actualização tecnológica dos equipamentos e matérias, tendo em vista dar melhor resposta aos clientes (ex. uso de cabos certificados).

No sentido de apoiar o desenvolvimento dos seus produtos, a Empresa tem estabelecido um processo de ligação com os clientes e fornecedores de serviços, bem como com instituições de investigação.

A monitorização tem vindo a ser implementada e melhorada, embora ainda não disponibilize dados sobre os resultados de forma relevante para todas as áreas e níveis hierárquicos. Salienta-se, no entanto, a monitoria dos indicadores de desperdício e consumo de energia e água.

O entendimento das causas das reclamações e a resposta adequada em tempo útil poderia garantir a imagem de credibilidade técnica dos produtos da MAPUTOLA.

A empresa mostra uma aposta na qualificação dos seus colaboradores como forma de suportar as suas iniciativas de melhoria. O sistema de incentivos e de recompensas para os colaboradores constitui elemento relevante de motivação.

A implementação de um sistema de informático de gestão da manutenção, bem como o estabelecimento de contratos com fornecedores para a realização da manutenção dos equipamentos, têm vindo a contribuir para a melhoria da qualidade e a redução do desperdício.

ÁREAS DE MELHORIA

A MAPUTOLA poderia encontrar formas de melhorar o seu desempenho, se apostasse num sistema de gestão da saúde, higiene e segurança no trabalho, bem como em adoptar abordagens pró-activas em relação aos

aspectos ambientais ligados à sua actividade principal. A experiência acumulada aponta para importantes benefícios ao nível económico.

		Pontos
Abordagens	Sólidas	50
	Integradas	45
Total parcial		47,50
Resultados	Abrangentes e relevantes	50
	Evolução	30
	Total parcial	40
Aprendizagem e melhoria	Abordagens avaliadas, revistas e melhoradas	25
	Média de ARA	37,50
	Majoração (sobre a média) até 10%	3,75
Pontuação Total do Critério (soma da média de ARA + Majoração)		41,25

CRITÉRIO 2: Benefícios da Qualidade

PONTOS FORTES

A MAPUTOLA ao implementar o SGQ consolidou a comunicação interna suportada pelo uso de tecnologias de informação e comunicação. A existência de um Plano interno integrado no SGQ melhorou o processo de recolha de indicadores e contribuiu para os elevados padrões de eficiência e eficácia que a empresa vem registando.

O mesmo Plano permitiu a implementação de uma série de actividades, tais como as acções de minimização de custos e dos impactes ambientais, e as actividades de responsabilidade social de forma proactiva, as quais melhoraram a interacção da Empresa com os clientes e a sociedade, e deste modo a sua imagem.

Contudo, os benefícios mais tangíveis estão ligados ao aumento do volume de vendas, e à produtividade (VAB/trabalhador), em paralelo com a evolução positiva do número de clientes.

Ao nível mais operacional, os benefícios decorrem de actividades mais controladas e sistemáticas, de que são exemplos a realização de testes de aderência como forma de controlo das operações de pintura, e a inspecção

visual de acordo com critérios previamente definidos de forma objectiva.

O desenvolvimento de projectos em parceria, constitui outro benefício que só foi possível pela capacidade de concretização da Empresa.

O SGQ permitiu ainda a produção periódica de Relatórios da qualidade, com base na realização de auditorias anuais, disponibilizando à gestão de topo informações relevantes sobre o funcionamento e eficácia do SGQ e dos seus processos.

A capacitação dos colaboradores em novas técnicas estatísticas de controlo da qualidade dos processos, bem como a implementação da inspecção ao longo dos processos, e ainda o uso de procedimentos e especificações técnicas recomendadas pelos fornecedores, são fatores que adicionados ao uso e interpretação de certificados de calibração, contribuíram para a melhoria da qualidade e a redução dos desperdícios e dos custos de produção.

A participação em fóruns promovidos pelos organismos como CTA permitiu a Promoção da imagem da empresa.

ÁREAS DE MELHORIA

Tendo em conta os ganhos obtidos pela MAPUTOLA, bem como a experiência já acumulada e as lições aprendidas, a Empresa poderia conseguir saltos qualitativos e significativos através da aplicação de métodos estatísticos no controlo dos processos. Para o efeito, os programas de formação necessários poderiam ser estendidos para todos os processos de modo a que os ganhos fossem globais.

Uma outra área de recomendação tem a ver com a adopção de técnicas de minimização de desperdícios nas principais matérias-primas usadas na produção.

A implementação de um sistema de gestão da segurança, higiene e saúde do trabalho, por exemplo com base na norma BS OHSAS 18001 constituiria fonte de motivação dos trabalhadores e de redução de custos com acidentes e baixas, bem como com os prémios de seguros.

A quantificação dos custos associados aos desperdícios, defeitos e reclamações através da contabilidade analítica da Empresa, ajudaria a identificar e justificar acções de melhoria. Para tornar esta contabilização mais eficiente e sistemática, poderia ser adoptado como referência um

modelo de custos relacionados com a qualidade (Prevenção, Avaliação e Falhas – internas e externas). A disponibilização destes dados, suficientemente segmentados, ajudaria a controlar e gerir as actividades (ex: desperdícios em função do tipo de obra (pequena/grande); idem para defeitos e produtos defeituosos, custos de garantia, etc).

O uso da Intranet para divulgar alguma informação sobre o funcionamento e os benefícios obtidos com a qualidade, constituiria elemento importante de motivação e de orientação para os resultados.

A apresentação de outros indicadores financeiros também ajudaria a entender o impacto global da qualidade nos resultados, de que é exemplo o EBITDA da empresa.

A expansão da actividades para as diferentes províncias do país, seria uma oportunidade para o atendimento mais próximo de grandes e pequenos clientes.

		Pontos
Abordagens	Sólidas	50
	Integradas	40
Total parcial		45
Resultados	Abrangentes e relevantes	40
	Evolução	20
Total parcial		30
Aprendizagem e melhoria	Abordagens avaliadas, revistas e melhoradas	25
	Média de ARA	33,33
Majoração (sobre a média) até 10%		0
Pontuação Total do Critério (soma da média de ARA + Majoração)		33,33

CRITÉRIO 3: Oportunidades de Negócio

PONTOS FORTES

A MAPUTOLA tem procurado encontrar novas oportunidades de negócio, potenciando a utilidade do seu Sistema de Gestão da Qualidade. Por um lado, tem identificado as áreas geográficas relevantes para a expansão dos negócios (regiões do litoral e as sedes distritais). Tendo consciência que a competitividade se decide em muitos casos pela capacidade de estudar/pesquisar o mercado, a Empresa usa equipas técnicas (externa de consultoria e interna das áreas comercial e operacional), para o efeito. Estas pesquisas têm conduzido a soluções técnicas para a melhoria dos produtos (ex: iluminação por leds e uso de materiais para atmosferas corrosivas).

Por outro lado, a Empresa elabora planos comerciais e de marketing em função do tipo de cliente que se pretende satisfazer; E para melhor responder às necessidades dos clientes a empresa adoptou um sistema personalizado para cada cliente.

Ao nível interno, a empresa criou uma equipa de atendimento e assistência ao cliente, desde a recepção até à expedição.

A criação de parcerias com os CM's (Conselhos Municipais), AMEIS (Associação Moçambicana das Empresas de Iluminação e Similares), CTA (Confederação das Associações Empresariais de Moçambique) e organismos públicos tem constituído outra forma de criar oportunidades de negócio. Por exemplo, a parceria com as Câmaras Municipais resultou no interesse destas na apresentação de propostas de conceção, construção e manutenção de iluminação pública nos municípios.

A introdução de novas tecnologias na área de produção, permitindo a melhoria e desenvolvimento de novos produtos, constitui argumento relevante quando se trata de novos negócios.

A MAPUTOLA mantém e disponibiliza catálogos dos serviços/produtos aos clientes e potenciais clientes, o que facilita a criação de novos negócios.

A existência de planos comerciais e de marketing (divulgação dos serviços/produtos através de outdoors, folhetos, média e acções de responsabilidade social) é um ponto forte para a suportar os esforços de vendas.

A rápida evolução tecnológica no ramo aconselhou à assinatura de um acordo para a vigilância tecnológica com a Universidade, de modo a garantir a actualização necessária. Contudo, as relações de parcerias com fornecedores são outra forma de fomento da inovação e desenvolvimento de novos produtos, de que é exemplo a Luminária 3500).

O aumento do número de clientes e a evolução positiva do índice de satisfação dos mesmos são indicadores significativos da adequação da estratégia de criar novas oportunidades de negócio.

A internacionalização das actividades, com a abertura de instalações nos países vizinhos da África do Sul e do Zimbabué, é um caminho promissor para novas oportunidades, representando, desde já, 23 % da facturação total.

ÁREAS DE MELHORIA

A disponibilização de dados estatísticos sobre os mercados, ajudaria a sustentar a expansão para as áreas selecionadas.

A relevância que as redes sociais têm vindo a assumir aconselha à divulgação dos serviços/produtos também através destes meios.

A abertura de filiais nas regiões centro e norte parece ser uma forma, não só de apoiar os clientes já existentes nessas áreas, mas também para potenciar novas oportunidades, nomeadamente em Manica, Tete e Niassa.

Embora exista a percepção de que as parcerias com empresas de iluminação e similares, CTA e organismos públicos contribuem para criar oportunidades de negócios, convinha clarificar a dimensão e natureza dos eventuais negócios, bem como as formas pelas quais poderiam ser levados a cabo.

A inclusão de indicadores de vendas globais nacionais e no exterior poderia ajudar a equacionar iniciativas de novos negócios.

		Pontos
Abordagens	Sólidas	45
	Integradas	45
Total parcial		45
Resultados		
	Abrangentes e relevantes	30
	Evolução	15
Total parcial		22.50
Aprendizagem e melhoria	Abordagens avaliadas, revistas e melhoradas	20
	Média de ARA	29.17
	Majoração (sobre a média) até 10%	2.90
Pontuação Total do Critério (soma da média de ARA + Majoração)		32.07

CRITÉRIO 4: Crescimento do Negócio

PONTOS FORTES

A instalação de negócios no estrangeiro, quer através da aquisição, quer através da recomposição accionista, permitiu o crescimento da MAPUTOLA, reduziu os prazos e aumentou as vendas, bem como o desenvolvimento de outros produtos/serviços. Em 2012 a facturação total no exterior esteve na ordem dos 23%.

Esta aposta estratégica foi fortemente apoiada e suportada, quer pela entrada de novos accionistas (Rótulos Smith), que introduziram novas técnicas e processos mais actualizados, quer ainda pela aquisição de novas instalações em Caboussos e Tramondo.

A definição da estratégia levou em conta três grandes vectores críticos de sucesso: Desenvolvimento do Capital Humano, Crescimento dos negócios e Melhoria contínua do desempenho.

A MAPUTOLA consegue evidenciar as características técnicas e funcionais dos seus produtos, bem como normas a que obedecem, o que muito contribui para o crescimento sustentado do negócio.

Os benefícios obtidos pela aquisição da empresa Rótulos Smith foi outro

elemento para o crescimento.

Ao nível operacional, alguns procedimentos criaram condições favoráveis ao crescimento, criando confiança e transparência, tais como a indicação de prazo de conclusão dos projectos, a aprovação do orçamento, bem como a identificação dos seus responsáveis internos pelos mesmos. A descentralização na tomada de decisões sobre os custos operacionais também agilizou a capacidade de resposta.

Apesar da dominância da região de Maputo, a rede comercial e operacional identifica oportunidades de desenvolvimento de novos produtos/serviços de forma abrangente em quase todo o país.

A monitoria dos dados económicos e financeiros, bem com a existência de um plano de formação e informação económico-financeira para os gestores da empresa, têm ajudado a criar o espírito de equipa e a facilitar as decisões.

As abordagens descritas no critério de Oportunidades Negócio permitem sustentar o crescimento de forma segura e sustentada.

ÁREAS DE MELHORIA

A MAPUTOLA poderia ter vantagens em apresentar mais dados referentes ao crescimento do negócio (ex: crescimento por tipos de produtos), ao desenvolvimento humano (ex: nº. de promoções e progressões), à produtividade (ex: taxa de ocupação das máquinas; intensidade energética), e mesmo em relação às vendas, os dados poderiam ser mais segmentados (ex: produto; clientes; província e outros).

Apesar dos benefícios que não se questionam da internacionalização, a Empresa poderia explorar mais o mercado nacional, pois este mostra-se promissor e de crescimento mais fácil. As regiões do país que possuem zonas francas poderiam ter algumas vantagens.

A evolução dos indicadores e a sua análise são outras áreas de grande interesse para o entendimento mais profundo e consistente da evolução da Empresa.

A comparação com empresas concorrentes e/ou com empresas de referência poderia ajudar a identificar áreas de fragilidade competitiva.

Outras dimensões que podem afectar os resultados podem estar ligadas à redução e/o ao reaproveitamento dos desperdícios das principais matérias-primas, bem como aos custos relacionados com a não qualidade nos produtos e processos. O custo da energia é outra variável a necessitar de ser monitorizada.

		Pontos
Abordagens	Sólidas	40
	Integradas	30
Total parcial		35
Resultados		
	Abrangentes e relevantes	25
	Evolução	25
Total parcial		25
Aprendizagem e melhoria	Abordagens avaliadas, revistas e melhoradas	20
	Média de ARA	26.70
	Majoração (sobre a média) até 10%	1.50
Pontuação Total do Critério (soma da média de ARA + Majoração)		28.20

PONTUAÇÃO GLOBAL DA CANDIDATURA

Pontuação Total dos Critérios	Total Parcial
Critério 1	41,25
Critério 2	33,30
Critério 3	32,07
Critério 4	28,20
Pontuação Global da Candidatura (1+2+3+4)	134,82



United Nations Industrial Development Organization
Trade Capacity Building
Vienna International Centre
P.O. Box 300, 1400 Vienna, Austria
<http://www.unido.org>



© ONUDI 2015 - Todos os direitos reservados

As designações empregadas e a apresentação do material neste documento não implicam a expressão de qualquer opinião por parte da Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (ONUDI), relativa ao estatuto legal de qualquer país, território, cidade ou área ou de sua autoridades, ou relativamente à delimitação das suas fronteiras ou limites, ou seu sistema económico ou grau de desenvolvimento. Designações como “desenvolvidos”, “em desenvolvimento” e “menos desenvolvidos” destinam-se a conveniência estatística e não expressam necessariamente um julgamento sobre o estágio alcançado por um determinado país ou região no processo de desenvolvimento. A menção de nomes de empresa ou produtos comerciais não constitui um endosso pela ONUDI. Este documento foi produzido sem edição oficial das Nações Unidas.