

CARLA SUSANA RODRIGUES

**RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES DE MATERIAIS E
PRESTADORES DE SERVIÇOS IMPORTANTES PARA O
SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE**

**Projeto Técnico apresentado
à Universidade Federal do
Paraná para obtenção do
título de Especialista em
Gestão da Qualidade.**

**Orientador: Profº Joel Souza
e Silva**

CURITIBA

2005

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	01
1.1 OBJETIVO GERAL	01
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	01
1.3 JUSTIFICATIVA	01
1.4 METODOLOGIA	02
CAPÍTULO 2 – REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA	03
CAPÍTULO 3 – A EMPRESA	07
3.1 HISTÓRICO	07
3.2 ORGANIZAÇÃO DA FUNÇÃO DE COMPRAS	08
3.3 SITUAÇÃO ATUAL.....	09
3.4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL	11
CAPÍTULO 4 – PROPOSTA	12
4.1 MODELO DO NOVO SISTEMA.....	12
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	20
4.3 RECURSOS	22
4.4 RISCOS	23
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	24
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25
ANEXOS	

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS.....	09
FIGURA 2 – FLUXOGRAMA DE CLASSIFICAÇÃO DE FORNECEDORES	13
FIGURA 3 – MODELO DE RELATÓRIO PARA AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES	14
FIGURA 4 – FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES DE PRODUTOS QUÍMICOS PARA HIGIENE.....	17
FIGURA 5 – ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO DO FORNECEDOR.....	18
FIGURA 6 – EXEMPLO DE PLANILHA A SER PREENCHIDA E ENVIADA MENSALMENTE AO DEPARTAMENTO DE COMPRAS.....	20
FIGURA 7 – PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO PROPOSTO.....	21

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Este é um projeto para a implantação de algumas diretrizes com a finalidade de obter resultados melhores em relação ao atendimento aos requisitos de qualidade através de mudanças no relacionamento com fornecedores. A proposta está sendo desenvolvida pela autora desse projeto, através do departamento de Garantia da Qualidade das Empresas Perdigão na unidade industrial de Videira - SC.

A unidade possui em andamento projeto para certificação da NBR ISO 9001:2000, com isso há necessidade de adaptações em relação a avaliação e reavaliação de fornecedores até mesmo para adequar-se às normas internas revisadas recentemente, e definição de responsabilidades para um adequado relacionamento com fornecedores e prestadores de serviços.

1.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um sistema para reavaliação de fornecedores de materiais e prestadores de serviços importantes para o sistema de gestão da qualidade.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Conhecer o atual modelo de seleção, avaliação e reavaliação de fornecedores.

Elaborar um modelo para reavaliação de fornecedores e prestadores de serviços.

1.3 JUSTIFICATIVA

A realização desse trabalho justifica-se para diminuir a incidência de

recebimento de materiais em desacordo com as especificações técnicas. Dessa forma é possível diminuir os custos por retrabalho para processar materiais não-conformes e garantir que o material adquirido está de acordo com as especificações e os custos de aquisição.

1.4 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho inicialmente foi realizada pesquisa bibliográfica e coleta de dados para análise da situação atual. Foram estudados os procedimentos de avaliação e seleção de fornecedores, a definição dos requisitos dos materiais a serem adquiridos, e a situação de classificação e reavaliação dos fornecedores da unidade em questão. Após foi proposto um modelo para reavaliação de fornecedores.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA

A aquisição de materiais e serviços é um conjunto de funções responsáveis pela obtenção no mercado dos materiais e serviços necessários à empresa. O controle do material recebido é importante para detectar possíveis falhas antes que essas comprometam o produto final.

Segundo Juran (1992), a qualidade dos itens comprados vem se tornando cada vez mais importante pelas seguintes razões:

- a quantidade de produto comprado representa pelo menos a metade do produto acabado;
- altos custos associados à qualidade insatisfatória de itens do fornecedor;
- interdependência de compradores de fornecedores;
- outros fatores internos na organização, como por exemplo, a aplicação de conceito de estoque *just in time*.

No passado, os conceitos para controle de qualidade dos materiais adquiridos apresentavam uma ampla variação. Em um extremo estavam as empresas que confiavam cegamente nos padrões de qualidade de desempenho de seus fornecedores. Em outro extremo, estavam as empresas que realmente inspecionavam todos os materiais adquiridos, gastando mais tempo e dinheiro que o necessário para garantir o controle de qualidade do material. No mercado atual, nenhum desses conceitos é satisfatório devido ao alto risco da segurança e ao alto custo para a realização dos procedimentos, respectivamente. O ideal é estabelecer relações estreitas e positivas entre fornecedor e comprador, que refletem a realidade de que o sucesso de cada indivíduo está relacionado ao sucesso do outro (FEIGENBAUM, 1994).

A seleção de fornecedores tem como objetivo reunir um grupo capaz de atender todos os requisitos pré-estabelecidos como adequados. Esses fornecedores devem ter condições de fornecer os materiais necessários dentro das quantidades,

dos padrões de qualidade requeridos, no tempo determinado, com os menores preços e/ou mais competitivos e nas melhores condições de pagamento (DIAS, 1988).

O objetivo da relação com o fornecedor é estabelecer um relacionamento que garanta que o material satisfaça às necessidades de adequação ao uso com o mínimo de inspeção de recebimento e ação corretiva (JURAN, 1992). É importante ressaltar que o relacionamento com fornecedores aplica-se tanto para fornecedores externos quanto fornecedores internos, ou seja, demais unidades produtivas da empresa. Segundo Juran (1992), muitas companhias relatam que seus problemas de qualidade mais difíceis são com fornecedores internos. Dias (1988) diz que um relacionamento eficaz entre fornecedor e comprador deve basear-se na confiança mútua. Quanto mais aberta e clara ocorrer a troca de informações maiores as chances de se obter uma boa compra. Os dados obtidos na avaliação do fornecedor devem lhes ser comunicados pois essa prática é benéfica e deve estimular o fornecedor a adotar medidas recomendadas para manter o alto nível qualitativo das negociações.

Conforme Juran (1992), em muitas companhias há uma questão polêmica sobre de quem é a responsabilidade pela qualidade do fornecedor. Segundo o autor, uma organização do setor aeroespacial resolveu dar ao departamento de compras toda a responsabilidade pela qualidade dos fornecedores. O resultado foi uma significativa diminuição do papel do departamento de qualidade sobre as questões com os fornecedores. Norquist (1983) sugere que cada departamento, compras e qualidade, tenha as suas responsabilidades bem definidas e apropriadas às suas funções. Dias (1988) cita que normalmente em empresas de grande porte a aprovação de um novo fornecedor não é de responsabilidade da área de compras e sim da área de desenvolvimento de produtos. Para esse autor, o comprador é a interface entre a empresa e o provável fornecedor; o comprador coleta dados para a avaliação e a aprovação do fornecedor: preço, qualidade, condições de pagamento, condições de embalagem e transporte, cumprimento dos prazos de entrega, manutenção dos padrões de qualidade, política de preços e assistência técnica.

A avaliação para seleção de fornecedor pode ser dividida em duas etapas,

conforme Dias (1988):

Avaliação Técnica: para verificar a disponibilidade de recursos técnicos, operadores, máquinas, ferramentas e instrumentos adequados às exigências técnicas.

Avaliação Administrativa: para verificar quem são os responsáveis pela administração da empresa, os procedimentos usuais, a conceituação no mercado e o interesse em ser um fornecedor cadastrado.

Segundo esse autor, é de primordial importância ter um roteiro básico e adequado para selecionar e avaliar novos fornecedores. Heinritz & Farrell (1972) sugerem que a avaliação dos fornecedores seja feita de acordo com as considerações de cada comprador. Segundo ele, uma avaliação de desempenho de fornecedor deve abranger os três fatores importantes em compras: qualidade, preço e serviço. Os autores sugerem a determinação de pesos para cada um desses fatores, e citam como exemplo que em uma empresa onde esse sistema foi aplicado a importância da qualidade variava de 35 a 45%, o preço de 30 a 40% e o serviço de 20 a 30%.

Já Heinritz & Farrell (1972) descrevem quatro estágios para o processo de seleção de fornecedores:

Estágio de levantamento: todas as possíveis fontes para encontrar um fornecedor são exploradas;

Estágio de averiguação: são avaliadas as qualificações e as vantagens relativas de fontes potenciais;

Estágio das negociações e da seleção: é a etapa que leva à encomenda inicial;

Estágio da experiência: é a etapa em que é estabelecida uma relação contínua entre fornecedor e comprador.

Todos os fornecedores capazes de suprir às necessidades de outra empresa podem ser classificados em:

Fornecedor Monopolista: são fornecedores de produtos exclusivos no mercado;

Fornecedor Habitual: são fornecedores tradicionais cujo volume de vendas está ligado à qualidade de seus produtos e ao tratamento dado ao cliente;

Fornecedor Especial: são fornecedores que ocasionalmente podem prestar serviços.

Possuir a determinação e a descrição daquilo que se deve comprar é uma das decisões mais vitais para iniciar a operação de compras; quanto mais precisa for a descrição do que se deseja maior a probabilidade de adquirir o melhor material com o valor mais adequado (ENGLAND, 1970).

A metodologia de inspeção de materiais adquiridos depende do grau de importância de cada material que está sendo adquirido e do seu uso (JURAN, 1992). O controle de qualidade no recebimento de materiais tem como objetivo garantir o uso de materiais de acordo com as especificações determinadas para a qualidade do produto final. Messias (1987) descreve que a inspeção de materiais é um meio de medição de características efetivas de qualidade e comparação com padrões de qualidade. Já o controle de qualidade é responsável por determinar as causas dos problemas e suas conseqüências e ações corretivas, estabelecer planos de amostragem, elaborar procedimentos de qualidade, fichas e gráficos estatísticos de controle.

CAPÍTULO 3 - A EMPRESA

3.1 HISTÓRICO

A imigração europeia que chegou ao Brasil na década dos anos 30, não só trouxe uma população em busca de oportunidades, como também antecedentes culturais e tradições que criaram uma necessidade de desenvolver produtos alimentícios como o sabor, desenho e características que os novos residentes, vindos principalmente da Itália e Alemanha, demandavam.

Nesta década duas famílias, Ponzoni e Brandalise, unem seus esforços para criar a firma que em 1939 denominaram Perdigão. Uma empresa dedicada à produção, comercialização e processamento de carnes.

Perdigão é uma palavra portuguesa que significa perdiz macho. Naquela época o Vale do Rio do Peixe e toda a região do meio-oeste do estado de Santa Catarina, onde assentou a jovem empresa, eram conhecidos pela abundância desta espécie de ave, de maneira que o lugar era ideal para a caça de perdizes.

Desde a sua criação, o crescimento da Perdigão tem sido incessante. Nos anos 50 diversificou os negócios; modernizou sua técnica de produção e industrialização nos anos 60; desenvolveu o conceito de integração nos anos 70 e inovou sua tecnologia e produtividade a medida que o mercado dos anos 80 crescia. Em 1982 introduziu a linha genética de aves de peitos duplos ao Brasil e a patenteou como o nome de frango *Chester*. Com este nome oferece aves inteiras, cortes e uma série de produtos industrializados.

O ano de 1994 foi um ano que marcou uma mudança fundamental para a Perdigão. A direção iniciou um processo de reformulação empresarial e decidiu colocar as ações no mercado de valores. Depois de uma série de negociações, a Perdigão foi adquirida por um fundo de pensão, composto por várias entidades que irão decidir o destino da empresa. A família Brandalise conclui sua participação na gestão da empresa.

A partir deste momento inicia-se um novo caminho para a Perdigão. A empresa passou de uma administração familiar para uma profissional. Começa assim uma obra de reengenharia e mudanças de estrutura substancial que conclui com a divisão da empresa, em Perdigão Agroindustrial S.A., Perdigão Overseas (exportação) e recentemente o Frigorífico Batávia.

Hoje, a Perdigão está entre as 100 maiores empresas de capital acionário público da América Latina e um portfólio de produtos distribuídos pelo mundo inteiro.

A empresa mantém atividades de criação de aves e suínos, abate de aves e suínos e industrialização de derivados carnes. Detém ainda de fábrica de extração de óleos e gorduras e fábrica de ração .

Além da unidade de Videira, a empresa hoje possui unidades localizadas no meio oeste de Santa Catarina, nas cidades de Salto Veloso, Capinzal e Herval D'Oeste; no planalto catarinense na cidade de Lages. No Rio Grande do Sul, possui unidades nas cidades de Serafina Corrêa e Marau. No Paraná, na cidade de Carambeí (Frigorífico Batávia S/A). Na região centro-oeste, na cidade de Rio Verde e em fase de implantação na cidade de Mineiros, estado de Goiás.

Total de funcionários (31/12/2004)	31 408
Número de unidades industriais (carnes).....	13
Número de países para os quais exporta.....	104

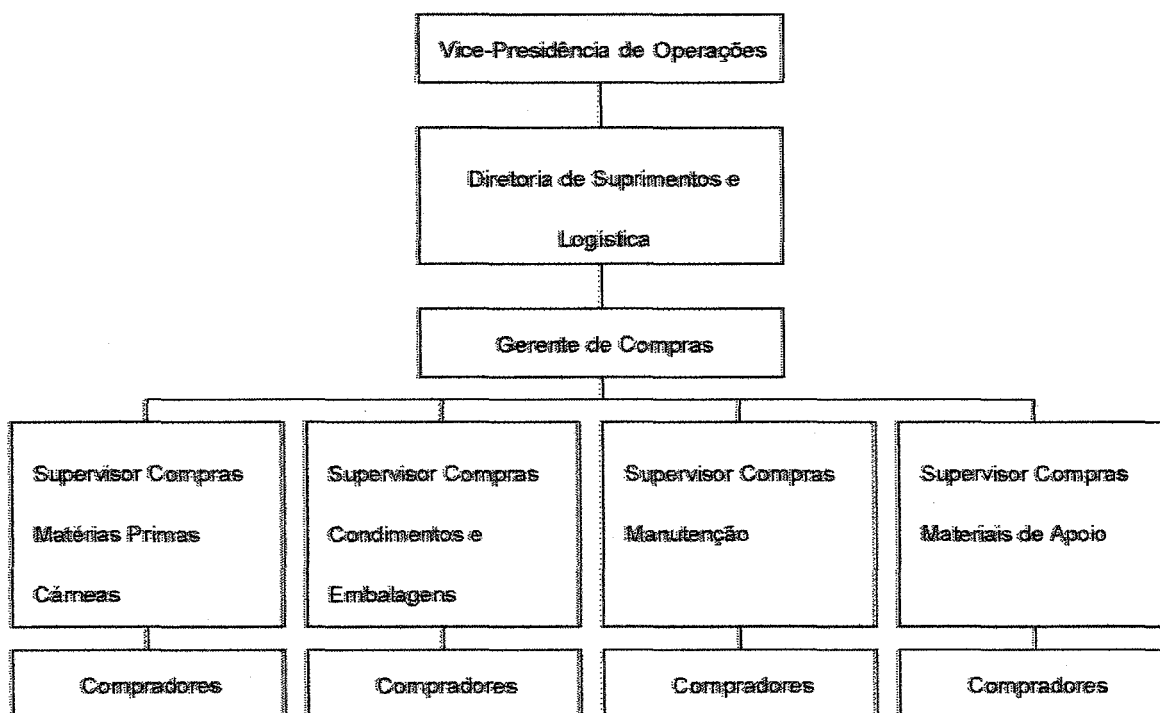
3.2 ORGANIZAÇÃO DA FUNÇÃO DE COMPRAS

O departamento de compras está ligado a diretoria de suprimentos e logística e é responsável pela aquisição de materiais para todas as unidades da empresa. Cada unidade emite uma solicitação de aquisição de material que é enviada ao departamento de compras, este irá fazer a aquisição dos materiais de acordo com os fornecedores cadastrados e aprovados para cada unidade.

A unidade industrial, através de seu departamento de Materiais e

Suprimentos, elabora uma requisição solicitando ao departamento de Compras Corporativo a aquisição dos materiais necessários. Os materiais considerados importantes para o Sistema de Gestão da Qualidade são adquiridos de fornecedores selecionados e aprovados e são inspecionados no recebimento de acordo com plano de amostragem desenvolvido pela unidade com base no histórico de desempenho de cada fornecedor.

FIGURA 01 – Organograma do departamento de compras



3.3 SITUAÇÃO ATUAL

O problema que desencadeou o desenvolvimento desse trabalho era a aquisição de diversos materiais em desacordo com as especificações técnicas. Diversas vezes os fornecedores são comunicados sobre as não-conformidades, no entanto o departamento de compras não recebe essas informações e, por sua vez, a unidade desconhece as dificuldades encontradas por esse departamento na aquisição de alguns materiais.

Devido a diversidade de produtos, a empresa mantém vários serviços terceirizados e diversos materiais são adquiridos de fornecedores nacionais e internacionais. De acordo com Sistema de Gestão da Qualidade implantado, há necessidade de avaliar e reavaliar o desempenho dos fornecedores de materiais e prestadores de serviços importantes para o Sistema de Gestão da Qualidade, para garantir a qualidade dos produtos finais da unidade.

De acordo com o sistema de gestão da qualidade implantado, os materiais importantes para o SGQ foram definidos como matérias primas cárneas, aditivos e embalagens e os serviços prestados por empresas terceiras são controle de insetos e roedores e carga e descarga de materiais nos almoxarifados.

A inspeção no recebimento é realizada por pessoal capacitado e, quando são detectadas não-conformidades estas devem ser informadas a Garantia da Qualidade para definição do destino do material e comunicação ao fornecedor para a tomada de ações corretivas. No mínimo uma vez por ano os fornecedores são reavaliados e reclassificados quanto ao nível de inspeção através do plano de amostragem. A situação dos fornecedores (aprovado, bloqueado ou suspenso) é feito através do sistema operacional SAP/R3, permitindo o acesso aos departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento, Garantia da Qualidade e Compras.

A seleção de novos fornecedores é realizada conforme procedimentos descritos em normas internas revisadas e aprovadas em outubro de 2004, e resume-se a enviar ao fornecedor as especificações técnicas do material a ser adquirido, solicitar amostra e/ou lote piloto do material, quando aplicável, analisar características físico-químicas, microbiológicas e físico-sensoriais do material a ser adquirido e/ou do produto acabado com o material, realizar auditoria *in loco* nos fornecedores, e informar a gerência de compras de materiais e suprimentos e às unidades produtoras sobre os materiais/fornecedores avaliados, selecionados e aprovados. Uma vez aprovado, o fornecedor é reavaliado no mínimo uma vez por ano. Cabe à Garantia da Qualidade de cada unidade classificar seus fornecedores conforme desempenho apresentado em *Fornecedor de Qualidade Assegurada*, *Fornecedor de Inspeção por Amostragem*, *Fornecedor de Inspeção 100%* e *Fornecedor Inativo*.

Os fornecedores são reavaliados no mínimo uma vez por ano, para cada material fornecido e em cada unidade produtora. A reavaliação é realizada através de reuniões com a participação das áreas de produção e Garantia da Qualidade. Elabora-se uma ata com os resultados da reunião, conforme anexo 01.

Freqüentemente os fornecedores visitam a unidade para avaliar o desempenho de seus produtos. No entanto, essas visitas costumam não ser agendadas e nem integradas com os departamentos envolvidos. Em alguns casos não há pessoal capacitado para acompanhar o fornecedor, resultando em uma visita pouco produtiva. Muitas vezes não são repassadas informações importantes sobre o desempenho do fornecedor e que poderiam contribuir para melhorias nos processos produtivos da unidade.

As não-conformidades detectadas durante um determinado período de tempo não são comunicadas ao departamento de Compras, que deveria manter-se informado sobre o desempenho dos fornecedores.

3.4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

Os pontos fortes desse sistema são a integração entre os departamentos em relação a determinação dos requisitos de qualidade. Materiais e serviços só são adquiridos de fornecedores aprovados. E existem normas para a avaliação e a seleção de fornecedores.

O ponto fraco reside no fato de que a unidade não informa ao departamento de compras os resultados da reavaliação dos seus fornecedores e não possui os fornecedores classificados.

CAPÍTULO 4 - PROPOSTA

Este projeto propõe critérios para a reavaliação dos fornecedores de matérias primas cárneas, aditivos, embalagens, produtos químicos para higiene e também de prestadores de serviços importantes para o sistema de gestão da qualidade (controle de insetos e roedores e descarga de materiais nos almoxarifados. A partir dos dados registrados durante as inspeções no recebimento, é possível obter o histórico de desempenho do fornecedor. Através do uso de critérios para a reavaliação e a reclassificação dos fornecedores obtém-se melhores resultados, sem interferências de fatores de preferência ou rejeição de determinados fornecedores.

Da mesma forma como há um procedimento estabelecido para a seleção de fornecedores de matérias primas cárneas, aditivos e embalagens propõe-se um critério para a seleção dos fornecedores de produtos químicos para higiene.

E, por fim, a comunicação com os fornecedores para a discussão de padrões de qualidade, que atualmente é realizada de forma bastante informal, deve ser realizada através de contatos formalizados: agendamento prévio de reuniões, e-mails, atas de reuniões. O repasse e a troca de informações referentes ao desempenho de cada fornecedor, deve ocorrer através de registros tanto para o departamento de Compras quanto para o referido fornecedor.

4.1 MODELO DO NOVO SISTEMA

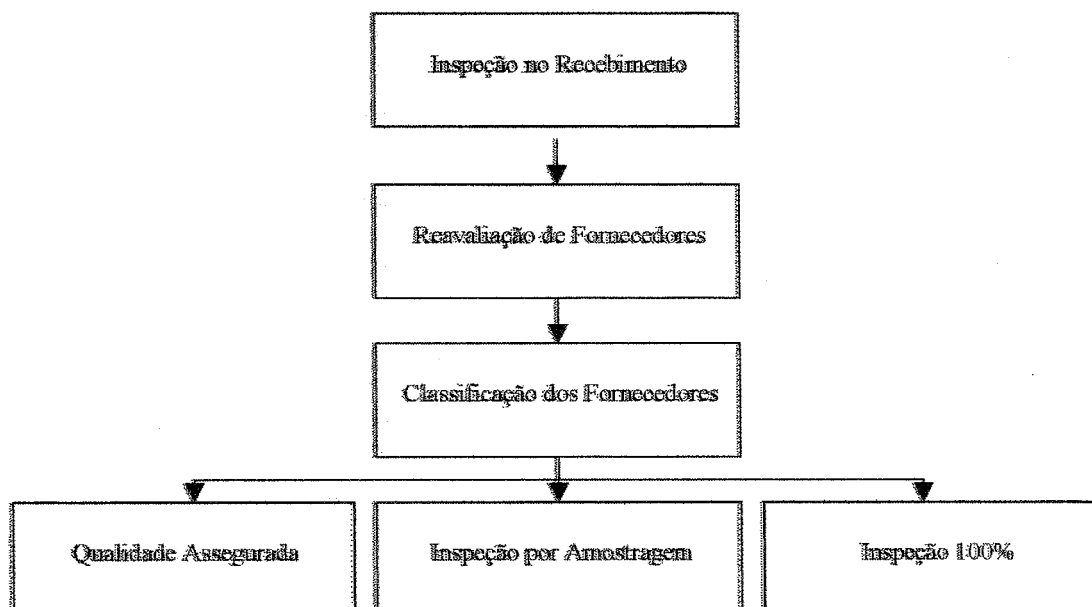
Critérios para reavaliação dos fornecedores

A reavaliação de fornecedores, realizada anualmente, deve considerar os resultados de inspeção no recebimento realizadas nos últimos doze meses. As não-conformidades registradas devem ser classificadas de acordo com as suas conseqüências, em não-conformidade maior e menor. Deve ser considerado como não-conformidade maior qualquer alteração no produto adquirido que possa resultar em modificações no produto final (alterações em características sensoriais,

microbiológicas e/ou físico-químicas). Uma não-conformidade menor deve ser considerada quando o produto adquirido apresenta algum tipo de alteração mas que pode ser corrigido durante o processo sem prejudicar o produto final.

A partir dos dados obtidos durante a inspeção de materiais no recebimento no período avaliado, os fornecedores serão classificados/reclassificados em fornecedor de qualidade assegurada (nenhuma não-conformidade maior ou menor), fornecedor de inspeção por amostragem (nenhuma não-conformidade maior e até duas não-conformidades menores) e fornecedor de inspeção 100% (apresentou não-conformidade maior e acima de duas não-conformidades menores).

FIGURA 2 – Fluxograma de Classificação de Fornecedores



Os prestadores de serviços serão avaliados mediante acompanhamento dos resultados dos serviços prestados diariamente. No momento da reavaliação serão verificados o atendimento aos requisitos especificados em contrato, o resultado do serviço prestado avaliado através do desempenho em auditorias de cliente e oficiais (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Agência Nacional de Vigilância

Sanitária; Secretária Estadual do Meio Ambiente; Ministério do Trabalho) e também da satisfação quanto ao pronto atendimento/flexibilidade às necessidades da empresa.

A reavaliação dos fornecedores deve considerar os itens qualidade, preço e serviço. Através de reuniões para discutir qual o peso de cada um desses itens sobre o material fornecido, serão definidos peso que servirão como multiplicadores para se obter a pontuação de cada fornecedor. O relatório a ser utilizado é uma adaptação daquele sugerido por Heinritz & Farrell (1972), descrito na figura 3.

FIGURA 3 – Modelo de relatório para avaliação de fornecedores.

EMPRESA	Excelente	Bom	Razoável	Insatisfatório	PRODUÇÃO	Excelente	Bom	Razoável	Insatisfatório
	(4)	(3)	(2)	(1)		(4)	(3)	(2)	(1)
Capacidade					Qualidade				
Situação financeira					Preço				
Lucro operacional					Embalagem				
Instalações para pesquisas					Uniformidade				
Serviços técnicos					Garantia				
Localização					TOTAL				
Administração					Peso (%) x Total				
TOTAL					VENDAS	Excelente	Bom	Razoável	Insatisfatório
Peso (%) x Total						(4)	(3)	(2)	(1)
SERVIÇOS	Excelente	Bom	Razoável	Insatisfatório	Conhecimento				
	(4)	(3)	(2)	(1)	Visitas				

Entregas no prazo					Serviço de vendas				
Condições na chegada					TOTAL				
Instruções seguidas					Peso (%) x Total				
Número de rejeições					OBSERVAÇÕES:				
Tratamento dado às reclamações									
Assistência técnica									
Ajuda de emergência									
Fornecimento imediato de atualizações catálogos e preços									
TOTAL									
Peso (%) x Total									
					PONTUAÇÃO FINAL:				

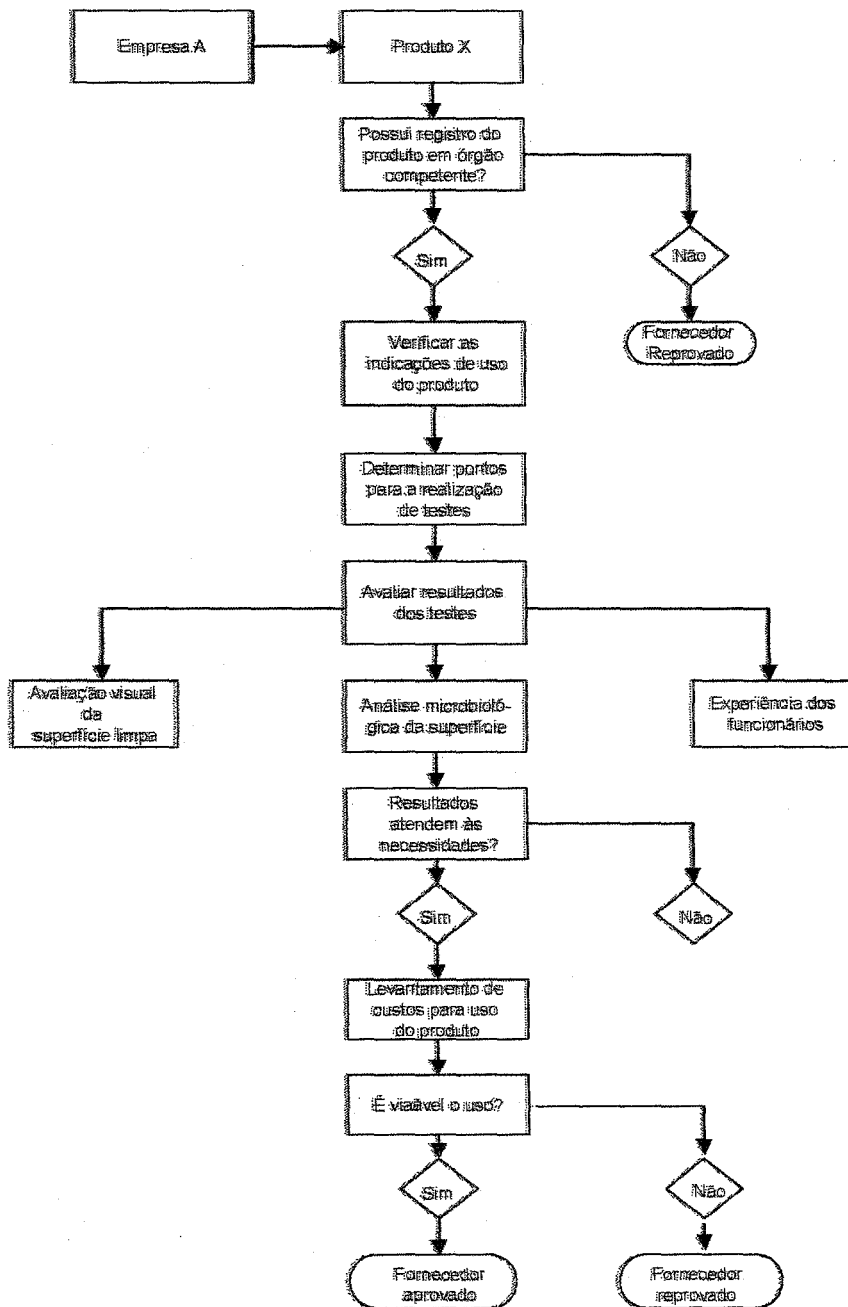
Seleção de produtos químicos para higiene

A seleção de fornecedores de produtos químicos utilizados para a higienização da fábrica deve ser tão criteriosa quanto a seleção dos demais fornecedores de materiais importantes para o sistema de gestão da qualidade. A realização de uma higiene adequada é o primeiro passo para a obtenção de produtos alimentícios seguros.

Atualmente no mercado há um grande número de fornecedores desses produtos, no entanto é necessário avaliar se possui registro em órgão competente (Ministério da Saúde e/ou Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento),

quais são as indicações de uso dos produtos químicos para ver se são compatíveis com as necessidades da indústria. De posse desses dados é preciso avaliar através de testes realizados *in loco* o desempenho do produto. São determinados pontos/equipamentos da indústria para a aplicação dos produtos durante um determinado período de tempo. O desempenho é avaliado através de análise visual da eficiência da limpeza, através de relatos de funcionários experientes em atividades de higienização e também pelos resultados de análises microbiológicas da superfície dos pontos/equipamentos avaliados. Após a aprovação nessa primeira etapa, avalia-se se o fornecedor atende a demanda da indústria e a relação custo x benefício. Uma vez estando aprovado em todos esses requisitos, o fornecedor é cadastrado no sistema interno da empresa e fica disponível para o departamento de Compras realizar a aquisição quando houver necessidade.

FLUXOGRAMA 4 – Fluxograma do Processo de Seleção de Fornecedores de Produtos Químicos para Higiene



Visitas técnicas dos fornecedores a unidade

Para obter bons resultados das visitas dos fornecedores às unidades, essas devem ser previamente agendadas com responsável técnico da unidade que irá acompanhar o fornecedor. Para isso, devem ser delegadas responsabilidades aos funcionários responsáveis por contato com fornecedores e acompanhamento de visitas a unidade. Na unidade produtiva em questão, a responsabilidade pelos fornecedores e prestadores de serviços deve ser do departamento de Garantia da Qualidade, pois possui técnicos com conhecimentos e habilidades específicas para discutir resultados e suas conseqüências. A visita deve transcorrer sob a forma de uma reunião formalizada em que serão repassadas as informações sobre o desempenho do material fornecido, resultados de análises sensoriais e laboratoriais realizadas conforme plano de amostragem, avaliação de ações corretivas tomadas quando da ocorrência de não-conformidades, e possíveis sugestões de melhorias.

As visitas dos fornecedores devem ser guiadas de acordo com os registros do Resumo Mensal de Desempenho, o quadro abaixo exemplifica o modelo de planilha que deve ser preenchido para ser mantido como registro junto a ata da reunião.

FIGURA 5 – Acompanhamento do Desempenho dos Fornecedores

Nº	Evidências da eficácia da ação corretiva	Ação Corretiva			Data Prevista para Próxima Reunião
		Ação(ões)	Prazo	Responsável	
1	Após o registro da primeira ocorrência de não-conformidade, de 3 cargas recebidas, 1 apresentou a mesma não-conformidade.	1.Ajustar o processo de secagem da pimenta; 2.Realizar análise de umidade em cada lote recebido até que o problema seja resolvido.	1.Até 22/10/04 (1 semana); 2.Até que o problema seja resolvido	1.Sr. Luis – Fornecedor XYZ 2.GQ – unidade de Videira	Novembro/04

Nº	Evidências da eficácia da ação corretiva	Ação Corretiva			Data Prevista para Próxima Reunião
		Ação(ões)	Prazo	Responsável	
2	Cargas recebidas após a ocorrência da não-conformidade apresentaram-se em conformidade com os padrões.	-	-	-	Em caso de necessidade, a definir.

Para cada visita, deve ser elaborada uma ata da reunião descrevendo data, local da reunião, participantes, assuntos discutidos, pendências, responsáveis e prazos para o cumprimento dos itens pendentes (anexo 01).

Resumo mensal de desempenho

Para manter o departamento de Compras informado sobre o desempenho dos fornecedores elabora-se uma planilha de resumo mensal de desempenho enviada aos interessados através de sistema de comunicação interno. As informações devem ser objetivas e claras pois têm como finalidade transmitir ao departamento de Compras um resumo da situação dos fornecedores na unidade produtiva e situá-los sobre o desempenho de cada fornecedor/prestador de serviços para que possam ter mais argumentos relacionados a qualidade dos materiais/serviços adquiridos para serem utilizados no momento de negociações. O quadro abaixo exemplifica a planilha e os dados importantes que devem ser preenchidos:

FIGURA 6 – Exemplo de Planilha a ser Preenchida e Enviada Mensalmente ao Departamento de Compras

Resumo Mensal de Desempenho – Dez/2004

Nº	Fornecedor	Material	Descrição da Não-Conformidade	Ação Imediata	Ação Corretiva
1	XYZ	Pimenta em grão	Não-Conformidade: <input type="checkbox"/> Maior <input checked="" type="checkbox"/> Menor Condimento com teor de umidade acima do padrão.	Correção da formulação dos produtos que utilizam esse condimento.	Comunicado fornecedor para ações corretivas e reavaliação dos custos.
2	ABC	Pernil suíno congelado	Não-Conformidade: <input type="checkbox"/> Maior <input checked="" type="checkbox"/> Menor Matéria prima chegou a unidade com temperatura elevada (fora das especificações).	Devolução ao fornecedor.	Comunicado fornecedor.
3			Não-Conformidade: <input type="checkbox"/> Maior <input type="checkbox"/> Menor		
4			Não-Conformidade: <input type="checkbox"/> Maior <input type="checkbox"/> Menor		

4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Inicialmente serão realizadas as atividades de classificação dos fornecedores de acordo com as normas internas. Após, os fornecedores serão reavaliados de acordo com as informações obtidas durante as inspeções no recebimento dos materiais adquiridos.

Uma segunda etapa consistirá em enviar mensalmente ao departamento de compras informações sobre a situação de cada fornecedor, através do relatório mensal de desempenho.

E a terceira etapa terá início com o agendamento de visitas técnicas dos fornecedores a unidade, momento em que serão discutidos assuntos referentes a planilha de acompanhamento do desempenho dos fornecedores e a busca por

melhorias.

FIGURA 7 – Plano de Implantação do Modelo Proposto

Descrição do problema	Ação (O quê?)	Prazo (Tempo Necessário)	Responsável (Quem?)	Local da ação (Onde?)	Como será feito
Os fornecedores não são classificados de acordo com as normas internas.	Classificar os fornecedores de acordo com as normas internas. Adotar os mesmos critérios para os prestadores de serviços.	1 mês	Garantia da Qualidade e Supervisão dos Setores de Aquisição de Materiais	Sala de Reuniões número 02	Através de discussão sobre o desempenho de cada fornecedor/prestador de serviço e sua classificação de acordo com as normas internas.
Necessidade de reavaliar os fornecedores conforme critérios propostos.	Reavaliar os fornecedores de acordo com os critérios propostos.	1 mês	Garantia da Qualidade e Supervisão dos Setores de Aquisição de Materiais	Sala de Reuniões número 02	Através da avaliação do desempenho de cada fornecedor/prestador de serviço nos últimos 12 meses. Considerar também o questionário proposto para avaliação com base em preço, qualidade e serviço.

Descrição do problema	Ação (O quê?)	Prazo (Tempo Necessário)	Responsável (Quem?)	Local da ação (Onde?)	Como será feito
Não há repasse de informações sobre o desempenho dos fornecedores ao departamento de compras	Mensalmente informar o departamento de compras sobre o desempenho de cada fornecedor/prestador de serviços.	Imediatamente após a conclusão das etapas anteriores (classificação e reavaliação de fornecedores).	Garantia da Qualidade	Sala da Garantia da Qualidade	Através de sistemas de comunicação interna, enviar ao departamento de compras o modelo proposto de relatório mensal de desempenho do fornecedor.
Agendamento das visitas técnicas e busca por melhorias	Estabelecer sistema de agendamento de visitas técnicas a unidade.	1 mês a partir da conclusão das etapas anteriores.	Garantia da Qualidade e Supervisão dos Setores de Aquisição de Materiais	Sala de Reuniões número 02	Através de meios de comunicação (e-mail) será agendada a visita técnica com todos os envolvidos na aquisição e no uso dos materiais.

4.3 RECURSOS

Os recursos utilizados serão o sistema de informática SAP/R3, já disponível na empresa e as horas de trabalho de técnicos em garantia de qualidade e supervisão dos setores de aquisição de materiais.

4.4 RISCOS

O risco da implantação do modelo proposto é não torná-lo prático e objetivo para a obtenção de resultados satisfatórios e, conseqüentemente, não manter um padrão de disciplina para coleta e análise de dados que mantém o sistema.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade e a reavaliação periódica dos fornecedores caminha-se para a aquisição de materiais/serviços de melhor qualidade e redução de custos com a não-qualidade. Os pontos mais problemáticos são identificados e as ações corretivas são priorizadas para a obtenção de melhores resultados.

Com a implantação das melhorias propostas espera-se obter maior transparência e clareza no tratamento de ações com os fornecedores e, com isso, os vários departamentos envolvidos no desenvolvimento, aquisição e avaliação de materiais/serviços terão mais informações disponíveis sobre os materiais/serviços importantes para assegurar a segurança e a qualidade dos produtos da empresa.

Recomenda-se a realização análise crítica sobre o modelo proposto no mínimo a cada período de reavaliação de fornecedores com o objetivo de adequá-lo a realidade e torná-lo mais prático e objetivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, Ailton Hélio Marques **O Maior Comprador do Mundo – Parte II: Gerenciamento Prático de Compras** São Paulo: Ed. Elimar Ltda, 1994

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais – Uma Abordagem Logística** São Paulo: Ed. Atlas S.A., 1988

ENGLAND, Wilbur B. **O Método de Compras** São Paulo: Ed. Brasiliense, 1970

FEIGENBAUM, A. V. – **Controle de Qualidade Total – volume IV: Aplicação nas Empresas** São Paulo: Ed. Makron Books, 1994

GARVIN, D.A. **Gerenciando a Qualidade – A Visão Estratégica e Competitiva** São Paulo: Ed. Qualitymark.

HEINRITZ, Stuart F.; FARRELL, Paul V. **Compras: Princípios e Aplicações** São Paulo: Ed. Atlas, 1972

JURAN, J.M.; GRZYNA, F. M. – **Controle de Qualidade – Handbook – Ciclo dos Produtos: do projeto à produção** São Paulo: Ed. Makron Books McGraw Hill, 1992.

MESSIAS, Sérgio Bolsonaro **Manual de Administração de Materiais – Planejamento e Controle de Estoques** São Paulo: Ed. Atlas S.A., 1987

NORQUIST, W. E. **Improving Quality/Purchasing Teamwork** ASQC Quality Congress Transactions, Milwaukee, 1983 *in*: JURAN, J.M.; GRZYNA, F. M. – **Controle de Qualidade – Handbook – Ciclo dos Produtos: do projeto à produção** São Paulo: Ed. Makron Books McGraw Hill, 1992.

**ANEXO 01 – REGISTRO DA REAVALIAÇÃO DE FORNECEDORES REALIZADA
EM OUTUBRO/2004**

COMITÊ/ASSUNTO: Reavaliação dos Fornecedores de Matérias Primas

Ata N.º 02

Local: Administração Área II



Próxima reunião: -

Data	Horário	Participantes		Data	Horário	Participantes		Data	Horário	Participantes	
29/10/04	13:30	JLU	X								
		PKF	X								
		AFT	X								
		JCS	X								
		Ilgo	X								
		CRG	X								

Nº	PENDÊNCIAS / TAREFAS A SEREM REALIZADAS	P/ Quando ?	Por Quem ?
01	<p>Revisão do PR.07-2104 CBI – alterar a frequência microbiológica conforme: Refile barriga – a cada 6 cargas Carne moída coxa – a cada 6 cargas Carne moída peito – a cada 6 cargas Gordura peru – a cada 6 cargas SEC – descrever a frequência de análise microbiológica do dorso para a cada 15 cargas, e sensória a cada 3 cargas.</p>	Imediato	GQ/ Área II/ Sala ISO
02	Solicitar que os blocos de matérias primas paletizadas em estrados de madeira sejam protegidos com folha plástica sobre o estrado.	Dez/2004	GQ
03	Registrar nas planilhas do plano de amostragem se a matéria prima foi estocada em estocagem de terceiros e qual a estocagem.	Imediato	Área II
04	Solicitar às unidades de MRU e SEC que as matérias primas recebidas resfriadas não sejam transportadas em caixas de papelão.	Dez/2004	GQ
05	<p>Descrever no PR.07-2104 os novos fornecedores aprovados para CMS: CMS (352403): frequência de análise sensorial – a cada 2 cargas; análise microbiológica – a cada 20 cargas; análise físico-química – a cada 6 meses. Frangosul SA Agro Avícola – CPP 259343 Companhia Minuano de Alimentos S/A – CPP 230190 Avícola Felipe – CPP 262020 Gonçalves e Tortola Ltda – CPP 262504 Ad'Oro – CPP 268479</p>	Imediato	GQ/Área II/ Sala ISO
	<p>Descrever no PR.07-2104 os novos fornecedores e o novo item aprovado (capa de coxa mole), conforme descrito abaixo: Capa de Coxão Mole (CPP 842640): frequência de análise sensorial – a cada 2 cargas; análise microbiológica a cada 3 cargas; análise físico-química a cada 6 meses. Frigorífico Mataboi Ltda – CPP 208697 Independência Alimentos Ltda – CPP 254145 Independência Alimentos Ltda – CPP 259046 Independência Alimentos Ltda – CPP 264704 Independência Alimnetos Ltda – CPP 253413 Friboi Ltda – CPP 252318 Friboi Ltda – CPP 255886 Friboi Ltda – CPP 258562 Friboi Ltda – CPP 250538 Quatro Marcos Ltda – CPP 251606 Marfrig Ltda – CPP 260729 Distr. de Carnes e Gêneros Alimentícios Roma Ltda – CPP 258682</p>	Imediato	GQ/Área II/ Sala ISO

Nº	RESULTADOS DAS REUNIÕES
01	<p>Considerações Gerais:</p> <p>A maioria dos fornecedores de matérias primas são fornecedores internos, ou seja, unidades da Perdigão. No ano de 2004, foram recebidas MP's bovinas e CMS de fornecedores terceiros, cada carga recebida foi avaliada através de análises sensoriais, físico-químicas e microbiológicas. O fornecedor Sagrinco também é um prestador de serviços, por isso é avaliado através de auditoria.</p> <p>A reavaliação dos fornecedores de MP's no ano de 2004 baseia-se nos registros: RNC, laudos microbiológicos e físico-químico e também na experiência dos funcionários envolvidos nas atividades.</p> <p>A partir dessa reavaliação fica determinado que toda vez que uma análise laboratorial estiver fora dos padrões será cobrada ação corretiva formalizada dos fornecedores.</p> <p>Todos os fornecedores de matérias primas foram reprovados para o ano de 2005.</p>
Descrição breve da reavaliação de fornecedores de matérias primas	
02	<p>SIF 466 – Capinzal</p> <p><u>Físico-Sensorial:</u> O principal problema encontrado é em relação a presença de materiais estranhos (ganchos, grampos, plásticos), porém observou-se uma gradativa e constante redução de materiais de grande e médio porte ficando assim o problema mais concentrado em materiais pequenos (parafusos, rebites, grampos de embalagem).</p> <p>No caso específico de dorso de frango observou-se que foi detectado um grande número de materiais estranhos durante o uso dessa matéria prima reforçando a importância da manutenção, conscientização e comprometimento do operador da máquina Poss.</p> <p>Em relação ao grande volume de matérias primas recebidas desse SIF, observou-se durante todo o ano somente 17 registros de temperaturas fora dos padrões, o que mostra uma melhoria em relação ao ano anterior.</p> <p>Há necessidade de melhorias na identificação do dorso recebido em pallets, pois muitas vezes não possui data de produção e número do lote e em alguns casos os sacos plásticos estão caídos no piso do caminhão.</p> <p><u>Microbiológico:</u> de 20 amostras analisadas 100% estavam nos padrões conforme legislação.</p> <p><u>Físico-Químico:</u> de 2 amostras analisadas, 100% apresentou resultado no padrão. O PR.07-2104 será revisado quanto a necessidade de análise físico-química de algumas matérias primas.</p>
03	<p>SIF 424 – Carambei</p> <p><u>Físico-Sensorial:</u> A análise sensorial realizada de acordo com o plano de amostragem apresentou 97,2% de resultados conforme. Observou-se uma redução na qualidade sensorial de algumas matérias, sendo necessário aumentar a frequência de análise físico sensorial: Gordura de Peru – a cada 2 cargas, Pele de Peru – a cada 2 cargas.</p> <p>Há necessidade de treinamento dos funcionários dos quebradores de blocos e recepção de matérias primas para que eles avaliem a qualidade da matéria prima (especificamente embalagem) e comuniquem os responsáveis para a realização dos registros.</p> <p><u>Microbiológico:</u> das 96 amostras analisadas 99% apresentaram resultados conformes com a legislação.</p> <p><u>Físico-Químico:</u> das 15 amostras analisadas 100 % apresentaram resultados dentro dos padrões.</p>
04	<p>SIF 140 – Herval d'Oeste</p> <p><u>Físico-Sensorial:</u> A análise sensorial realizada de acordo com plano de amostragem apresentou 93,8% de resultados conforme. O principal problema observado foi em relação às temperaturas de matérias primas resfriadas, os demais requisitos não atendidos foram corrigidos e passaram a ser cumpridos.</p> <p><u>Microbiológico:</u> das 75 amostras analisadas 98,6% apresentaram resultados conformes com a legislação.</p> <p><u>Físico-Químico:</u> das 6 amostras analisadas 100% apresentaram resultados dentro dos padrões.</p>
05	<p>SIF 2014 – Marau Aves</p> <p><u>Físico-Sensorial:</u> A análise sensorial realizada de acordo com o plano de amostragem apresentou 100% de conformidade. Foram registradas NC em relação a temperatura do dorso de frango e a problemas de</p>

	<p>paletização dos blocos.</p> <p><u>Microbiológico</u>: foram realizadas apenas 3 análises microbiológicas na matéria prima pele de ave, sendo que 100% estava conforme com a legislação.</p> <p><u>Físico-Químico</u>: foi realizado apenas uma análise que teve resultado fora dos padrões.</p>
06	<p>SIF 103 – Serafina Corrêa</p> <p><u>Físico-Sensorial</u>: A análise sensorial realizada de acordo com o plano de amostragem apresentou 100% de conformidade. Foram registradas NC em relação a temperatura do dorso de frango e a problemas de paletização dos blocos.</p> <p><u>Microbiológico</u>: foram realizadas 21 análises microbiológicas, sendo que 100% estava conforme com a legislação.</p> <p><u>Físico-Químico</u>: foram realizadas apenas duas análises que tiveram resultados dentro dos padrões.</p>
07	<p>SIF 1001 – Rio Verde</p> <p><u>Físico-Sensorial</u>: A análise sensorial realizada de acordo com o plano de amostragem apresentou 100% de conformidade.</p> <p><u>Microbiológico</u>: foram realizadas 18 análises microbiológicas, sendo que 95% estava conforme com a legislação.</p> <p><u>Físico-Químico</u>: foram realizadas 9 análises sendo que 100% tiveram resultados dentro dos padrões.</p>
Novos itens e fornecedores aprovados	
01	<p>CMS (352403) – foram aprovados os seguintes fornecedores:</p> <p>Frangosul SA Agro Avícola – CPP 259343 Companhia Minuano de Alimentos S/A – CPP 230190 Avícola Felipe – CPP 262020 Gonçalves e Tortola Ltda – CPP 262504 Ad'Oro – CPP 268479</p>
02	<p>Capa de Coxão Mole (CPP 842640) – foram aprovados os seguintes fornecedores:</p> <p>Frigorífico Mataboi Ltda – CPP 208697 Independência Alimentos Ltda – CPP 254145 Independência Alimentos Ltda – CPP 259046 Independência Alimentos Ltda – CPP 264704 Independência Alimnetos Ltda – CPP 253413 Friboi Ltda – CPP 252318 Friboi Ltda – CPP 255886 Friboi Ltda – CPP 258562 Friboi Ltda – CPP 250538 Quatro Marcos Ltda – CPP 251606 Marfrig Ltda – CPP 260729 Distr. de Carnes e Gêneros Alimentícios Roma Ltda – CPP 258682</p>

**ANEXO 02 – MODELO DE ATA A SER PREENCHIDO EM REUNIÕES COM
FORNECEDORES/PRESTADORES DE SERVIÇOS**

