

FERNANDA PERSIANI CURY

SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DE
FORNECEDORES TERCEIROS NUMA EMPRESA MULTINACIONAL
DO SETOR QUÍMICO.

SÃO PAULO
2012

FERNANDA PERSIANI CURY

SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DE
FORNECEDORES TERCEIROS NUMA EMPRESA MULTINACIONAL
DO SETOR QUÍMICO.

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para a obtenção do título de Especialista
em Gestão e Engenharia da Qualidade –
MBA / USP.

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada
Netto.

SÃO PAULO
2012

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha maravilhosa família, namorado, amigos e aos meus colegas do MBA – Gestão e Engenharia da Qualidade da Poli/USP.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado força de vontade para nunca desistir apesar das dificuldades.

Ao Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto, meu orientador pelo apoio e por ter me concedido parte de seus valiosos conhecimentos.

A todos os professores do curso de Gestão e Engenharia da Qualidade, do Programa de Educação Continuada da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, que de alguma forma contribuíram para esta conquista.

Aos meus pais, meus irmãos, namorado e amigos pelo incentivo, cooperação e apoio e, em especial, à minha sobrinha por trazer tanta felicidade e luz em minha vida e na de toda a minha família.

“Mantenha seus pensamentos positivos, porque seus pensamentos tornam-se suas palavras. Mantenha suas palavras positivas, porque suas palavras tornam-se suas atitudes. Mantenha suas atitudes positivas, porque suas atitudes tornam-se seus hábitos. Mantenha seus hábitos positivos, porque seus hábitos tornam-se seus valores. Mantenha seus valores positivos, porque seus valores... Tornam-se seu destino”.

Mahatma Gandhi

RESUMO

As empresas de grande porte, normalmente, estão inseridas em um contexto de transação com outras empresas, seja para vender ou também para comprar, dependendo da sua atividade e estratégias.

A terceirização representa uma decisão da organização de fazer uso de fornecedores para aquisição de bens ou serviços, em vez de fazê-lo internamente, permitindo à empresa concentrar-se nas áreas mais estratégicas, podendo, dessa forma ser mais competitiva e alcançar os resultados esperados. Para isso, é importante que as empresas possam contar com fornecedores competentes e capazes de atender as condições e níveis de qualidade estabelecidos, visando alcançar os resultados esperados.

Havendo esta interdependência das empresas, surge a importância de se estabelecerem relações adequadas entre elas. Os fornecedores devem ser monitorados constantemente e ações devem ser implementadas, visando prepará-los para alcançar um nível mínimo de organização que assegure a qualidade de bens e serviços fornecidos.

Este trabalho tem o objetivo de apresentar a metodologia e aplicação prática da sistemática de gestão da qualidade utilizada por uma empresa multinacional do ramo químico para monitorar, avaliar e desenvolver através de auditorias de qualidade e análises de indicadores, um de seus fornecedores terceiros, verificando o atendimento de critérios estabelecidos e a melhoria continuada dos processos. As ações desenvolvidas serão descritas e discutidas, bem como os resultados obtidos.

Por meio das ações realizadas para desenvolvimento do fornecedor, acompanhamento das atividades de auditoria de qualidade, além das análises dos indicadores referente ao fornecedor, foi possível analisar a evolução e a melhoria continuada do sistema da qualidade da empresa.

Palavras-chave: Gestão. Fornecedores. Terceirização. Desenvolvimento. Auditoria de qualidade.

ABSTRACT

The large companies typically are embedded in a transaction context with other companies, is also to sell or buy, depending on your activity and strategies.

Outsourcing is a decision of the organization to make use of suppliers for purchase of goods or services, rather than doing it internally, allowing the company to focus on more strategic areas, and could thus be more competitive and achieve the expected results . Therefore, it is important that companies can rely on competent and capable suppliers to meet the conditions and quality levels established in order to achieve the expected results.

Having this interdependence of companies, there is the importance of establishing proper relations between them. Suppliers must be constantly monitored and actions must be implemented to prepare them to achieve a minimum level of organization to ensure the quality of goods and services provided.

This work has the objective of present the methodology and practical application of systematic quality management used by a company in the chemical sector to monitor, assess and develop through quality audits and analysis of indicators, one of its third party suppliers, verifying the care criteria and the continuous improvement of processes. The actions taken will be described and discussed, and the results obtained.

Through the actions taken to supplier development, monitoring the activities of audit quality, and analysis of indicators for the supplier, it was possible to analyze the evolution and continuous improvement of the quality system of the company.

Key words: Management. Suppliers. Outsourcing. Development. Quality audit.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Índice de RPM do Produto fornecido pelo fornecedor "A"	27
Gráfico 2 - Indicador de qualidade no fornecimento 2011 – Fornecedor "A"	28
Gráfico 3 - Índice de avaliação de fornecedores 2011 – Fornecedor "A"	28

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Apresentação	11
1.2 Objetivos e Justificativa	12
1.3 Terceirização	13
1.4 Gestão da qualidade em fornecedores	15
2. APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA	18
2.1 Caracterização da Organização	18
2.2 Definição de método de monitoramento dos Fornecedores Terceiros “Copackers”	18
2.3 Métodos de Avaliações dos Fornecedores Terceiros	20
2.3.1 Auditorias de qualidade	20
2.3.2 KPI – Indicador de qualidade no fornecimento	21
2.3.3 STORE CHECK - Avaliação mensal do nível de conformidade dos produtos nos pontos de venda varejistas.	21
2.3.4 Reclamações de consumidor por milhão - RPM	22
2.3.5 IAF – Índice de avaliação de fornecedores	22
3. ESTUDO DE CASO	24
3.1 Fornecedor Terceiro “A”	24
3.2 Avaliação e desenvolvimento do Fornecedor “A”	24
3.2.1 Primeira auditoria realizada em março 2011.....	24
3.2.2 Auditoria de acompanhamento realizada em junho 2011.....	26
3.3 Análise comparativa dos resultados antes e depois das auditorias	27
4. CONCLUSÕES	30
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32
APÊNDICE A – RELATÓRIO DA AUDITORIA DE ACOMPANHAMENTO.....	34

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

Em um ambiente de economia globalizada, mercado sem fronteiras e internacionalizado, as organizações buscam uma maior competitividade de seus produtos e serviços. Para que essas organizações sobrevivam de forma sustentável neste ambiente competitivo, é necessário produtos e serviços com qualidade. Um produto ou serviço com qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo as necessidades e expectativas do cliente. Para alcançar essas necessidades e expectativas é preciso que a organização tenha um sistema de gestão da qualidade robusto e estruturado, atingindo a excelência por meio do alcance do mais alto grau da qualidade (ASSIS e SANTOS, 2011).

As empresas de grande porte, normalmente estão inseridas em um contexto de transação com outras empresas, seja para vender ou também para comprar, dependendo da sua atividade e estratégias. Essas empresas passam, cada vez mais a envolver outras na realização de suas atividades (ROCHA e BORINELLI, 2006).

Para serem cada vez mais competitivas, é importante que as empresas possam contar com fornecedores competentes que atuem em sintonia com as diretrizes e estratégias estabelecidas de seus contratantes (WATTS e HAHN, 1993).

Com a crescente delegação de serviços e atividades para outras empresas externas à empresa principal, torna-se fundamental criar condições para que esse processo se desenvolva de forma eficiente e programada.

Havendo essa interdependência das empresas, surge a importância de se estabelecerem relações adequadas entre elas. A implantação do sistema de gestão da qualidade não pode apenas estar presente dentro da empresa que o desenvolve.

Ela deve atingir a todos os envolvidos no processo produtivo, inclusive aqueles que prestam serviço para o contratante. (OLIVEIRA, 2006)

Ações devem ser implementadas para desenvolver, nos fornecedores, condições essenciais para que as transações ocorram adequadamente. Para competir com eficácia em um mercado global, as empresas de grande porte têm implementado seus programas de desenvolvimento e qualificação de fornecedores, visando prepará-los para alcançar um nível mínimo de organização que assegure a qualidade de bens e serviços fornecidos (WATTS e HAHN, 1993).

1.2 Objetivos e Justificativa

Para que as grandes empresas passem a se concentrar em seu negócio principal, visando ser ainda mais competitivas e, como decorrência dessa estratégia, precisam organizar sua cadeia de fornecimento.

A organização da cadeia de fornecimento, pelo desenvolvimento e qualificação de fornecedores é interessante porque é uma ação complementar à estratégia de uma grande empresa e estaria sob controle para fazer uso de seu poder de compra e estabelecer condições a serem atendidas pelos fornecedores. A grande empresa, interessada na organização da cadeia de fornecimento deve promover um conjunto de ações que levem a ter fornecedores competentes e confiáveis, buscando melhorias de produtos e processos repassados a terceiros (MOURA, 2009).

O trabalho tem como objetivo principal demonstrar a eficácia do programa de acompanhamento e desenvolvimento de fornecedores utilizado por uma empresa multinacional do setor químico, através da melhoria continuada promovida nas auditorias no fornecedor, estabelecendo uma adequada gestão do relacionamento entre grandes empresas e seus fornecedores, contribuindo também para sua melhoria interna de processos e conseqüente redução de custos.

A interação entre grandes empresas e seus fornecedores ocorrerá de forma cada vez mais intensa à medida que for ampliado o nível de competência dos

fornecedores, gerando confiança das empresas clientes.

1.3 Terceirização

Segundo Leiria e Saratt (1995), a terceirização é um fenômeno que surgiu nos Estados Unidos, antes da Segunda Guerra e consolidou-se como técnica de administração a partir da década de 50. Com o desenvolvimento acelerado da indústria, rapidamente se espalhou pelo mundo. Os objetivos e características da terceirização têm evoluído ao longo do tempo, sujeitando as definições às modificações inerentes ao processo.

A terceirização representa uma decisão de fazer uso de fornecedores para aquisição de bens ou serviços, em vez de fazê-lo internamente. Permitindo a empresa concentrar-se apenas nas áreas mais estratégicas, podendo dessa forma, ser mais competitiva (MOURA, 2009).

Para Queiroz (1998), “A terceirização é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas, que é a sua atividade-fim, permitindo a esta concentrar-se no seu negócio, ou seja, no objetivo final.

A terceirização está presente durante todo o ciclo do processo produtivo de uma empresa, não ficando restrita apenas a serviços, mas podendo atingir a produção de bens ou produtos. São atividades mais críticas que exigem maiores níveis de competência e responsabilidade dos fornecedores. Essa relação é fundamentada na responsabilidade mútua e na parceria comercial, que se baseiam em princípios de decisões conjuntas e crescimento comutativo (OLIVEIRA, 2006).

Para Imhoff E Mortari (2005), aquele que pretende terceirizar uma atividade de sua empresa deve acima de tudo buscar qualidade, para que a relação dê certo, deve-se ter confiança no parceiro, tendo em vista à necessidade de se fazer a escolha correta na hora de terceirizar.

O processo de terceirização deve começar através de um planejamento do que se pretende terceirizar, portanto é fundamental ter uma visão estratégica daquilo que pretende fazer dentro de sua empresa. Ao buscar terceirizar com êxito, deve-se procurar um parceiro e não apenas um prestador de serviço, adequando suporte às atividades a ele confiadas. Para tanto, faz-se necessário ter meios de avaliar a capacidade que esse parceiro tem de oferecer bens e serviços com qualidade desejada (IMHOFF E MORTARI, 2005).

A terceirização como qualquer modelo de gestão apresenta vantagens e desvantagens para a empresa. Na tabela 1.1, estão os itens mais relevantes, do ponto de vista de Oliveira (2006).

Tabela 1.1 - Vantagens e desvantagens da terceirização

VANTAGENS	DESVANTAGENS
• Melhoria da qualidade dos serviços; • Possibilidade da transferência de tecnologia sem custos extras; • Revisão estrutural e cultural da empresa; • Maior facilidade de controle de custos pelo contratante; • Melhoria do ambiente de trabalho; • Focalização dos negócios da empresa em sua área de vocação; • Economia de escala com redução no custo final do produto; • Diminuição de risco de obsolescência de equipamentos; • Possibilidade de crescimento sem grandes investimentos; • Concentração dos talentos no negócio principal da empresa; • Redução do custo de estoques; • Controle de qualidade do produto assegurada pelo fornecedor; e • Ampliação no mercado para as pequenas e médias empresas.	• Dificuldade de encontrar o parceiro ideal; • Dificuldade de formular contratos de parceria; • Necessidade de desenvolver estrutura para controle de contratos; • Problemas com o corpo funcional da companhia; • Desconhecimento da legislação trabalhista; • Dificuldade na conversação com a alta administração; • Dificuldade no relacionamento com os sindicatos; • Risco de desemprego e não-absorção da mão-de-obra na mesma proporção; • Falta de cuidados na escolha dos fornecedores; • Escolha de fornecedores não-qualificados que reduzem a qualidade dos produtos; • Possibilidade de a empresa não repassar ao consumidor a economia de escala obtida.

Muitas das desvantagens observadas são passíveis de melhoramento se o processo de terceirização for bem gerenciado.

Um dos maiores problemas encontrados pelos contratantes diz respeito à fragilidade gerencial e técnica das pequenas empresas. As principais causas de insatisfação são: a deficiência no treinamento dos recursos humanos, a imprecisão na manutenção dos serviços e a avaliação ineficaz dos custos. Outra fonte de preocupação freqüente é que o contratado não fornece o seu serviço de acordo com as especificações, devido à falta, ou falhas, do controle de qualidade. Para prevenir tais situações, o contratante deve providenciar treinamento, assistência gerencial e materiais de qualidade garantida (OLIVEIRA, 2006).

O rearranjo organizacional, que ocorre com a delegação de atividades para outras empresas, deve ser cuidadosamente estruturado, planejado e adaptado à estratégia empresarial adotada. A definição de um planejamento estratégico é uma importante ferramenta que facilitará a implantação do processo de transferência das atividades. Dessa forma, acredita-se que as empresas envolvidas no processo de terceirização empresarial trabalharão com mais confiança e estímulo e, conseqüentemente com mais qualidade e produtividade, alcançando suas metas e se desenvolvendo organizadamente.

1.4 Gestão da qualidade em fornecedores

As empresas que fazem parte de uma cadeia de suprimentos mantêm uma relação próxima, até mesmo por força dos negócios envolvidos. As transações de fornecimento levam ao interesse comum, em que a empresa cliente precisa de um fornecedor confiável e a empresa fornecedora precisa da oportunidade de negócio (HARLAND, 1996).

As empresas a serem contratadas devem passar por processos estruturados de seleção, avaliação e organização do serviço no ambiente de trabalho da empresa contratante (OLIVEIRA, 2006).

O processo de terceirização leva a empresa a ampliar o número de fornecedores, fazendo com que a empresa seja mais enxuta, ágil, ganhando em flexibilidade, porém, cria uma dependência dos fornecedores, da confiabilidade e a qualidade da entrega. A decisão estratégica de desintegração vertical e a conseqüente terceirização levam a grande empresa a ter de organizar sua cadeia de fornecedores e promover ações para aumento de confiança neles (MOURA, 2009).

Lambert (2008) destaca que a implementação bem sucedida da gestão da cadeia de fornecimento depende diretamente do desenvolvimento de relações estreitas com os clientes e fornecedores.

A importância do bom relacionamento de empresas e seus fornecedores tem sido preocupação há bastante tempo. O aumento no interesse em estabelecer relações parceiras entre empresas e seus fornecedores é destacada por Ballou (1999), devido á impossibilidade de uma única empresa ter pleno controle do fluxo de produtos e serviços de toda a cadeia de fornecimento.

A Garantia da Qualidade é uma função da empresa contratada, que tem como finalidade confirmar que todas as atividades da qualidade estão sendo conduzidas da forma requerida. Portanto a garantia da qualidade é a embaixatriz do cliente na empresa, é a função que visa a confirmar que todas as ações necessárias para o atendimento das necessidades dos clientes estão sendo conduzidas de forma completa (CAMPOS, 2004, p. 113).

Para Mchug ET AL. (2003), as relações de parceria apresentam alguns aspectos comuns, como: relacionamento de longo prazo baseado em confiança mútua e em cooperação mais do que em competição; forte interesse do fornecedor pela qualidade dos produtos que são entregues; e cooperação, visando o aumento de desempenho dos fornecedores. Maia e Cerra (2004) complementam, ressaltando que a confiança mútua é um dos requisitos essenciais da parceria, e está fortemente condicionada às relações de longo prazo. Desse modo, fica claro que existe a necessidade de fornecedores confiáveis, para que o fornecimento seja realizado conforme condições previamente estabelecidas. A relação entre empresas e fornecedores deve ser construída de acordo com regras claras e de forma que

prevaleçam o entendimento e os objetivos comuns, para que haja sucesso na relação.

2. APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA

2.1 Caracterização da Organização

A Empresa onde foi realizado este estudo é uma multinacional que produz e distribui produtos Saneantes, Domissanitários e Cosméticos. Tem origem Inglesa e está no Brasil desde 1924.

Hoje é líder mundial em produtos de limpeza e está focada em cinco categorias-chaves, sendo: produtos para lavanderia, limpadores, produtos para máquinas de lavar louça, saúde & higiene pessoal e cuidados com o lar. Possui escritórios e fábricas em mais de 60 países, cerca de 23 mil funcionários em todo o mundo e seus produtos são vendidos em aproximadamente 200 países.

2.2 Definição de método de monitoramento dos Fornecedores Terceiros “Copackers”

O método de monitoramento e desenvolvimento dos fornecedores terceiros se dá por meio de auditorias e visitas de qualidade. A frequência dessas auditorias e visitas considera uma classificação global de riscos conforme critérios descritos abaixo:

Classificação global de risco dos Fornecedores Terceiros

Alto risco (A): Auditorias anuais e visitas a cada 3 meses;

Médio risco (B): Auditorias anuais e visitas a cada 6 meses;

Baixo risco (C): Auditorias anuais.

A classificação global de risco dos Terceiros leva em conta três parâmetros:

- 1º Classificação da sensibilidade do produto fornecido:

- Alto risco (A): Produtos que em caso de defeito, poderiam ser um fator de risco para o consumidor e isso levaria a um *recall* (ex.: Aerossol, dispositivos elétricos, produtos microbiologicamente susceptíveis)
- Médio risco (B): Produtos sensíveis ao uso do consumidor (ex.: Alvejantes)
- Baixo risco (C): Produtos que não afetariam o consumidor em caso de falha

- 2º Classificação da sensibilidade de mercado do produto fornecido:

- Alto risco (A): Marcas globais "*Power brands*"
- Médio risco (B): Outras marcas

- 3º IAF – Índice de avaliação de fornecedores (Conforme Tabela 2.4)

- Alto risco (A): IAF abaixo de 50
- Médio risco (B): IAF entre 50 e 82,4
- Baixo risco (C): IAF acima de 82,5

Os critérios para Classificação Global de risco dos Fornecedores Terceiros estão descritos nas Tabelas 2.1 e 2.2.

Tabela 2.1 – Classificação de sensibilidade

Critério	Classificação de Sensibilidade
A+A	(A) Alto Risco
A+B	(A) Alto Risco
B+A	(A) Alto Risco
B+B	(B) Médio Risco
C+A	(B) Médio Risco
C+B	(C) Baixo Risco

1º Sensibilidade de produto

2º Sensibilidade de Mercado

Tabela 2.2 – Classificação Global de risco dos Terceiros

Critério	Classificação Global de risco dos Terceiros
A+A	(A) Alto Risco
A+B	(A) Alto Risco
A+C	(B) Médio Risco
B+A	(A) Alto Risco
B+B	(B) Médio Risco
B+C	(C) Baixo Risco
C+A	(B) Médio Risco
C+B	(C) Baixo Risco
C+C	(C) Baixo Risco

3º IAF

Classificação de sensibilidade (Tabela 2.1)

2.3 Métodos de Avaliações dos Fornecedores Terceiros

2.3.1 Auditorias de qualidade

As auditorias nos Fornecedores Terceiros são realizadas com base nos requisitos:

- ISO 9001:2008;
- Portaria 327, 30 de Julho de 1977 e roteiro de inspeção para indústria de produtos saneantes;
- Portaria 348, 18 de Agosto de 1997 e roteiro de inspeção para indústria de produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumes;
- Requisitos do Manual Global da empresa em estudo.

O resultado desta avaliação classifica os Terceiros na auditoria, conforme a Tabela 2.3.

Tabela 2.3 – Classificação dos Terceiros de acordo com o resultado da auditoria

CLASSIFICAÇÃO	CRITÉRIOS
BAIXO RISCO	≥ 34 Bandeiras verdes (75% verde) e 0 Bandeira vermelha
MÉDIO RISCO	23 a 33 Bandeiras verdes e/ou ≤ 1 Bandeira vermelha
ALTO RISCO	≤ 22 Bandeiras verdes (50% verde) e/ou ≥ 2 Bandeiras vermelhas

2.3.2 KPI – Indicador de qualidade no fornecimento

Este indicador é calculado considerando a qualidade dos produtos fornecidos pelos terceiros, inspecionados no momento do recebimento, quando apresentam alguma característica fora do especificado, o respectivo fornecedor é demeritado, conforme a fórmula (1).

$$\text{KPI} = (\text{N}^\circ \text{ de Deméritos} \times 100 / \text{N}^\circ \text{ de entregas}) \quad (1)$$

2.3.3 STORE CHECK - Avaliação mensal do nível de conformidade dos produtos nos pontos de venda varejistas.

Este índice é calculado através da soma de todos os produtos fabricados em terceiros, que são avaliados nos pontos de venda varejistas, versus a quantidade de produtos com defeitos encontrados.

Através dessas informações, são emitidos relatórios que servem como base para estudo de causa e definição de Plano de Ação.

2.3.4 Reclamações de consumidor por milhão - RPM

Este índice é calculado através dos relatórios mensais de reclamações de consumidores, conforme a fórmula (2).

$$\text{RPM} = (\text{n}^\circ \text{ reclamações do produto} / \text{n}^\circ \text{ vendas total do produto}) \times 1.000.000 \quad (2)$$

Entende-se que um bom resultado deste índice, está diretamente relacionado com a satisfação dos clientes.

2.3.5 IAF – Índice de avaliação de fornecedores

O IAF – Índice de avaliação de fornecedores é estruturado e calculado conforme critérios descritos na Tabela 2.4.

Tabela 2.4 – Critérios do IAF – Índice de avaliação de fornecedores

Pontuação individual	Critério 1	Critério 2	Critério 3	Critério 4
	Incidentes de mercado	Incidentes de qualidade	Status da auditoria	Tratamento das não conformidades
10	Sem problemas	Sem problemas	Baixo risco	Ações corretivas enviadas a tempo e efetivas
5	N/A	Problemas sem custos envolvidos e índice de reclamações dos consumidores estável	Médio Risco	Ações corretivas enviadas a tempo, mas nem sempre efetivas
0	1 ou mais problemas	Problemas com custos envolvidos e aumento das reclamações dos consumidores no último trimestre	Alto Risco	Ações corretivas atrasadas ou não efetivas
Peso	40	12,5	35	12,5

Onde:

Critério 1 (Peso 40): Incidentes de mercado - Defeitos críticos com os produtos no mercado, *recall*;

Critério 2 (Peso 12,5): Incidentes de qualidade – Aumento das reclamações de consumidores, problemas na entrega dos produtos (ex: caixas danificadas, produtos em falta e etc);

Critério 3 (Peso 35): Status da auditoria – Resultado da última auditoria;

Critério 4 (Peso 12,5): Tratamento das não conformidades.

O resultado desta avaliação classifica os Terceiros, conforme a Tabela 2.5.

Tabela 2.5 – Classificação do IAF – Índice de avaliação de fornecedores

ALTA PERFORMANCE	EM ALERTA	BAIXA PERFORMANCE
100 – 82,5	82,4 - 50	Abaixo de 50

3. ESTUDO DE CASO

3.1 Fornecedor Terceiro “A”

O Fornecedor terceiro “A” atua na área de Domissanitários a mais de trinta anos. A empresa surgiu em 1979, fabricando inseticidas e raticidas, e logo se tornou líder de mercado.

Além de possuir uma ampla linha de produtos próprios, o Fornecedor “A” fabrica produtos para clientes como multinacionais e órgãos públicos da área da saúde.

3.2 Avaliação e desenvolvimento do Fornecedor “A”

3.2.1 Primeira auditoria realizada em março 2011

Seguindo o roteiro proposto foi realizada a auditoria no fornecedor Terceiro “A”, com o objetivo de constatar a conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade (Fabricação e Controles) praticado na empresa, bem como, o atendimento a todos os requisitos estabelecidos.

A auditoria foi acompanhada pelo gerente de qualidade que respondeu a perguntas e disponibilizou as áreas e documentos para consulta.

Os trabalhos seguiram conforme o seguinte programa de auditoria:

08:30 – 09:00h: Apresentações e reunião de abertura

09:00 – 12:30h: Visita a planta da empresa, passando por todas as etapas do processo, iniciando no recebimento de materiais, partindo para fabricação, envase e finalizando na expedição. Considerando as áreas de apoio como manutenção, controle de qualidade, planejamento e RH.

12:30 – 13:30h: Almoço

13:30 – 16:30h: Verificação da documentação do sistema de gestão da qualidade

16:30 – 17:00h: Reunião de encerramento

Após o término da auditoria, foi realizada a reunião de encerramento onde estavam presentes o Gerente de Qualidade e o Gerente da Produção. Na reunião foram apresentados os desvios encontrados e as oportunidades de melhorias da auditoria.

O resultado obtido na auditoria está descrito na Tabela 3.1, e classificou o fornecedor como ALTO RISCO.

Tabela 3.1 – Resultado da primeira auditoria

Requisitos atendidos 	28
Desvios menores 	15
Desvios maiores 	2
Oportunidades de Melhorias (OM):	4
Ações Preventivas (AP):	0

A classificação do fornecedor de acordo com o resultado da auditoria se deu através dos critérios estabelecidos na Tabela 2.3.

Após o envio do resultado da auditoria, foi realizada uma reunião com o fornecedor “A” para alinhamento das ações a serem realizadas e elaboração de plano de ação. As ações foram negociadas em parceria com o fornecedor, tendo como objetivo principal medidas que diminuíssem situações de risco nos sistemas e processos e que fossem coerentes com prazos e custos para o fornecedor e nossa empresa.

O Plano de ação tem o objeto de permitir o acompanhamento das ações corretivas e preventivas, para que haja possibilidade da realização de uma nova auditoria (de acompanhamento).

3.2.2 Auditoria de acompanhamento realizada em junho 2011

As auditorias de acompanhamento devem ser orientadas pelas recomendações anteriormente apresentadas no relatório de auditoria, até a real implementação e análise da efetividade destas ações, ou de outras alternativas de solução criadas pela empresa auditada (CAMOSSA, 2007).

Após 3 meses, retornamos ao Fornecedor “A” para realizar uma auditoria de acompanhamento dos desvios apontados na primeira auditoria. A sistemática de auditoria utilizada foi a mesma, porém, a amostragem realizada, se deu apenas nos temas referentes aos desvios apontados anteriormente.

Os trabalhos seguiram a mesma agenda da primeira auditoria:

08:30 – 09:00h: Apresentações e reunião de abertura

09:00 – 12:30h: Visita a planta da empresa, passando por todas as etapas do processo, iniciando no recebimento de materiais, partindo para fabricação, envase e finalizando na expedição. Considerando as áreas de apoio como manutenção, controle de qualidade, planejamento e RH.

12:30 – 13:30h: Almoço

13:30 – 16:30h: Verificação da documentação do sistema de gestão da qualidade

16:30 – 17:00h: Reunião de encerramento

Após o término da auditoria de acompanhamento, foi realizada uma reunião de encerramento onde as ações corretivas não solucionadas foram novamente discutidas e novos prazos foram acordados. Nesta reunião estavam presentes o Gerente de Qualidade, Gerente da Produção e o Diretor da empresa.

O resultado obtido na auditoria de acompanhamento está descrito na Tabela 3.2, e classificou o fornecedor como BAIXO RISCO.

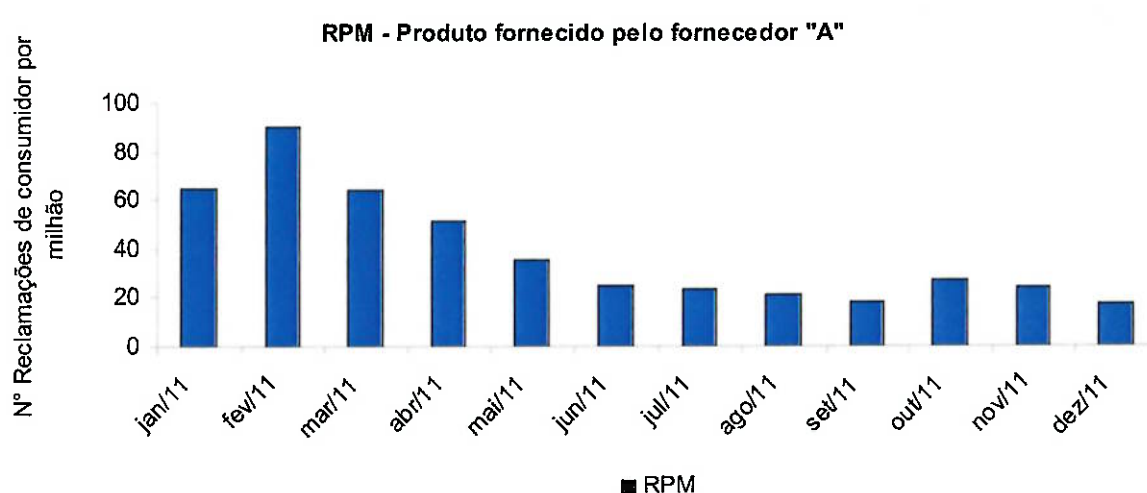
Tabela 3.2 – Resultado da auditoria de acompanhamento

Requisitos atendidos 	40
Desvios menores 	05
Desvios maiores 	0
Oportunidades de Melhorias (OM):	0
Ações Preventivas (AP):	0

O APÊNDICE A descreve o relatório da auditoria de acompanhamento realizada em junho 2011 com todas as evidencias verificadas no dia.

3.3 Análise comparativa dos resultados antes e depois das auditorias

Após a realização das auditorias e tratativa dos desvios encontrados, foi possível perceber uma diminuição no número de lotes demeritados (Gráfico 2), reclamações de consumidores do produto fornecido (Gráfico 1) e um aumento no desempenho do fornecedor “A” (Gráfico 3).

**Gráfico 1 – Índice de RPM do Produto fornecido pelo fornecedor "A"**

No Gráfico 1 podemos observar o índice em RPM do produto fornecido pelo Fornecedor “A”. Avaliando este resultado, concluímos que houve uma diminuição no número de reclamações, e assim um aumento na satisfação dos consumidores

deste produto a partir do segundo semestre de 2011 (depois da realização das atividades de auditoria).

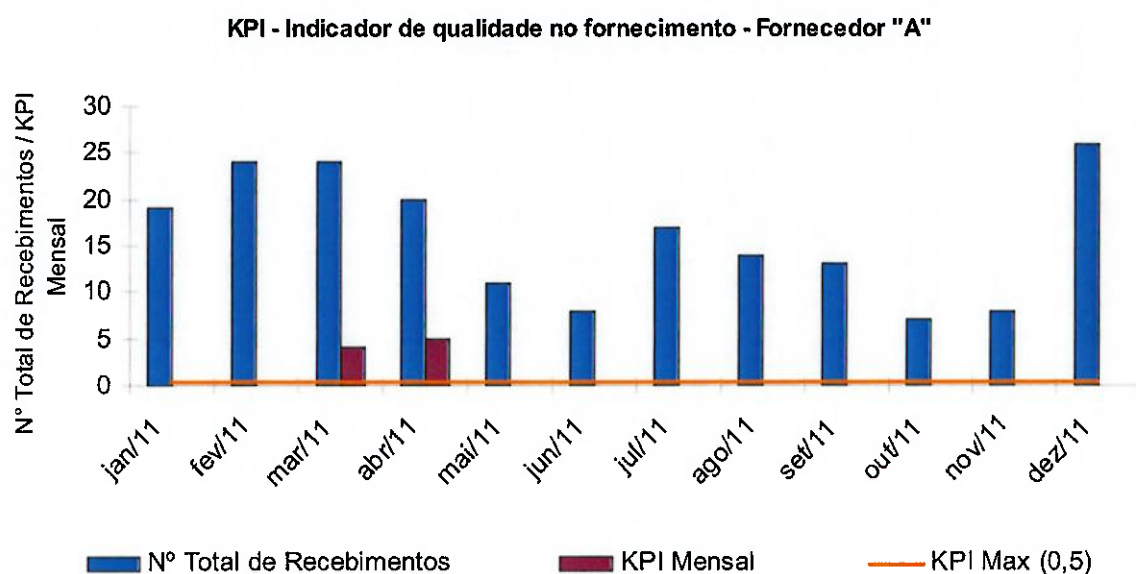


Gráfico 2 – Indicador de qualidade no fornecimento 2011 – Fornecedor "A"

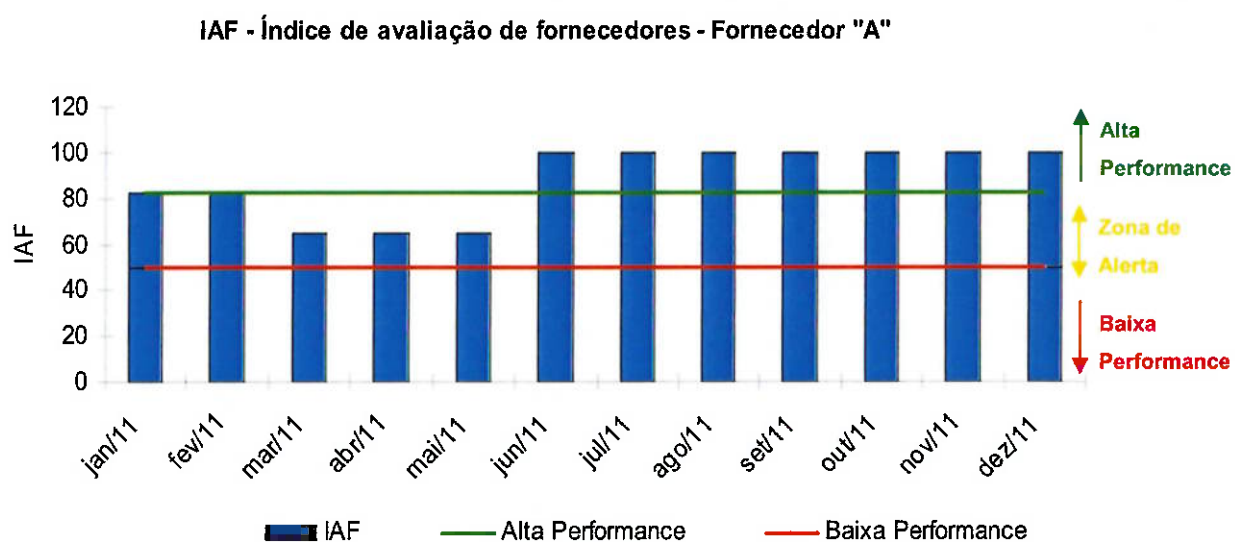


Gráfico 3 – Índice de avaliação de fornecedores 2011 – Fornecedor "A"

No Gráfico 2 é possível verificar que a porcentagem de lotes demeritados no segundo semestre de 2011, diminuiu consideravelmente em relação ao primeiro semestre de 2011. Já no Gráfico 3 é possível verificar um aumento no desempenho do fornecedor no segundo semestre de 2011.

Avaliando estes resultados, podemos concluir que os problemas de processos e as falhas nos produtos se reduzem tão logo o fornecedor inicia a implementação das ações e oportunidades de melhorias apontadas nas auditorias.

4. CONCLUSÕES

Atualmente as empresas que atuam dentro de uma cadeia de suprimentos, o fazem de forma integrada em prol de um objetivo comum, que é ser cada vez mais competitivas. O enfoque da melhoria e modernização da gestão vem se ampliando. Essa situação tem se mostrado como forte tendência em muitos segmentos, sendo a estratégia de grandes empresas, que precisam dedicar-se ao seu negócio principal, passando a integrar e coordenar uma rede de fornecedores.

O Programa de monitoramento e desenvolvimento de fornecedores deve ser uma iniciativa de grandes empresas, como parte de sua estratégia de negócio, fazendo uso do seu poder de compra para induzir o aumento de competência nos fornecedores, criando uma relação forte, em que haja confiança. É preciso que os fornecedores demonstrem competência para que haja confiança, e os negócios ocorram (MOURA, 2009).

A criação de confiança depende de conhecimento. É necessário que seja feita a avaliação de desempenho durante as transações comerciais, sendo preciso coletar e analisar dados que permitam o contínuo monitoramento das atividades de fornecimento. Com o tempo, a ocorrência de transações e a avaliação de desempenho geram informações a respeito do fornecedor, promovendo proximidade e relações mais fortes, o que favorece a geração de mais negócios (MARINHO e AMATO NETO, 2011).

Este trabalho apresentou uma metodologia de monitoramento e desenvolvimento de fornecedores através auditorias de qualidade e análises de indicadores. A partir das ações realizadas para desenvolvimento do fornecedor, provindas das atividades de auditoria, foi possível analisar a evolução e a melhoria continuada do sistema da qualidade da empresa.

Portanto, conclui-se que as ações de monitoramento e desenvolvimento de fornecedores, quando bem estruturadas e organizadas, representam um instrumento

de grande importância para o fortalecimento das relações entre grandes empresas e seus fornecedores.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSIS, Carolina Borges, SANTOS, Sara Rio Bambirra. **Relação entre o sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001 e o modelo de excelência de gestão**. PUC Minas, 2011.

BALLOU, R. H. **Business Logistics Management, Planning, Organizing and Controlling the Supply Chain**. 4. Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

CAMOSSA, Paulo Henrique do Amaral. **Qualificação de fornecedores na indústria farmacêutica**. Monografia MBA – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2007.

CAMPOS, Vicente Falconi, **TQC - Controle da qualidade: no estilo japonês**. Minas Gerais: INDG, 2004.

HARLAND, C. M. **Supply chain management: relationships, chains and network**. British Journal of management. Vol 7. March, 1996.

IMHOFF, M. M.; MORTARI, A. P. **Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas**. Revista Eletrônica de contabilidade – UFSM, 2005.

LAMBERT, Douglas M. **An Executive Summary of Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance**. Supply Chain Management Institute. Sarasota, FL, 2008.

LEIRA, Jerônimo Souto, SARATT, Newton Dornelles, **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. 8. ed. São Paulo: Gente, 1995.

MAIA, J. L.; CERRA, A. L. **Relacionamento entre empresas na cadeia de uma montadora de motores: uma análise a partir da economia de custos de transação**. In: SIMPEP – Simpósio de engenharia de produção. 11. 2004.

MARINHO, B de L; AMATO NETO, J. **Gestão da cadeia de fornecedores e acordos de parcerias**. In: Manufatura Classe Mundial. São Paulo: Atlas, 2011.

MCHUG, M.; HUMPHREYS, P.; MCIVOR, R. **Buyer-supplier relationships and organizational health**. The Journal of Supply Chain Management, p. 15-25, May, 2003.

MOURA, Luciano Raizer. **Gestão do relacionamento com fornecedores: Análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas**. Tese de Doutorado – Escola Politécnica, Engenharia, Universidade de São Paulo, 2009.

OLIVEIRA, Otávio J. (Org). **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de terceirização**. 9. ed. São Paulo: STS, 1998.

ROCHA, W.; BORINELLI, M.L. **Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo**. Anais 6°. Congresso USP de controladoria e contabilidade. FEA São Paulo: Julho de 2006.

SERRA, Sheila M. B. **Qualidade na terceirização**. In Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados / Otávio J. Oliveira (Org) – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

WATTS, C. A. and HAHN, C. K., **Supplier Development Programs: an Empirical Analysis**. International Journal of Purchasing and Materials Management, v29, n.2, p.10 – 17, 1993.

APÊNDICE A – RELATÓRIO DA AUDITORIA DE ACOMPANHAMENTO

Relatório de Auditoria de Acompanhamento – Junho/2011

Sumário da Auditoria (Para maiores informações, veja o relatório detalhado de Auditoria)

A área de Gestão da Qualidade, focada na Gestão de Fornecedores, tem como objetivo:

* Aumentar (consistentemente) o Desempenho da Qualidade, para minimizar o impacto nas operações e garantir a satisfação dos nossos clientes.

Durante auditoria foram alinhados alguns pontos, conforme indicados a seguir:

* Conceitos de Qualidade, sugestões de melhorias e ações preventivas aos processos do fornecedor.

* Desvios mais relevantes (*Itens sublinhados e em itálico*).

Para os desvios, espera-se que haja: análise de causa abrangente, plano de ação, implementação e análise de eficácia; evitando assim, suas reincidências.

Critério de Avaliação

CLASSIFICAÇÃO	CRITÉRIOS
BAIXO RISCO	≥ 34 Bandeiras verdes (75% verde) e 0 Bandeira vermelha
MÉDIO RISCO	23 a 33 Bandeiras verdes e/ou ≤ 1 Bandeira vermelha
ALTO RISCO	≤ 22 Bandeiras verdes (50% verde) e/ou ≥ 2 Bandeiras vermelhas

Resultado Encontrado

Requisito atendido 	40
Desvios menores 	05
Desvios maiores 	0
Oportunidades de Melhorias (OM):	0
Ações Preventivas (AP):	0

Conclusão

Em março de 2011 foi realizada uma primeira auditoria, classificando o Fornecedor "A" como ALTO RISCO. Após a tratativa dos desvios encontrados, foi realizada uma auditoria de acompanhamento, classificando o Fornecedor "A" como **BAIXO RISCO**.

Relatório Detalhado de Auditoria

1. Requisitos Gerais

1.1. Sistema de Qualidade

-  A alta direção deve estar comprometida com o desenvolvimento, implementação, melhoria contínua e eficácia do sistema de gestão da qualidade.

1ª Auditoria - Março / 2011

- Evidenciado M.01 Seção IV – Responsabilidade da Direção, revisão 05, 14/06/2010;
- Evidenciado M.01 Seção V – Gestão de Recursos, revisão 01, 20/03/2009;
- Evidenciado Seção VIII do M.01 – Medição, análise e melhoria, revisão 01, 20/03/2009;
- Evidenciada Reunião de Análise crítica da Alta Direção e último relatório realizado em 14/01/2010, contemplando:
 - Ações Pendentes no ano anterior
 - Principais Ações Realizadas
 - Realimentação de clientes
 - Ações Corretivas e Preventivas
 - Mudanças que afetam o SGQ
 - Revisão da Política da Qualidade
 - Recomendações de Melhorias
 - Desempenho dos processos e produtos – baseado nos resultado dos Indicadores.
- Evidenciada falha na sistemática de realização das reuniões de Análise Crítica (realização anual conforme procedimento) – Última reunião realizada em 14/01/2010.

2ª Auditoria - Junho/ 2011

- Evidenciado cronograma 2011 de reuniões de Analise Crítica.
- Evidenciada Reunião de Análise crítica da Alta Direção e último relatório realizado em 09/04/2011 contemplando:
 - Follow up da última reunião de análise crítica;
 - Resultados de auditoria interna e externa;
 - Projeto para aproveitamento de espaço. Revalidação das áreas produtivas, estufas, sala de pesagem, sala de amostras e retenção.
 - Ações Corretivas e Preventivas;
 - Mudanças que afetam o SGQ;
 - Contratação de uma pessoa para auxiliar a responsável pelo SGQ.
 - Recomendações de Melhorias
 - Objetivos da qualidade / Desempenho dos processos e produtos – baseado nos resultado dos Indicadores.
-  A organização deve estabelecer e manter um Manual da Qualidade que inclua o escopo, procedimentos documentos e uma descrição da interação entre os processos do sistema de gestão da qualidade.

1ª e 2ª Auditoria – Março e Junho/ 2011

- Evidenciado M.01 – Manual da Qualidade, revisão 03, 14/06/2010;
- Evidenciado organograma das áreas.
-  A organização deve possuir política da qualidade que inclua um comprometimento com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade.

1ª e 2ª Auditoria – Março e Junho/ 2011

- Evidenciada política da qualidade: qualidade, segurança e melhoria contínua, revisão 00, (07/10/2005) distribuída em pontos estratégicos da unidade.

-  A organização deve possuir objetivos mensuráveis e consistentes com a política da qualidade, os mesmos devem ser geridos de maneira a atingir as metas estabelecidas e devem ser revisados periodicamente.

1ª e 2ª Auditoria – Março e Junho/ 2011

- Evidenciado Seção VIII do M.01 – Medição, análise e melhoria, revisão 01, 20/03/2009;
- Evidenciado Indicadores:
 - Produtividade média;
 - Rendimento médio;
 - Acidentes internos;
 - Reclamações e devoluções;
 - Pontualidade de entregas;
 - Reduzir ou manter preços médios (Insumos):
Meta: 75% Resultado acumulado: 79%
- Relato da auditoria a divulgação dos indicadores em painel (evidenciado painel de indicadores em reforma).
- Evidenciado estudo de causa das metas não atingidas.
 - Índice geral de Fornecedores (Eficiência do processo de compras):
Meta mensal 2010: 95% Alcançada em dezembro: 58%

1.2. Boas Práticas de Fabricação

-  Todas as fábricas devem adotar os níveis das Boas Práticas de Fabricação apropriados aos produtos fabricados e atender a todos os requisitos reguladores e legislativos.

1ª Auditoria - Março / 2011

- Evidenciado F14.04 - Check list de Boas Práticas de Fabricação, revisão 00, 31/10/2005;
- Evidenciada falha na sistemática de Boas Práticas de Fabricação (vide item 5):
 - Não evidenciado efetividade do programa de limpeza e organização da área (recebimento e almoxarifado);
 - Evidenciado risco de contaminação cruzada devido à má distribuição dos materiais (recebimento e almoxarifado).
 - Evidenciada falha na identificação dos materiais no almoxarifado e durante o processo.



Figura 2 – Matérias primas fracionadas sem identificação.



Figura 3 – Matérias primas fracionadas em embalagens inadequadas e com identificação danificada.



Figura 4 – Poça de água com sujeira na área de Almoxarifado.



Figura 5 – Bombonas de matérias primas com resíduo e sujeira.



Figura 6 – Paleta com matérias primas diferentes e matérias de



Figura 7 – Armário de armazenamento de matéria prima

2ª Auditoria - Junho/ 2011

- Evidenciadas melhorias nas Boas Práticas de Fabricação da empresa.
- Áreas limpas e organizadas;
- Evidenciada realização de treinamento de boas práticas de fabricação, Data: 10/06/11;



Figura 8 – Materiais identificados e organizados no estoque.



Figura 9 – Armário de armazenamento de matéria prima,



Figura 10 – Uso de novos EPIs na área de pesagem



Figura 11 – Utensílios para pesagem limpos e lacrados.



Figura 12 – Organização no estoque.



Figura 13 – Bombonas de matérias primas limpas, identificadas e

2. Funcionários

-  Todos os funcionários conhecem as responsabilidades de suas funções e estão qualificados para realizá-las.

1ª Auditoria - Março / 2011

- Evidenciado P.10 – Recursos Humanos, revisão 06, 21/05/2010;
- Evidenciado programa de integração de funcionários (os funcionários novos usam touca de cor diferente, para serem identificados);
- Evidenciado F10.10.00 – Descrição de Cargo, 21/05/2010, contendo:
 - Atividades relacionadas a função;
 - Atividades relacionadas ao sistema de gestão da qualidade;
 - Atividades relacionadas a saúde e segurança no trabalho;
 - Atividades relacionadas a manutenção da organização e limpeza;
 - Treinamentos necessários (Contratação);
 - Treinamentos necessários (Pós contratação);
 - Habilidades;
 - Experiência Mínima, desejável;
 - Escolaridade Mínima e desejável;
 - Testes de seleção aplicáveis.
- Não evidenciado comprovante de escolaridade da Funcionária Camila (Auxiliar de Laboratório).

OM 1: Anexar as descrições de cargo de cada funcionário em suas respectivas pastas.

2ª Auditoria - Junho/ 2011

- Evidenciada F10.10.00 – Descrição de Cargo e comprovante de escolaridade da colaboradora Camila (Auxiliar de Laboratório).

-  Treinamentos eficazes devem ser planejados e realizados.

1ª Auditoria - Março / 2011

- Evidenciado Cronograma de Necessidade de Treinamento, revisão 00, 12/01/2011 (atualizado a cada 3 meses);
- Evidenciada Lista de Presença em treinamento:
 - Assunto: Preenchimento de Ordens de Produção - Conteúdo: IT 07.161.

2ª Auditoria - Junho/ 2011

- Evidenciado Cronograma de Treinamentos 2011.
- Evidenciados treinamentos realizados:
 - Assunto: Preenchimento de plano de controle de Inspeção – Data: 18/05/11;
 - Assunto: Conferência de laudos de terceiros, Data: 18/05/11;
 - Assunto: Preenchimento do formulário de inspeção final em produto acabado, Data: 15/03/11;
 - Assunto: Plano de controle de qualidade - Seladora, Data: 14/06/11;
 - Assunto: Plano de controle de qualidade – Encartuchadeira/ Paletização , Data: 14/06/11;
 - Assunto: Plano de controle de qualidade - Envase, Data: 14/06/11;
 - Assunto: Boas práticas de fabricação, Data: 10/06/11;

3. Instalações

-  Os pisos, as paredes e os tetos devem ser mantidos limpos e em bom estado de conservação.

1ª Auditoria - Março / 2011

- Evidenciada falha na limpeza da área de estoque (vide item 1.2).

2ª Auditoria - Junho/ 2011

- Evidenciada limpeza e organização na área de estoque.

-  Condições ambientais, iluminação e ventilação adequadas para garantir a qualidade do produto e evitar que o produto estrague ou fique contaminado.

1ª e 2ª Auditoria – Março e Junho/ 2011

- Não evidenciado falha.

-  Controles eficazes devem ser implementados para evitar o acesso de animais ou insetos.

1ª Auditoria - Março / 2011

- Evidenciadas portas abertas, possibilitando o acesso de pragas:
 - Área de armazenamento de ativo.

2ª Auditoria - Junho/ 2011

- Evidenciadas portas abertas, possibilitando o acesso de pragas.
- Evidenciado controle de pragas realizado pela própria organização.
- Evidenciado M 04 – Manual de controle integrado de pragas, revisão 01, 24/03/08.
- Evidenciado F. 07. 06 – Ficha de desratização, revisão 01.
- Evidenciado F. 07. 07 – Ficha de desinsetização, revisão 01.
- Evidenciado F. 07. 08 – Controle de inspeção de grãos armazenados (evidenciada estufa dedicada ao expurgo dos grãos, conforme figuras 14 e 15).



Figura 14 – Estufa para expurgo de grãos.



Figura 15 – Estufa para expurgo de grãos.

-  A limpeza e a sanitização serão realizadas em todas as áreas da fábrica (onde aplicáveis), conforme os procedimentos definidos, e os registros serão mantidos.

1ª Auditoria - Março / 2011

- Evidenciado realização da limpeza conforme o F.07.02 – Check list para Início e Final de produção, revisão 02.
- Não evidenciado preenchimento do registro de limpeza da área na linha 2.

2ª Auditoria - Junho/ 2011

- Realização da limpeza das linhas ao final de cada produção.
- Evidenciado registro da realização da limpeza conforme o F.07.02 – Check list para Início e Final de produção, revisão 02 (Linha 2).
- Evidenciadas áreas limpas.

4. Equipamentos

-  Um programa de manutenção eficaz deve ser realizado nos equipamentos, para garantir a operação segura e a consistência do produto, conforme os procedimentos e os programas definidos.

1ª e 2ª Auditoria – Março e Junho/ 2011

- Evidenciado P. 11 – Procedimento de Manutenção, revisão 03, 18/10/2005.
- Evidenciado Cronograma de manutenção preventiva.
- Evidenciado F.11.01.03 – Solicitação de manutenção.

-  Um programa eficaz de calibração documentada deve ser implementado.

1ª e 2ª Auditoria – Março e Junho/ 2011

- Evidenciada lista mestra de Equipamentos de medição e monitoramento, revisão 15.
- Evidenciado equipamentos calibrados por empresa credenciada RBC:
 - Balança Toledo nº série: 10309909 val:04/2011.
 - HPLC Varian Val: 05/12.
 - Bomba 210 – s/n 04579;
 - Detector UV – s/n EL 05099042;
 - Forno metatherm – s/n 11206.

-  Os equipamentos devem ser desenvolvidos e qualificados para o uso pretendido e devem oferecer a possibilidade de limpeza, conforme apropriado ao produto.

1ª e 2ª Auditoria – Março e Junho/ 2011

- Não evidenciado falha.

-  Um programa eficaz e documentado de limpeza e desinfestação (onde aplicável) deve ser implementado, e os registros apropriados devem ser mantidos.

1ª Auditoria - Março / 2011

- Evidenciado realização da limpeza na linha 2 conforme o F.07.02 – Check list para Início e Final de produção, revisão 02.
- Não evidenciado preenchimento do registro de limpeza dos equipamentos na linha 4.

2ª Auditoria - Junho/ 2011

- Evidenciada IT. 07. 02 – Descontaminação e Limpeza dos Equipamentos, revisão 02, 29/04/2008.
- Realização da limpeza de máquina ao final de cada produção.
- Evidenciado registro da realização da limpeza conforme o preenchimento do F.07.02 – Check list para Início e Final de produção, revisão 02.

5. Recebimento e Almoxarifado – Matérias Primas e Materiais de Embalagem

-  Os materiais devem ser adquiridos e conferidos conforme as especificações aprovadas da Documentação Técnica acordadas pelos fornecedores.

1ª Auditoria - Março / 2011

- Evidenciado P.05 – Procedimento de Recebimento e Inspeção de Recebimento, revisão 05, 23/03/10;
- Realizada a conferência do item físico versus a nota fiscal;
- Materiais enviados pelo cliente, já liberados, são armazenados e os laudos são levados para o laboratório;
- Os materiais que chegam sem liberação, são encaminhados para a área “aguardando análise” e uma amostra é enviada ao laboratório. Após análise, o material é identificado com uma etiqueta de aprovação.

- Evidenciado F.05.002.01 – Formulário de Inspeção de Matéria Prima, 20/09/2005.
 - Matéria Prima: Sorbato de Potássio n°1725 Recebimento: 16/03/10
Análises: Aspecto, Pureza, PH.

OM 2: Realizar a conferência dos laudos dos materiais recebidos, já liberados pelo Cliente, a fim de garantir a qualidade dos produtos (manter registros).

2ª Auditoria - Junho/ 2011

Realização da OM2, apontada na 1ª Auditoria - Março / 2011:

- Evidenciada a realização de conferência dos Laudos para liberação dos materiais.
- Evidenciado treinamento realizado:
 - Assunto: Conferência de laudos de terceiros, Data: 18/05/11.



Figura 16 – Área "aguardando análise"

- Os materiais devem ter identificação clara e única, para manter sua identidade em todo ciclo de vida. O status de liberação e vencimento deve ser mantido. Um sistema eficaz deve ser implementado para gerenciar o vencimento do produto e garantir alerta imediato e providências. Qualquer material vencido deve ser tratado como apresentando não conformidade ou controlado de maneira a evitar o uso até obter aprovação de qualidade, conforme os procedimentos locais.

1ª Auditoria - Março / 2011

- Evidenciada falha no gerenciamento de vencimento dos produtos:
 - Tambor de ativo – Ultrol L20, lote: 090301C6071 vencido (Val: 01/03/11), armazenado com demais ativos.
- Evidenciada falha na identificação dos materiais:
 - Matérias primas fracionadas sem identificação no estoque;
 - Saco de matéria prima (Palma Lote: 001/11 Cód: 5000020) com etiqueta de identificação de outra matéria prima (Cód.: 104.0004).
 - Matérias primas com identificação danificada ou ilegível.
- Evidenciado saco de matéria prima com identificação "devolução", armazenado em pallet de matéria prima aprovada.



Figura 3 – Matérias primas fracionadas em embalagens inadequadas e com identificação danificada.



Figura 17 – Matéria prima com a etiqueta de identificação manchada.



Figura 18 – Matéria prima já utilizada sem identificação no estoque.



Figura 19 – Matéria prima fracionada com identificação ilegível



Figura 20 – Matéria prima com etiqueta de devolução.

Obs. – Desvio ponderado como alto risco em Boas Práticas de Fabricação conforme item 1.2.

2ª Auditoria - Junho/ 2011

- Evidenciados materiais identificados no estoque;
- Evidenciadas matérias primas fracionadas, identificadas.



Figura 21 – Materiais identificados no estoque.



Figura 22 – Matéria prima fracionada, identificada no estoque.



Figura 23 – Matéria prima com a etiqueta de identificação.

-  Os materiais devem ser armazenados para evitar misturas, sujeira (pó), contaminação química e microbiológica ou decomposição causada pela temperatura, luz solar, ar ou umidade, e também conforme os requisitos dos fabricantes ou de armazenamento da Documentação Técnica (os que forem mais rigorosos).

1ª Auditoria - Março / 2011

- Evidenciada falha na limpeza e organização do ambiente:
 - Grande quantidade de resíduos das matérias-primas no ambiente possibilitando a contaminação cruzada dos itens;
 - Matérias-primas mantidas em embalagens inadequadas, com resíduo de outros produtos e sem identificação apropriada;
 - Evidenciado funil para fracionamento de matéria prima (ativo), sujo e em más condições de conservação;
 - Evidenciada poça de água próxima ao pallet de caixas de embarque devido à existência de goteiras no teto.
- Evidenciada falha na disposição dos materiais:
 - Materiais de embalagem e matérias primas armazenados juntos;
 - Pallets armazenados próximos ao portão;
 - Peças de máquinas armazenadas junto às matérias primas;
 - Caixas com produtos para Retain armazenadas muito próximas à área de material não conforme.



Figura 5 – Bombonas de matérias primas com resíduo e sujeira.



Figura 24 – Embalagens inapropriadas para acondicionamento de matéria prima.



Figura 7 – Armário de armazenamento de matéria prima com peças de manutenção.

Obs. – Desvio ponderado como alto risco em Boas Práticas de Fabricação conforme item 1.2.

2ª Auditoria - Junho/ 2011

- Evidenciada limpeza e organização na área de estoque.
- Evidenciada a separação e identificação dos materiais em desuso, fazendo com que haja mais espaço no estoque.



Figura 25 – Estoque limpo e organizado



Figura 13 – Bombonas de matérias primas limpas e identificadas.



Figura 9 – Armário de armazenamento de matéria prima,



Figura 25 – Materiais em desuso identificados e alocados em local separado.

-  A rotação de estoque deve considerar o princípio FIFO (o primeiro a entrar é o primeiro a sair).

1ª e 2ª Auditoria – Março e Junho/ 2011

- Não evidenciada falha.

6. Produção

-  A organização deve planejar e realizar a produção e a prestação de serviço sob condições controladas. Os registros devem ser mantidos.

1ª e 2ª Auditoria – Março e Junho/ 2011

- Evidenciada Ordem de Produção com a descrição do procedimento de fabricação, informação da quantidade de cada matéria-prima a ser pesada e materiais de embalagem utilizados. Após pesagem, operador preenche o formulário com a quantidade real pesada.
- Evidenciada Ordem de Produção, Lote: 046/11, Fab: 03/03/11.

-  As instruções e os procedimentos de fabricação devem estar disponíveis no local de uso em idioma e formato compreendidos pelos colaboradores e devem ser seguidos. O pessoal deve receber treinamento sobre como usá-los.

1ª Auditoria - Março / 2011

- Evidenciado procedimento de fabricação descrito nas ordens de produção.
- Evidenciado a distribuição das instruções de trabalho nos locais de uso.
- Evidenciado IT 07.102 – Envasamento e embalo, revisão 03, 26/10/2010 disponível local de uso.
- Não evidenciado preenchimento do controle de peso no início da produção conforme descrito no procedimento de fabricação (Linha 2).

2ª Auditoria - Junho/ 2011

- Evidenciado o preenchimento do controle de peso no início conforme descrito no procedimento de fabricação (Linha 2) Lote: 094/11, Fab: 15/06/11. Evidenciado também treinamento operacional.

-  Em todos os estágios de fabricação, os produtos e materiais serão armazenados para evitar misturas, sujeira (pó), contaminação química ou microbiológica ou decomposição causada pela temperatura, luz solar, ar ou umidade e armazenados.

1ª Auditoria - Março / 2011

- Evidenciada etiqueta de identificação nas matérias primas pesadas (Kits de pesagem).
- Evidenciada matéria-prima colocada diretamente no chão no momento da pesagem.



Figura 26 – Kits de pesagem identificados.



Figura 27 – Matéria Prima colocada diretamente no chão para pesagem.

2ª Auditoria - Junho/ 2011

- Evidenciadas melhorias realizadas na área de pesagem das matérias primas.



Figura 11 – Utensílios de pesagem limpos e lacrados.



Figura 29 – Matéria prima colocada em palete para a pesagem.



Figura 30 – Capela para exaustão de pó na área de pesagem.



Figura 10 – Uso de novos EPIs para área de pesagem.

-  Todos os produtos destinados ao consumidor devem ser codificados para possibilitar rastreabilidade mínima eficaz. A codificação deve ser permanente.

1ª e 2ª Auditoria – Março e Junho/ 2011

- Não evidenciada falha

-  A rastreabilidade deve ser implementada, conforme definida pelas regulamentações aplicáveis do produto. A organização deve controlar a identificação unívoca do produto e manter registros.

1ª e 2ª Auditoria – Março e Junho/ 2011

- Evidenciados documentos que permitem a total rastreabilidade do produto.

-  Amostras coletadas, que representam todos os lotes de produtos acabados, devem ser mantidas ao menos durante o período de validade do produto.

1ª e 2ª Auditoria – Março e Junho/ 2011

- Não evidenciada falha

7. Inspeções e Testes

-  Um plano de controle deve ser implementado para todos os produtos e materiais (recebimento, trabalho em andamento e produtos acabados), detalhando todas as verificações e testes necessários para garantir a fabricação consistente com as especificações do produto. Isso deve incluir, conforme apropriado, todos os controles de qualidade e de processos, métodos de teste, frequências, tamanhos de amostras e critérios de aprovação/rejeição.

1ª Auditoria - Março / 2011

- No início da produção, uma amostra do produto é levada ao laboratório para análise e aprovação.
- Evidenciado F.05.002.01 – Formulário de Inspeção de Matéria Prima, 20/09/2005.
 - Matéria Prima: Sorbato de Potássio nº1725 Recebimento: 16/03/10
 - Análises: Aspecto, Pureza, PH.
- Evidenciado F.07.02 - Check List para início e final de produção, revisão 02.
- Evidenciado F.07.03 - Check List para início e final de envasamento e embalo, revisão 03.
- Evidenciado o não preenchimento e/ou preenchimento incompleto dos registros de controle de processo:
 - Formulário de inspeção final em produto acabado
 - Plano de Controle de Qualidade
- Não evidenciado documento para registro de controle de processo na linha 4:

OM 3: Avaliar necessidade de manutenção dos cabeçalhos dos documentos referentes a: Plano de controle de qualidade. A descrição desta informação em todos os cabeçalhos pode gerar erro de interpretação.

2ª Auditoria - Junho/ 2011

Realização da **OM3**, apontada na 1ª Auditoria - Março / 2011:

- Evidenciada a manutenção dos cabeçalhos dos documentos, evitando o erro de interpretação dos mesmos.
- Evidenciado F.07.02 - Check List para início e final de produção, revisão 02.
- Evidenciado F.07.03 - Check List para início e final de envasamento e embalo, revisão 03.
- Evidenciado implementação de plano de controle de qualidade – Linha 4, revisão 00, 15/04/2011.
- Evidenciada a modificação dos cabeçalhos dos documentos de registro de controle de processo, facilitando o entendimento dos colaboradores.
- Evidenciada a criação de novo documento para controle de processo na linha 4.
 - Plano de controle de qualidade, revisão 00, 15/04/2011, contendo:
 - Controle de peso e controle de defeitos visuais.
- Evidenciado o preenchimento incompleto do registro de controle de processo:
 - Check list para início e final de envasamento e embalo da linha 2.

-  As operações e os procedimentos laboratoriais e de testes devem ser eficazes na identificação de não conformidades com as especificações. As não conformidades identificadas devem ser tratadas.

1ª e 2ª Auditoria – Março e Junho/ 2011

- Não evidenciada falha.

-  Nos casos onde os resultados de testes (certificado de análise ou conformidade) são entregues pelos fornecedores, uma validação eficaz dos dados deve ser implementada.

1ª e 2ª Auditoria – Março e Junho/ 2011

- Não evidenciada falha.

-  Os materiais não devem ser utilizados até a conclusão dos testes.

1ª e 2ª Auditoria – Março e Junho/ 2011

- Não evidenciada falha.

8. Documentação e Registros da Qualidade

-  Todos os documentos e registros devem ser gerenciados e atualizados com eficácia.

1ª e 2ª Auditoria – Março e Junho/ 2011

- Evidenciado P.01 - Procedimento de Controle de Documentos, S.III, revisão 06 (10/05/2010);
- Evidenciada Lista Mestra de documentos subdividida em:
 - F.01.03 - Procedimentos e Manuais, revisão 07;
 - F.01.04 - Formulários, revisão 06;
 - F.01.05 - Instrução de Trabalho, revisão 06;
 - F.01.06 - Documentos Externos, revisão 09;
 Contém data, n° de revisão, aprovação e posto de cópia de cada documento.

-  A documentação deve ser revisada quanto a sua precisão pelo menos a cada 2 anos; não é necessário elaborar uma nova versão, a não ser que sejam feitas alterações; porém, os registros confirmando a revisão devem estar disponíveis.

1ª Auditoria - Março / 2011

- A cada revisão de documento é revisada a lista mestra;
- Avaliação da necessidade de revisão dos documentos realizada anualmente.
- Evidenciada falha na sistemática da realização das revisões dos documentos (realização anual conforme procedimento).
 - M.01 Seção V – Gestão de Recursos, revisão 01, 20/03/2009;
 - M.01 Seção VIII – Medição, análise e melhoria, revisão 01, 20/03/2009;
 - IT – Descontaminação e limpeza dos equipamentos, revisão 02, 29/04/08, disponível em local de uso.

2ª Auditoria - Junho/ 2011

- Evidenciada falha na sistemática da realização das revisões dos documentos (realização anual conforme procedimento).

-  Os registros devem estar completos, legíveis e identificáveis ao produto ou processo em questão, devem ser mantidos para cada operação de produção e devem incluir:
 - Registros de limpeza e sanitização.
 - Registros de desobstrução e ajuste da linha, incluindo verificações das funções do equipamento de avaliação crítica de qualidade.
 - Registros de matérias primas e materiais de embalagem utilizados.
 - Registros de que os principais passos de fabricação foram realizados (quantidades de materiais, temperaturas, tempo de mistura, etc.).
 - Horas das trocas de materiais ou lotes.
 - Registros de qualquer problema encontrado durante a fabricação (problemas técnicos, problemas de qualidade, etc.).
 - Registros de qualquer verificação durante o processo ou na linha que tenha sido realizada.
 - Resultados de qualquer análise de controle de qualidade que tenha sido realizada.

1ª Auditoria - Março / 2011

- Não evidenciado registro de limpeza na linha 2;
- Não evidenciado documento para registro de controle de processo na linha 4;

- Evidenciado o não preenchimento e/ou preenchimento incompleto dos registros de controle de processo:
 - Formulário de inspeção final em produto acabado
 - Plano de Controle de Qualidade

OM 3: Avaliar necessidade de manutenção dos cabeçalhos dos documentos referentes a: Plano de controle de qualidade. A descrição desta informação em todos os cabeçalhos pode gerar erro de interpretação.

2ª Auditoria - Junho/ 2011

Realização da OM3, apontada na 1ª Auditoria - Março / 2011:

- Evidenciada a manutenção dos cabeçalhos dos documentos, evitando o erro de interpretação dos mesmos.
- Evidenciado plano de controle de qualidade, revisão 00, 15/04/2011.
- Evidenciada a modificação dos cabeçalhos dos documentos de registro de controle de processo, facilitando o entendimento dos colaboradores.
- Evidenciada a criação de novo documento para controle de processo na linha 4.
 - Plano de controle de qualidade, revisão 00, 15/04/2011, contendo:
 - Controle de peso e controle de defeitos visuais.
- Evidenciado check list para início e final de produção F.07.02 e F.07.03, utilizados apenas para início da produção.
- Evidenciado o preenchimento incompleto do registro de controle de processo:
 - Check list para início e final de envasamento e embalo da linha 2.

9. Expedição e Estoque

-  A organização deve preservar o produto durante o processamento interno e a entrega no destino pretendido, a fim de manter a conformidade com os requisitos. A preservação deve incluir identificação, manuseio, embalagem, armazenamento e proteção.

1ª e 2ª Auditoria – Março e Junho/ 2011

- Evidenciado – Procedimento de Expedição, revisão 05, 17/06/10.
- Registros são lançados no sistema analysis, assegurando o controle do estoque e expedição.
- Após inserção do item no sistema é gerada a nota fiscal do produto para expedição.

-  Os produtos que exigirem controles específicos devem ser identificados e os controles apropriados aplicados, monitorados e revisados quanto a sua eficácia. Os registros devem ser mantidos.

1ª e 2ª Auditoria – Março e Junho/ 2011

- Não evidenciada falha.

-  Medidas devem ser tomadas para evitar qualquer dano físico, químico, microbiológico, ambiental, causado por pestes ou por condição de transporte.

1ª e 2ª Auditoria – Março e Junho/ 2011

- Não evidenciada falha.

-  A rotação de estoque deve considerar o princípio FIFO (o primeiro a entrar é o primeiro a sair).

1ª e 2ª Auditoria – Março e Junho/ 2011

- Não evidenciada falha

10. Tratar Material Não Conforme

-  A organização deve possuir procedimento documentado.

1ª e 2ª Auditoria – Março e Junho/ 2011

- Evidenciado procedimento P.09 - Ação Corretiva e Tratamento de Produto Não Conforme, revisão 03, 10/05/2010.

-  Os materiais com não conformidades devem ser gerenciados, identificados por todo o seu ciclo de vida e segregados com eficácia.

1ª Auditoria - Março / 2011

- Evidenciada área identificada para produtos não conforme (delimitada por corrente, permitindo ampliar de acordo com necessidade).



Figura 31 – Área de produto não conforme.

- Evidenciado caixas com produtos para Retain armazenadas muito próximas á área de material não conforme, possibilitando confusão entre os itens.

2ª Auditoria - Junho/ 2011

- Evidenciada segregação e organização da área de produtos não conformes.



Figura 32 – Área de produto não conforme, organizada e segregada corretamente.

-  As causas de não conformidade devem ser identificadas e ações adequadas devem ser tomadas para abortar o problema imediatamente e evitar recorrências. Os registros devem ser mantidos.

1ª e 2ª Auditoria – Março e Junho/ 2011

- Não evidenciada falha.

11. Gestão de Fornecedores

-  A organização deve implementar um sistema efetivo para garantir que todos fornecedores estejam em conformidade com os requisitos pertinentes.

1ª e 2ª Auditoria – Março e Junho/ 2011

- Evidenciado P.08 - Procedimento de Compras, revisão 08,12/05/2010;
- Evidenciada Lista de Fornecedores Homologados;
- Critérios para qualificação dos fornecedores:
 - Histórico de fornecimento (para fornecedores antigos);
 - Através de certificado SGQ / ISO;
 - Amostragem - Teste de Laboratório;
 - Questionário de Avaliação.

-  A organização deve monitorar e analisar o desempenho, ao menos anualmente.

1ª e 2ª Auditoria – Março e Junho/ 2011

- Monitoramento - Controle de Avaliação dos Fornecedores:
 - AGF (Avaliação Geral de Fornecedores), com nota para qualidade dos lotes e desempenho por entregas.
 - Critério Indicador AGF:
- Verde: 100 - 81% Amarelo: 80 - 60% Vermelho: Abaixo de 60%

12. Auditorias da Qualidade

-  Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir as responsabilidades, os requisitos para o planejamento, execução de auditorias, registros de resultados e controle de ações providas das auditorias.

1ª e 2ª Auditoria – Março e Junho/ 2011

- Evidenciado procedimento P.14.03 - Auditoria Interna (11/06/2010).

-  Deve existir um programa de auditoria controlado pela Gestão da Qualidade.

1ª Auditoria - Março / 2011

- Não evidenciado cronograma de auditoria 2011.

2ª Auditoria - Junho/ 2011

- Evidenciado F.14.06.00 - Cronograma de Auditorias 2011.

-  As auditorias serão constituídas adequadamente, por auditores treinados, com habilidades e competências relevantes ao escopo das auditorias realizadas, os mesmos devem assegurar objetividade, imparcialidade e não devem auditar seu próprio trabalho.

1ª e 2ª Auditoria – Março e Junho/ 2011

- Não evidenciada falha.

-  As auditorias internas devem ser realizadas pelo menos uma vez por ano e vão ter como enfoque a eficácia dos controles para garantir a qualidade do produto; isso inclui a implementação eficaz das normas e dos requisitos aplicáveis. Os registros das auditorias e seus resultados devem ser mantidos e as ações implementadas.

1ª Auditoria - Março / 2011

- Evidenciado falha na sistemática das realizações de auditorias internas – Realização anual conforme descrito em procedimento interno.
 - Última auditoria realizada - 06, 07, 08 de Maio de 2009.

2ª Auditoria - Junho/ 2011

- Evidenciado Relatório de auditoria interna realizada em 13/09/2010.
- Não evidenciado plano de ação da auditoria realizada em 13/09/2010.

Recomendações

O Fornecedor “A” deve apresentar a proposta de Plano de Ação, tendo como meta de conclusão das ações o prazo máximo de 6 meses (exceto projetos que exijam grandes investimentos e requeiram maior tempo). Este Plano de ação deve ser atualizado e enviado todo mês, para acompanhamento das ações realizadas.

Este Plano de Ação deve responder todas as Oportunidades de Melhorias “OM”, Ações Preventivas “AP”, Desvios Menores “” e Desvios Maiores “” citados neste relatório.

Agradecemos à colaboração e a transparência no processo de auditoria, o que reforça o compromisso com a Qualidade dos produtos fornecidos.