

913 848

**EDSON NORIO OKU
LUIS HENRIQUE CROCETTI**

**PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES – PQF : ESTUDO
DE CASO DO PROGRAMA REALIZADO NO MUNICÍPIO DE
ITUMBIARA-GO.**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do Certificado de
Especialista em Engenharia da Qualidade
MBA – USP.

Orientador:
Professor Adherbal Caminada Netto

**Goiânia
2002**

FICHA CATALOGRÁFICA

Oku, Edson Norio

Programa de Qualificação de Fornecedores – PQF : Estudo de caso do programa realizado no município de Itumbiara-GO / Edson Norio Oku , Luis Henrique Crocetti – Goiânia, Goiás, 2002. 45f

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para a obtenção do Certificado de Especialista em Engenharia da Qualidade.

Orientador: Professor Adherbal Caminada Netto.

1. Qualificação de fornecedores I. Título

CDU

AGRADECIMENTOS

Ao grupo gestor, especialmente às empresas Caramuru Alimentos, Maeda e Usina Alvorada, pela contribuição fundamental na execução do programa. À Margareti Silvana Scarpelini (Caramuru Alimentos) e Alair Divino de Oliveira (Maeda) pela participação incansável para a obtenção de resultados positivos do programa.

Aos fornecedores de Itumbiara-GO, pela disponibilização das informações referentes aos resultados do programa em suas empresas: Torneadora Honorato Ltda, Gouvêa Indústria e Comércio Ltda, Metalbranco Indústria e Comércio, Borges e Castilho Ltda, Metalúrgica MP, Metalúrgica Estrutural Industrial Ltda, Construtora Cedro Ltda, Eletrosolda Máquinas e Ferramentas Ltda, Copafe Comércio de Parafusos e Ferramentas Ltda, Palácio das Mangueiras Ltda, Tecnovolt Materiais Elétricos Ltda, WM Publicidade Ltda, Central de Motores Elétricos e Transformadores Ltda, Iguarataí de Mattos-ME, Central de Eletrificação Itumbiara Ltda.

Ao Instituto Euvaldo Lodi, do sistema Federação das Indústrias do Estado de Goiás, pela coordenação e disponibilização das informações de todo o programa, especialmente a Vera Lúcia Elias de Oliveira, coordenadora da Área de Assessoria Técnica, e ao Dr. Paulo Galeno Paranhos, Superintendente do IEL.

Aos consultores e auditores participantes pela operacionalização e verificação do programa.

RESUMO

O presente trabalho compreende a necessidade identificada por empresas compradoras de se obter produtos e serviços de melhor qualidade dos seus fornecedores cadastrados e o planejamento e execução do programa de qualificação de fornecedores. A metodologia adotada consistiu na apresentação dos requisitos da NBR ISO 9001:2000 através de seminários, intercalados com visitas de consultores para orientar a elaboração e implementação dos documentos. Auditorias foram programadas e realizadas para verificar o grau de implementação dos requisitos exigidos pelo grupo gestor. O objetivo era qualificar os fornecedores com base nos requisitos exigíveis pelo grupo gestor e não, necessariamente, a certificação por um organismo certificador de sistemas. Após a qualificação, foi realizada uma pesquisa com as empresas compradoras e fornecedoras, para a obtenção de dados que não foram obtidos através das auditorias. A pesquisa possibilitou complementar o presente trabalho com informações sobre barreiras enfrentadas, comprometimento da direção, benefícios para as empresas, desenvolvimento profissional dos funcionários, decisões baseadas em fatos e outros.

ABSTRACT

The following work includes the identified need by buyer companies to obtain the best quality of products and services from their registered suppliers, as well as the planning and realization of the suppliers' qualification program. The adopted methodology consisted of the presentation of the NBR ISO 9001:2000 requirements through seminars, inserted between visits of consultants to guide the elaboration and implementation of documents. Audits were scheduled and accomplished in order to measure the degree of implementation of requirements established by the manager group. The aim was to qualify suppliers based on the established requirements by the manager group and not, necessarily, by an accredited organization for the certification of quality management system. After the qualification, a research was accomplished with both buyer and supplier companies for collecting data which were not obtained through audits. The research made possible to conclude the following work with information concerning barriers faced, benefits for the company, the employees' professional development and decisions based on facts.

SUMÁRIO

Página

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 A necessidade de qualificação dos fornecedores	1
1.2 Histórico do Programa de Qualificação de Fornecedores – PQF	3
2. SITUAÇÃO ANTERIOR	5
3. METODOLOGIA PROPOSTA	6
3.1 Planejamento do Programa de Qualificação de Fornecedores.....	6
3.2 Estabelecimento dos requisitos exigíveis.....	6
3.3 Sensibilização de grandes empresas	6
3.4 Sensibilização de fornecedores	8
3.5 Formação de grupos de fornecedores.....	8
3.6 Seminários de apresentação dos requisitos e aplicação	9
3.7 Visitas de acompanhamento	9
3.8 Curso de Auditoria Interna	10
3.9 Realização de auditorias	10
3.10 Qualificação de fornecedores (por parte do grupo gestor)	10
3.11 Reuniões do grupo gestor	10
3.12 Redirecionamento e proposição de ações	10
3.13 Cronograma de auditorias de manutenção	10
4. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA	11
4.1 Apresentação do Programa às empresas compradoras	11
4.2 Elaboração de listas de fornecedores comuns entre as empresas compradoras.....	12
4.3 Seminários de sensibilização dos fornecedores	12
4.4 Análise dos custos	12
4.5 Formação do grupo de fornecedores.....	12
4.6 Seminários de capacitação.....	14
4.7 Visitas de acompanhamento	14
4.8 Auditorias.....	15
4.9 Análise crítica do programa pelo grupo gestor	15
4.10 Redirecionamento do programa pelo grupo gestor.....	15
4.11 Barreiras enfrentadas	15

4.12 Evento para entrega de certificados, por parte do grupo gestor.....	16
4.13 Realização de auditorias de manutenção.....	17
5. AVALIAÇÕES E CONCLUSÕES.....	17
5.1 Quanto ao Programa de Qualificação de Fornecedores.....	17
5.2 Quanto aos fornecedores.....	20
5.3 Quanto à metodologia utilizada.....	21
ANEXOS	
• Anexo 1 – Exemplo de planilha de custos	39
• Anexo 2 – Modelo do Termo de Adesão	40
• Anexo 3 – Seminários propostos para o programa	43
• Anexo 4 – Conteúdo dos seminários realizados no programa	46
• Anexo 5 – Formulário da pesquisa com compradores	51
• Anexo 6 – Formulário da pesquisa com fornecedores	52
LISTA DE REFERÊNCIAS.....	54

LISTA DE FIGURAS

GRÁFICO I – Interação entre empresas compradoras e fornecedoras....	30
GRÁFICO II – Comprometimento da Direção	31
GRÁFICO III – Abordagem de processo	32
GRÁFICO IV – Decisão baseada em fatos	33
GRÁFICO V – Melhorias	34
GRÁFICO VI – Visão sistêmica e de futuro	35
GRÁFICO VII – Principais melhorias	36
GRÁFICO VIII – Pontos negativos do programa	37
GRÁFICO IX – Barreiras encontradas pelos fornecedores	38

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Cronograma de atividades do programa	14
TABELA 2 – Cronograma de auditorias de manutenção do programa ...	17
TABELA 3 – Resultado da pesquisa com empresas compradoras	19
TABELA 4 – Resultado da avaliação de desempenho do programa pelas empresas fornecedoras.....	23

LISTA DE ABREVIATURAS

PQF – Programa de Qualificação de Fornecedores

PRODFOR – Programa de Desenvolvimento de Fornecedores

1 - INTRODUÇÃO

1.1 A necessidade de qualificação dos fornecedores.

A década de 1990 a 2000 é, sem dúvida, o período de maior intensidade no movimento da qualidade no Brasil. A rápida mudança da reserva de mercado, para uma economia aberta, repleta de vantagens e desvantagens, fez com que as empresas se esforçassem para alcançar um nível de qualidade para os produtos e serviços que as permitissem concorrer com empresas de todo o mundo.

Iniciativas governamentais e setoriais, tais como o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), através das exigências e incentivos, contribuíram para essa conscientização. Coincidentemente, seguindo a tendência em muitos outros países, a certificação de acordo com as normas da família ISO 9000 ganhou cada vez mais importância para as empresas brasileiras.

Motivadas pela necessidade de colocar Goiás na linha de evolução do mercado e preocupadas com a qualificação das empresas do Estado para garantir a existência destas no mercado, independente de certificação, a Secretaria de Indústria e Comércio e a Federação das Indústrias, observaram as necessidades das grandes empresas compradoras contribuírem para a melhoria das pequenas empresas fornecedoras de Goiás. Do ponto de vista do governo, a evolução das empresas do Estado somente será possível com a formação de uma cadeia de empresas estruturadas para atenderem às exigências de mercado, satisfazendo as necessidades das grandes compradoras e, desta forma, ajudando-as a melhorar a logística de compra e diminuir custos na procura e desenvolvimento de fornecedores qualificados.

A partir desta visão, a Secretaria de Indústria e Comércio promoveu, em 4 de maio de 1999, na cidade de Rio Verde o Seminário de Parcerias e Oportunidade de Negócios, onde foi proposta às empresas presentes a formação de um programa de qualificação de fornecedores no Estado tendo como estímulo o poder de compra das grandes empresas compradoras.

No atual cenário, repleto de transformações, a continuidade da atuação das empresas torna-se mais vulnerável, solicitando revisões em suas estratégias competitivas. Nesse novo ambiente, somente sobreviverão como atores do processo produtivo, aqueles que conseguirem se adaptar às novas demandas por qualidade de produtos e serviços, mantendo a regularidade em seu fornecimento. O modelo industrial vigente, invariavelmente, exigirá a busca pelo aumento da eficiência técnico-operacional e gerencial, bem como a melhor coordenação com os segmentos de produção e distribuição. O segmento de produção, por sua vez, também tem sido obrigado a rever suas estratégias no que diz respeito à eficiência tecnológica e gerencial.

Em uma abordagem pró-ativa, os desafios que caracterizam as relações entre fornecedores e compradores passam a ser vistos como oportunidades para a ação institucional das entidades representativas das classes envolvidas e dos possíveis parceiros, visando estabelecer meios vantajosos de interagirem no mercado.

A essência do projeto ora apresentado compreende uma visão sistêmica das várias relações de negócios envolvida nos processos produtivos. O Programa pretende apresentar propostas de intervenção planejada para a modernização das empresas e melhoria da competitividade, envolvendo desde os fornecedores de insumos mais simples até os consumidores finais.

O Programa possibilitará a definição de estratégias de suporte às indústrias instaladas e em vias de instalação no Estado, visando, especialmente, o atendimento sistemático de suas necessidades e a garantia dos níveis da qualidade dos produtos por elas adquiridos. Esse mecanismo possibilitará aumentar o grau de competitividade dos parceiros, estabelecendo uma relação de confiança que propiciará às empresas participantes redução de custos, flexibilização de prazos, diferenciação pela qualidade e inovação tecnológica. Tudo isso, gerando benefícios que podem ser repassados aos clientes, aumentando a sua participação no mercado e assegurando bons resultados financeiros.

Tal proposta constitui-se em uma oportunidade ímpar para que as empresas goianas obtenham maior capacitação para enfrentar a concorrência que já ocorre, sobretudo

pela falta de condições e até mesmo de tradição para fornecimento de produtos e serviços com alto grau de especificação e exigências.

1.2 Histórico do Programa de Qualificação de Fornecedores – PQF.

O Programa de Qualificação de Fornecedores inicialmente contou com a adesão de oito grandes empresas goianas, unidas em prol do aprimoramento da qualidade das indústrias e fortalecimento da economia goiana.

Após várias reuniões preparatórias contando com a participação das empresas interessadas, das Federações da Indústria, Comércio e Agricultura, além do Governo do Estado de Goiás, foi realizado o Seminário, em Rio Verde. O evento contou com a presença do Governador do Estado, dos presidentes de empresas como a Perdigão, Gessy Lever e Banco do Brasil, além de outros importantes segmentos ligados ao setor produtivo.

A data marcou o lançamento do Programa, apresentando a importância de preparar as empresas para atenderem as exigências de grandes indústrias compradoras, através da implementação de requisitos que garantam o desenvolvimento e a qualificação desses fornecedores, conjugando esforços, compartilhando experiências, minimizando custos e riscos, aumentando a qualidade e credibilidade das empresas, a exemplo de experiência semelhante vivenciada com bastante sucesso com o programa PRODFOR no Espírito Santo.

Durante o Seminário, foi instituído um primeiro grupo de trabalho como *célula mater* do Programa, agendando a primeira reunião para a discussão do que seria o Comitê Gestor. Realizada em treze de julho de 1999, foi discutida a estrutura do Programa, aprovado o Regimento Interno do Comitê Gestor e definido o IEL como o responsável pela Secretaria Executiva.

Com relação às dificuldades enfrentadas pelas empresas quanto à capacitação técnica dos seus fornecedores, foram convidados o SENAI e o SEBRAE para tomarem conhecimento das necessidades das empresas e desenvolverem cursos, treinamentos e consultorias que pudessem saná-las, bem como apresentarem sua linha de atuação e possíveis alternativas para iniciar os trabalhos de qualificação, principalmente de pessoal técnico.

Com relação aos requisitos, o Grupo Gestor definiu que, embora estes devam se fundamentar nos requisitos da NBR ISO 9001, o objetivo final não é a exigência da Certificação ISO. Obviamente, é desejável que os fornecedores atendam ao maior número possível de requisitos da Norma, porém de maneira mais flexível, através de uma proposta evolutiva, pois a exigência minuciosa certamente excluiria vários bons fornecedores.

Para consolidar o plano estratégico para a preparação dos fornecedores, foi realizada em fevereiro de 2000, durante dois dias e com a participação de voluntários do Grupo Gestor - uma reunião de trabalho com o objetivo de traçar a proposta que deverá nortear as ações a serem desenvolvidas doravante.

A cada reunião, as empresas participantes manifestavam anseios que extrapolavam os objetivos propostos no âmbito do Programa de Qualificação de Fornecedores. As reuniões transformaram-se em um fórum de discussões, onde eram expostas suas dificuldades quanto à capacitação técnica dos seus fornecedores, a falta de apoio político nas suas cidades, as dificuldades de intercâmbio entre as empresas das suas áreas de atuação e com as entidades do Governo do Estado.

Algumas das reivindicações apresentadas configuravam-se como ação política, associativista e de articulação. Neste sentido, o Programa que tem conseguido um forte espírito de comprometimento entre as empresas participantes, vem se configurando como uma ferramenta de ação estratégica na busca da conscientização para a melhoria do processo de gestão e da disseminação da importância de utilização do poder de compra das empresas como indutor da qualidade e produtividade no Estado.

2 – SITUAÇÃO ANTERIOR

A dificuldade enfrentada pelas grandes empresas, quanto à capacitação técnica dos seus fornecedores, foi constatada através dos Relatórios de Acompanhamento* dos consultores e posteriormente nas primeiras auditorias. Ficando evidenciados os seguintes pontos:

- Falta de abordagem de processo – as empresas não evidenciavam um procedimento abordando os processos e a interação entre eles;
- Falta de planejamento – não tinham um cronograma de investimento, fluxo de caixa, e nem plano de ação para atingir metas a curto, médio e muito menos em longo prazo;
- Desconhecimento dos custos das empresas – não possuíam planilha com a composição de custos, desconhecendo sua lucratividade em cada realização de produtos e/ou serviços;
- Falta de padronização dos processos – não tinham uma padronização dos seus processos para realização dos produtos/serviços, sendo realizados a partir do conhecimento de cada colaborador, sem um procedimento estabelecido.

Diante desta situação, a qualificação dos fornecedores tornou-se uma necessidade, cujos resultados gerariam os seguintes benefícios:

- Para as empresas gestoras: melhoria dos produtos e serviços recebidos, criação de banco de dados de fornecedores para ser disponibilizado a todo o mercado e integração entre compradores e fornecedores.
- Para os fornecedores: abertura de mercado, maior competitividade, sobrevivência.
- Para o Estado de Goiás: fortalecimento das empresas, qualificação de mão de obra, aumento da competitividade e produtividade.

*Os Relatórios de Acompanhamento e de Auditoria emitidos pelos consultores e auditores são mantidos no Instituto Euvaldo Lodi e não estão disponíveis para consulta por conterem informações confidenciais das empresas fornecedoras e relatos pessoais dos consultores e auditores.

3 – METODOLOGIA PROPOSTA

3.1 Planejamento do Programa de Qualificação de Fornecedores

O programa começou a se desenhar depois do Seminário, na cidade de Rio Verde - GO, quando o grupo gestor estabeleceu que reuniões seriam realizadas ao longo do programa, nas empresas compradoras. Durante essas reuniões seria definida a aprovação do Regimento Interno, a eleição dos coordenadores e dos representantes titulares e suplentes das empresas, a metodologia a ser adotada, fundamentando-se nos requisitos da Norma NBR ISO 9001. O objetivo final não seria a Certificação ISO, mas implantar um número possível de requisitos da Norma, porém de maneira mais flexível e evolutivamente.

A Estrutura do Programa:

- ⇒ **Comitê Gestor** – constituído por representantes das grandes empresas, dos fornecedores e das entidades de apoio, seguindo o regulamento aprovado por seus membros.
- ⇒ **Secretaria Executiva** – ficou sob a responsabilidade do IEL/GO
- ⇒ **Reuniões do Comitê** – com o objetivo de estabelecer ações, acompanhar o desenvolvimento do Programa e divulgar os resultados alcançados.

3.2 Estabelecimento dos requisitos exigíveis.

A partir da sensibilização das grandes empresas é formado o comitê gestor, grupo gerenciador do programa na região onde está sendo implantado, que definirá os requisitos da qualidade a serem exigidos dos fornecedores.

Os requisitos que mais afetam o fornecimento de produtos e serviços são estabelecidos com base na Norma NBR ISO 9001, montando um sistema exclusivo de cada região, tendo assim sua peculiaridade.

3.3 Sensibilização de grandes empresas

A sensibilização das grandes empresas é feita através de apresentação, reunião de sensibilização, repassando o histórico do Programa de Qualificação de Fornecedores

- PQF, desde o início até a situação atual, enfatizando os benefícios alcançados. Somando um maior número de grandes empresas empenhadas, torna-se mais forte e representativo o processo para que os fornecedores participem do programa.

A sensibilização da diretoria das empresas deve ser efetuada através dos seus representantes, aos quais incumbe demonstrar o programa, explicando-lhes por que aderir ao programa, objetivos, estrutura e a contribuição do IEL/GO no processo.

A partir da sensibilização das grandes empresas é formado o comitê gestor, grupo gerenciador do programa na região onde está sendo implantado, que definirá a proposta, constando os objetivos específicos para atender aos requisitos da qualidade por elas estabelecidas, para serem incluídos no contexto do programa.

Compromisso e responsabilidade das grandes compradoras:

1. Protocolo de Intenções para que as grandes empresas formalizem, através de compromisso público, sua adesão na implementação de todas as ações previstas no Programa. Para o cumprimento desta fase, o IEL/GO compromete-se a divulgar os projetos junto às grandes empresas no sentido de sensibilizá-las a aderirem ao Programa.
2. As grandes empresas que aderirem ao Programa se comprometem a implementar os projetos básicos do mesmo, bem como dos demais projetos que vierem a ser desenvolvidos por iniciativa do Comitê Gestor.
3. O comprometimento também inclui a alocação de recursos para a implementação do programa com vistas a viabilizar a sua participação e o desenvolvimento das ações.
4. Indicação e sensibilização de fornecedores que deverão participar do Programa.
5. Compromisso de facilitar o acesso a informações referentes a ações empreendidas isoladamente e aos resultados obtidos com programas na área de Qualidade e Produtividade.

3.4 Sensibilização de fornecedores

As grandes empresas definem uma lista de fornecedores em comum. O IEL/GO efetua o levantamento do custo do programa, através de uma planilha, com um número hipotético de fornecedores, onde as grandes empresas negociarão o compromisso de cada uma referente ao programa. Um modelo da planilha de custo está apresentado no Anexo 1.

A partir dessa listagem, o IEL/GO efetua o convite para os fornecedores participarem do seminário de sensibilização, quando é apresentado o Programa de Qualificação de Fornecedores – PQF, incluindo objetivo, estrutura, metodologia e os resultados esperados, juntamente com o custo do programa e a proposta.

Compromisso e responsabilidade dos fornecedores:

1. Adesão ao Programa através de Protocolo de Intenções comprometendo-se na implantação das ações previstas no Programa, constituídas pelos projetos básicos e outros que venham a ser desenvolvidos por iniciativa do Comitê Gestor.
2. Compromisso de facilitar o acesso a informações referentes às ações empreendidas isoladamente e aos resultados obtidos com Programas na área de Qualidade e Produtividade.

3.5 Formação de grupos de fornecedores

Após o seminário de sensibilização, são apresentados o Programa e o custo aos fornecedores indicados pelas grandes empresas, juntamente com o Termo de Adesão (Anexo 2). As fornecedoras que aderirem ao Programa enviam o Termo para formação do grupo ao comitê gestor e/ou IEL/GO, posteriormente iniciando os trabalhos. A formação do grupo de fornecedores deve ser com, no mínimo, 5 (cinco) empresas para viabilizar o processo.

De posse deste aceite, o comitê gestor e o IEL/GO iniciam o processo de preparação para implantação do Sistema de gestão da Qualidade, dentro dos requisitos da Norma NBR ISO 9001.

O primeiro passo é efetuar um diagnóstico das empresas fornecedoras que foram indicadas pelas grandes empresas. O objetivo do diagnóstico é avaliar o grau de implementação dos conceitos da qualidade, liderança participativa, melhoria contínua, estrutura organizacional e sistema de gerenciamento adotado pelas empresas.

Deverá ser criado e disponibilizado um banco de dados com informações sobre as empresas fornecedoras que aderirem ao programa e divulgação do nível de qualificação de cada uma. O site do IEL-GO deverá disponibilizar esse banco de dados (www.ielgo.com.br).

3.6 Seminários de apresentação dos requisitos e aplicação;

Seminários de repasse dos requisitos da NBR ISO 9001, totalizando 9 seminários de 8 horas cada, para a apresentação do conteúdo dos Módulos e das instruções orientadas para aplicação dos mesmos nas empresas, subdivididos conforme o **Anexo 3**. Nesses seminários são incluídos programas de sensibilização para mudança, ferramentas para qualidade e requisitos legais para a constituição e funcionamento das empresas.

A metodologia adotada inclui o fornecimento de modelos de documentos, contendo toda a documentação da qualidade aplicável para a qualificação no âmbito do Programa. Os documentos e procedimentos servem de referência para as empresas que devem adequá-las à sua realidade.

3.7 Visitas de acompanhamento;

A consultoria técnica a cada empresa será realizada em 10 visitas totalizando 80 horas por empresa, visando orientá-la no equacionamento de questões e dúvidas específicas. O resultado dos trabalhos de cada empresa será analisado individualmente para que sejam sanadas todas as dúvidas sobre os requisitos, conforme o andamento da implementação do conteúdo de cada seminário. As visitas às empresas serão realizadas em datas e horários a serem marcados juntamente com cada uma.

3.8 Curso de Auditoria Interna

O curso de Formação de Auditores Internos da Qualidade visa a formar colaboradores das empresas participantes, para auditar o processo do sistema de gestão da qualidade, estimulando sua manutenção e adequando à realidade da sua empresa, sempre em busca da melhoria contínua dos seus processos.

3.9 Realização de auditorias

Auditorias de acompanhamento serão realizadas por representantes das grandes empresas, durante e ao final do Programa, para verificar a implantação do sistema nas empresas e emitir o parecer de recomendação para a qualificação, atestando o nível alcançado pela fornecedora.

3.10 Qualificação de fornecedores (por parte do grupo gestor)

Auditorias feitas por auditores indicados pelo grupo gestor, para verificar se todos os requisitos exigidos por elas estão documentados, implantados e mantidos.

3.11 Reuniões do grupo gestor

Deverão ser realizadas reuniões mensais com representantes de cada uma das empresas compradoras, do IEL/GO e do grupo de fornecedores. Em cada reunião será analisado o desenvolvimento do programa e, se necessário, promover o redirecionamento, corrigindo e melhorando os processos dentro dos requisitos estipulados.

3.12 Redirecionamento e proposição de ações.

O redirecionamento e as ações serão definidos pelo Comitê Gestor, estabelecendo os responsáveis, prazos e os recursos necessários.

3.13 Cronograma de auditorias de manutenção.

A frequência de auditorias de Acompanhamento ou de Manutenção, semestral ou anual, será decidida em reunião com os fornecedores e o Comitê Gestor.

4 – APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

4.1 Apresentação do Programa às empresas compradoras

Com a adesão inicial de 8 grandes empresas (Caramuru, Maeda, SAMA, Gessy Lever, Perdigão,), o Projeto do Programa começou a se idealizar a partir da primeira reunião no dia 13 de julho de 1999, com aprovação do Regimento Interno, Eleição dos Coordenadores e Representantes titulares e suplentes de cada empresa. Cada empresa participante ficou incumbida de convidar outras grandes empresas a participarem da próxima reunião.

Na reunião seguinte, foi iniciada a estruturação do Programa de Qualificação de Fornecedores, baseando-se no Programa de Qualificação e Desenvolvimento de Fornecedores – PRODFOR do Espírito Santo. Foram tratados os requisitos de contratação para os serviços considerados “em comum” entre os compradores, tais como manutenção mecânica, elétrica, construção, segurança, alimentação e outros. A compatibilização dos critérios de contratação entre as grandes empresas poderia ser uma ação em conjunto que antecederesse a exigência dos requisitos da qualidade.

As reuniões foram realizadas mensalmente, quando foram apresentadas as tabulações dos requisitos para contratação de serviço “em comum” entre elas. Os requisitos de qualidade dos fornecedores de serviços de manutenção mecânica, elétrica e construção civil, foram baseados nos procedimentos adotados pela SAMA – Mineração de Amianto Ltda, ficando esses requisitos nivelados o mais próximo dos já praticados por ela.

Os requisitos foram definidos em reunião do dia 01/12/1999 tendo como base a Norma NBR ISO 9001. As empresas compradoras foram incumbidas de apresentar a lista de fornecedores na próxima reunião para ser agendado o seminário de sensibilização.

A Usina Alvorada somente aderiu oficialmente ao programa como uma das gestoras no dia 16.11.2000.

4.2 Elaboração de listas de fornecedores comuns entre as empresas compradoras

A lista dos fornecedores das grandes empresas foi apresentada na reunião do dia 31/03/2000 e definida na reunião do dia 28/04/2000. Foi definido também o dia do seminário de sensibilização, juntamente com o número de fornecedores participantes.

4.3 Seminários de sensibilização dos fornecedores

Foram definidos a lista de fornecedores e o dia do Primeiro Seminário do Programa de Qualificação de Fornecedores, com o nome de “Qualidade nas Relações Comerciais”, agendado para 30/05/2000, no Auditório Gilson Alves, na Federação da Indústria do Estado de Goiás – FIEG em Goiânia.

Os convites foram encaminhados pelas grandes empresas até o dia 15/05/2000, ficando a cargo das mesmas oficializarem a participação dos seus fornecedores até o dia 26/05/2000. O seminário ocorreu na data estabelecida quando foram demonstrados a estrutura do programa, seu objetivo, benefícios e sua importância. Houve uma adesão formal de 49 (quarenta e nove) empresas fornecedoras que assinaram o Termo de Adesão, conforme modelo do **Anexo 2**.

4.4 Análise dos custos

Os custos foram apresentados em uma planilha, onde constaram todas as despesas que envolveram o Programa, incluindo os custos das grandes empresas e dos fornecedores. Os custos foram diluídos ao longo do programa.

4.5 Formação do grupo de fornecedores

Do total de 49 (quarenta e nove) empresas que aderiram formalmente ao Programa após o seminário de Sensibilização, “Qualidade nas Relações Comerciais”, 18 (dezoito) fornecedores de Itumbiara se comprometeram e aceitaram as condições impostas, formando o Primeiro grupo do Programa de Qualificação de Fornecedores – PQF do Estado de Goiás. As empresas Caramuru Alimentos Ltda. e Maeda S/A Agro-industrial foram as grandes articuladoras para a formação deste grupo.

O grupo de fornecedores foi composto pelas seguintes empresas e suas respectivas atividades:

- ✓ Borges e Castilho Ltda: fabricação de uniformes profissionais. Em 2002, o nome fantasia passou a ser “Visual Work”;
- ✓ Central de Eletrificação Itumbiara Ltda: comercialização de materiais elétricos e hidráulicos;
- ✓ Central de Motores Elétricos e Transformadores Ltda - CEMETRA: manutenção de motores elétricos e transformadores;
- ✓ Construtora Cedro Ltda: construção civil;
- ✓ Copafe Comércio de Parafusos e Ferramentas Ltda: comercialização de máquinas, ferramentas, equipamentos da área de segurança, parafusos, polias e outros;
- ✓ Eletrosolda Máquinas e Ferramentas Ltda: comercialização de máquinas, ferramentas, equipamentos da área de segurança, gases industriais e outros;
- ✓ Gouvêa Indústria e Comércio Ltda: serviços de usinagem, solda, montagens industriais, fabricação de equipamentos;
- ✓ Iguarataí de Mattos-ME – TECFRIO: comercialização de materiais de refrigeração, serviços e montagens de sistemas de refrigeração;
- ✓ Metalbranco Indústria e Comércio: serviços de usinagem, solda, fabricação de equipamentos agrícolas;
- ✓ Metalúrgica MP: fornecimento de mão de obra para montagens industriais;
- ✓ Metalúrgica Estrutural Industrial Ltda (Mesil): serviços de usinagem, solda, montagens industriais, manutenção de equipamentos;
- ✓ Palácio das Mangueiras Ltda: comercialização de mangueiras, conexões, manômetros e outros materiais e serviços hidráulicos;
- ✓ Tecnovolt Materiais Elétricos Ltda: comercialização de materiais elétricos, projetos e montagens de painéis elétricos;
- ✓ Torneadora Honorato Ltda: serviços de usinagem e solda;
- ✓ WM Publicidade Ltda: serviços de pintura e plotagem tais como faixas, “out doors”, placas de sinalização, fachadas e outros;
- ✓ Mais três empresas com atividades nas seguintes áreas: desenvolvimento de softwares, transportadora e comercialização de máquinas e ferramentas.

4.6 Seminários de capacitação

Foi realizado no dia 08/08/2000 o Primeiro Seminário de Capacitação do Programa de Qualificação de Fornecedores – PQF onde foram repassados os requisitos para início da implantação do Programa. Foi seguido um cronograma preestabelecido, apresentado na Tabela 1, para as futuras atividades do Programa.

Tabela 1 – Cronograma de atividades do Programa

Atividades	Ago 00	Set 00	Out 00	Nov 00	Dez 00	Jan 01	Fev 01	Mar 01	Abr 01	Mai 01	Jun 01	Jul 01	Ago 01	Set 01	Out 01	Nov 01	Jan 02
Seminários (Mensal)	S1		S2	S3		S4		S5		S6		S7		S8 e S9			
Visitas de Acompanhamento na empresas		V1	V2		V3	V4	V5		V6	V7	V8		V9	V10	V11	V11	
Avaliação (auditorias)				A1				A2				A3					AA

Legenda: S = Seminários V = Visitas A = auditorias

O conteúdo dos seminários realizados no programa está apresentado no Anexo 4.

4.7 Visitas de acompanhamento

As visitas foram realizadas por consultores selecionados pelo Instituto Euvaldo Lodi – GO, com sólida formação e experiência em qualidade e ter sido aprovado em curso de “Lead Auditor”. Como o grupo de fornecedores era muito heterogêneo, os consultores foram indicados de acordo com a experiência e conhecimento requeridos para cada empresa.

O acompanhamento foi feito através de visitas de 8 horas mensais por empresa, com as seguintes atividades:

- ✓ Verificação das tarefas propostas nos seminários.
- ✓ Recomendações para a elaboração dos documentos.
- ✓ Orientação para a implementação dos procedimentos elaborados.

As visitas não tinham como objetivo a execução das tarefas pelos consultores e, sim, verificar as tarefas, enaltecendo a necessidade do desenvolvimento do programa pelos próprios participantes. Desta forma, as empresas iriam deter conhecimento suficiente para a continuidade do PQF no decorrer do tempo, não dependendo mais das visitas freqüentes dos consultores.

Todas as atividades realizadas pelos consultores foram registradas em formulários específicos e mantidos no Instituto Euvaldo Lodi - GO. O conteúdo desses relatórios

é considerado confidencial, pois contém informações e relatos específicos de cada empresa.

Sumários mensais das visitas de acompanhamento foram feitos pela coordenação do programa, os quais serviram de base para a análise crítica do programa pelo grupo gestor.

4.8 Auditorias

As auditorias do Programa identificaram a situação da implantação do sistema da qualidade e os níveis de assimilação dos requisitos por parte dos fornecedores. Os auditores foram indicados pelas grandes empresas, que emitiram relatórios, os quais serviram de base para orientação do processo e das possíveis alterações do Programa.

4.9 Análise crítica do programa pelo grupo gestor

O grupo gestor se reuniu, em média, a cada 40 dias, para analisar o andamento do grupo de fornecedores, verificando a metodologia adotada, os pontos críticos, os consultores e a Secretária Executiva. As análises foram feitas com base nos relatórios e das reclamações dos fornecedores.

4.10 Redirecionamento do programa pelo grupo gestor

Após a constatação dos pontos críticos, que na realidade são reclamações dos fornecedores sobre as dificuldades para assimilar os requisitos, a metodologia e o desempenho da Secretaria Executiva, o grupo gestor definiu as estratégias e as mudanças a serem adotadas. Todas as mudanças foram definidas com as empresas do grupo gestor e com o representante das fornecedoras, o qual apresenta as reivindicações destas empresas. As atas de reunião do grupo gestor foram disponibilizadas no site do IEL-GO: www.ielgo.com.br.

4.11 Barreiras enfrentadas

As maiores barreiras no processo de implementação do Programa de Qualificação de Fornecedores – PQF foram:

- Dificuldade da quebra de paradigmas – mudança de cultura para a qualidade;

- Falta de comprometimento da direção – falta de participação da Alta Direção no processo de implantação, desconhecendo os benefícios do Programa;
- Decisões não baseadas em fatos – tomadas de decisões sem o suporte de um processo de coletas de informações, simplesmente tomando decisões por intuito;
- Falta de visão sistêmica – não analisavam o mercado e os processos internos da empresa, incluindo fornecedores;
- Receio de mudanças – receio de alteração da metodologia de trabalho das empresas, dificultando a implementação dos procedimentos elaborados.

4.12 Evento para entrega de Certificados, por parte do grupo gestor

O Grupo contou com a participação de 16 (dezesseis) empresas fornecedoras da região de Itumbiara – GO. Seleccionadas pelo Comitê Gestor (Caramuru Alimentos Ltda. Maeda S/A Agro-Industrial e Usina Alvorada), que estabeleceu requisitos para a avaliação das fornecedoras receberem os certificados do Programa de Qualificação de Fornecedores – PQF.

Para receberem os Certificados, as empresas atenderam aos seguintes requisitos para qualificação (Procedimentos documentados, implementados e mantidos):

- ✓ Autoridade e Responsabilidade;
- ✓ Controle de Documentos e Registros da Qualidade;
- ✓ Admissão e Treinamentos de Funcionários;
- ✓ Análise Crítica da Oportunidade de Negócios (Atendimento, orçamento, proposta e contratos);
- ✓ Aquisição (seleção, qualificação e avaliação de fornecedores);
- ✓ Planejamento e desenvolvimento de Produção (produto/Serviço)
- ✓ Assistência Técnica e Pós-vendas;
- ✓ Controle de Produto Não – Conforme;
- ✓ Ação Corretiva e Preventiva; e
- ✓ Manual da Qualidade.

Adotando a metodologia descrita no Programa e seguindo o cronograma de realização de seminários, cursos, visitas e auditorias, efetuados ao longo de 2 anos,

15 (quinze) empresas receberam o certificado PQF, em evento realizado no dia 25/04/2002, na Associação Esportiva e Recreativa Caramuru, tendo apenas duas desistências. Somente uma empresa participante ainda não havia conseguido implantar o sistema.

4.13 Realização de auditorias de manutenção.

As auditorias de acompanhamento ou de manutenção serão realizadas por auditores capacitados das grandes empresas, auditores capacitados, para verificar se o sistema de gestão da qualidade está sendo mantido nas empresas fornecedoras. Deve ser verificado também o ciclo de melhoria contínua, conforme estabelecido na Norma NBR ISO 9001:2000 e consensado entre as partes. Ficou estabelecido, em reunião do dia 12/09/2002 no SENAI – Itumbiara – GO, que as auditorias de manutenção serão realizadas a cada semestre, conforme cronograma da Tabela 2.

Tabela 2 – Cronograma de auditorias de manutenção do Programa.

Mês-ano/ Atividades	Out 02	Nov 02	Dez 02	Jan 03	Fev 03	Mar 03	Abr 03	Mai 03	Jun 03	Jul 03	Ago 03	Set 03	Out 03	Nov 03	Dez 03	Jan 04	Fev 04
Avaliação (auditorias)	AA						AA						AA				

Legenda: AA = Auditoria de Acompanhamento

5 – AVALIAÇÕES E CONCLUSÕES

5.1 Quanto ao Programa de Qualificação de Fornecedores

Os objetivos do programa de qualificação de fornecedores com base na norma NBR ISO 9001:2000 foram plenamente alcançados. Das 18 empresas que iniciaram o programa, quinze foram qualificadas, duas desistiram e uma não conseguiu se qualificar até o final do programa. Pelo fato de não haver desistido, a empresa não qualificada possui a oportunidade de adequar o seu sistema de gestão da qualidade para atender aos requisitos exigidos pelo grupo gestor, uma vez que o programa mantém a sua continuidade através de auditorias de manutenção.

O relatório da 3ª auditoria, definida como a auditoria para a qualificação, relata que das 16 empresas participantes 50% foram qualificadas, 25% implantaram parcialmente os requisitos e 25 % necessitavam implementar quase a totalidade dos requisitos, apesar de terem elaborado os procedimentos. Relata, também, que as

maiores barreiras encontradas para a implementação do sistema de gestão da qualidade estão relacionadas ao comprometimento da direção.

Uma auditoria adicional foi realizada 50 dias após e, surpreendentemente, 7 das 8 empresas atenderam aos requisitos estabelecidos, totalizando 15 empresas qualificadas. O comprometimento da direção dessas empresas, atuando ativa e diretamente na implementação do sistema, fez com que atingissem esses resultados.

Uma pesquisa foi realizada com as empresas compradoras que têm maior relacionamento comercial com as fornecedoras participantes deste grupo, para avaliar aspectos do ponto de vista das próprias compradoras. Foi utilizado o questionário conforme o Anexo 5.

Das três empresas solicitadas, duas responderam ao questionário (Maeda e Caramuru), obtendo-se os resultados apresentados na Tabela 3.

O questionário foi respondido com base nos conceitos “Ótimo , Bom, Regular e Ruim”, os quais foram analisados estatisticamente utilizando as pontuações abaixo:

- Ruim = 1
- Regular = 2
- Bom = 3
- Ótimo = 4

Uma análise estatística foi realizada para verificar se houve diferença significativa entre a situação anterior e posterior ao programa. Foram comparadas as médias das diferenças obtidas para cada parâmetro, antes e após o programa, com os dados emparelhados (dados de uma mesma empresa para os itens avaliados), conforme a metodologia abaixo:

Teste de Hipóteses (Costa Neto, Estatística, 1997)

Considerando $\mu_d = \mu_x - \mu_y$ = diferença entre a situação anterior e a posterior ao programa, temos:

$H_0 : \mu_d = 0$ (Sendo verdadeira, esta hipótese irá indicar que não houve diferença entre a situação anterior e posterior ao programa)

$H_1 : \mu_d < 0$ (Sendo verdadeira, esta hipótese irá indicar que a situação posterior ao programa é melhor)

Tabela 3 – Resultados da pesquisa com as empresas compradoras

Quais os benefícios proporcionados à empresa em relação a:	Antes				Depois			
	Maeda	Caramuru	Total	Média	Maeda	Caramuru	Total	Média
1. Interação com os fornecedores e com as outras empresas compradoras do PQF								
1.1 Auxílio e intercâmbio de informações com os fornecedores.	2	2	4	2,0	4	3	7	3,5
1.2 Intercâmbio de informações entre as empresas compradoras.	2	2	4	2,0	4	3	7	3,5
1.3 Facilidade na resolução de problemas de fornecimento.	1	3	4	2,0	3	3	6	3,0
1.4 Preferência de fornecimento para as empresas participantes do PQF.	1	2	3	1,5	4	3	7	3,5
2. Desempenho dos fornecedores do PQF								
2.1 Qual o desempenho dos produtos e/ou serviços recebidos?	2	3	5	2,5	3	3	6	3,0
2.2 Qual o nível de quantidade de não conformidades na aquisição de produtos e/ou serviços?	2	2	4	2,0	3	3	6	3,0
2.3 Qual o nível de satisfação da sua empresa nas pesquisas realizadas pelos fornecedores?	2	3	5	2,5	4	3	7	3,5
3. Quanto à sua empresa...								
3.1 Melhorias proporcionadas à sua empresa com o PQF?	1	2	3	1,5	3	3	6	3,0
3.2 Conscientização dos funcionários quanto à necessidade de se ter fornecedores qualificados?	1	2	3	1,5	3	3	6	3,0
4. Quais as principais melhorias que o Programa trouxe para a sua empresa?								
Aquisição de produtos e serviços com níveis de qualidade mais elevado e menor custo	1							
Maior nível de profissionalização das empresas e empenho na solução dos problemas.			1					
5. Quais os pontos negativos que o Programa trouxe para a sua empresa?								
Nada consta	1							
Em um primeiro momento, as empresas participantes do PQF entenderam que as empresas gestoras estavam obrigadas a efetuar suas compras exclusivamente nas participantes do PQF. Esclarecidos estes pontos o desempenho foi satisfatório.			1					
6. Quais as maiores barreiras encontradas durante a implantação.								
Fazer os fornecedores se adaptarem ao sistema de gestão da qualidade	1							
Troca frequente de funcionários das empresas fornecedoras que faziam parte do processo de qualificação.	1							
Conscientização das fornecedoras de que o programa é preparatório para fornecimentos para qualquer empresa a nível Brasil e não apenas para as empresas gestoras.			1					
7. Faça abaixo outros comentários que achar necessário.								
Necessidade de manter o programa sempre ativo, fazendo com que os fornecedores sempre busquem a melhoria contínua. (Auditoria de manutenção)	1							
Dar continuidade ao programa, estendendo para outras empresas.	1							

Foram calculados:

$d_i = x_i - y_i$ = diferença entre os dados emparelhados

$\bar{d} = \frac{\sum_{i=1}^n d_i}{n}$ = média das diferenças entre os dados emparelhados

$s_d^2 = \frac{\sum_{i=1}^n d_i^2 - (\sum_{i=1}^n d_i)^2}{n-1}$ = quadrado do desvio padrão das diferenças

$t_{n-1} = \frac{\bar{d} - \Delta}{s_d / \sqrt{n}}$ = t de Student

Onde,

n = tamanho da amostra das diferenças = 2

Δ = valor testado da média das diferenças nas populações = 0

Os valores calculados de t de Student foram comparados com o valor crítico $t_{n-1, 5\%} = 6,314$ (Costa Neto, 1977). Como o número de elementos da amostra é pequeno ($n = 2$), o valor crítico é relativamente alto, apresentando valores calculados maiores que o valor crítico $-t_{1,5\%}$ e, conseqüentemente, aceitamos H_0 ao nível de 5% de significância. Logo, os dados apresentados não indicam diferença significativa (melhoria) quanto aos parâmetros avaliados, exceto no item 2.2 do questionário “nível de não conformidades na aquisição de produtos e serviços”.

Vale enfatizar que as médias de todos os parâmetros avaliados apresentaram valores iniciais de 1,0 a 2,5 (ruim a regular), passando para 3,0 e 3,5, indicando situações entre bom e ótimo.

5.2 Quanto aos Fornecedores

Uma pesquisa foi realizada também com os fornecedores. Foi solicitado aos 16 fornecedores que respondessem ao questionário, Anexo 6, dos quais 13 responderam. O objetivo desta pesquisa foi quantificar elementos voltados para a melhoria do sistema de gestão da qualidade dessas empresas.

O questionário foi respondido com base nos conceitos “Ótimo, Bom, Regular e Ruim”, os quais foram analisados estatisticamente utilizando as pontuações abaixo:

- Ruim = 1
- Regular = 2
- Bom = 3
- Ótimo = 4

Os resultados obtidos estão apresentados na Tabela 4, ilustrados com gráficos subseqüentes.

Uma análise estatística foi realizada utilizando a mesma metodologia utilizada no item 5.1, para verificar se houve diferença significativa (melhoria) entre a situação anterior e a posterior ao programa.

Os valores calculados de t de Student foram comparados com os valores críticos de $t_{12, 1\%} = 2,681$ e $t_{12, 5\%} = 1,782$.

Todos os valores calculados foram menores que $-t_{12, 5\%}$ e, conseqüentemente, rejeitamos H_0 ao nível de 5% de significância. Logo, houve diferença significativa (melhoria) em todos os parâmetros avaliados ao nível de 5% de significância.

Comparando com $t_{12, 1\%} = 2,681$, os seguintes itens não apresentaram diferenças significativas ao nível de 1% de significância:

- ✓ 1.1 Participação em concorrências / licitações das empresas compradoras.
- ✓ 1.3 Abertura no relacionamento por parte das empresas compradoras.
- ✓ 2.3 Conduz a organização através de exemplos, para desenvolver confiança entre as pessoas.

5.3 Quanto à metodologia utilizada

A metodologia foi desenvolvida para que se pudesse, durante a implementação do programa, avaliar e redirecionar ações para se obter os resultados almejados. Entretanto, para a aplicação desta metodologia, é fundamental atender aos requisitos abaixo.

- Planejamento

Devem ser detalhadas as atividades e aplicação dos recursos (análise de custos, diagnóstico das empresas, reuniões do grupo gestor, qualificação dos consultores e instrutores, programação dos seminários e seus conteúdos, programação das auditorias, programação das visitas de acompanhamento pelos consultores);

- Durante a implantação

Avaliação pelo grupo gestor da evolução do programa; tomar ações rápidas de redirecionamento, quando necessário; os integrantes do grupo gestor devem ter autonomia para tomar decisões sobre os assuntos tratados nas reuniões; identificar as dificuldades enfrentadas pelos fornecedores e tomar as ações necessárias.

- **Após a qualificação dos fornecedores**

Programar e realizar auditorias de manutenção, incentivar e promover a melhoria do sistema de gestão da qualidade implementado, divulgar os resultados alcançados.

A metodologia, portanto, exige muito empenho de todas as partes (fornecedores, compradores, secretaria executiva, consultores e auditores), durante todo o programa, para que seja bem sucedida. Os recursos disponibilizados para o programa, advindos dos fornecedores, compradores e outras instituições, devem ser bem aplicados, pois os custos são considerados altos pelo grupo de fornecedores, o qual é composto, em sua maioria, por micro empresas.

Tabela 4 - Resultados da Avaliação de Desempenho do PQF pelas empresas fornecedoras.

	Empresas - Antes															Empresas - Depois																
	Torn. Honorato	Mesil	Central Elet. Itumb.	Cemetra	Cedro	Copafe	WM Publicidade	Borges e Castilho Ltda	Tecnovolt	Eletrosolda	Metallúrgica MP	Gouvea Ind. Com. Ltda	Metallbranco	TOTAL	MÉDIA	Torn. Honorato	Mesil	Central Elet. Itumb.	Cemetra	Cedro	Copafe	WM Publicidade	Borges e Castilho Ltda	Tecnovolt	Eletrosolda	Metallúrgica MP	Gouvea Ind. Com. Ltda	Metallbranco	TOTAL	MÉDIA		
1. Interação com as empresas compradoras e com os outros fornecedores do PQF																																
1.1 Participação em concorrências / licitações das empresas compradoras?	3	1	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2	35	2,7	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	40	3,1
1.2 Frequência de fornecimento de produtos / serviços às compradoras	3	1	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	2	2	37	2,8	4	2	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	40	3,1	
1.3 Abertura no relacionamento por parte das empresas compradoras	3	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	2	36	2,8	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	41	3,2	
1.4 Auxílio e intercâmbio de informações entre os próprios fornecedores ?	3	1	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	2	28	2,2	4	3	4	3	3	3	2	3	4	2	3	4	2	40	3,1		
TOTAL																2,6		3,1														
2. A Direção ..																																
2.1 Estabelece política e objetivos estratégicos coerentes com os propósitos da organização?	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	1	1	2	28	2,2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	40	3,1	
2.2 Cria ambiente que encoraje o envolvimento e desenvolvimento das pessoas?	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	31	2,4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41	3,2	
2.3 Conduz a organização através de exemplos, para desenvolver confiança entre as pessoas?	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	33	2,5	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	40	3,1	
2.4 Participa de projetos de melhoria, buscando novos métodos, soluções e produtos?	1	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	2	32	2,5	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	43	3,3	
2.5 Identifica os processos de realização do produto que agregam valor para a organização?	1	2	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1	28	2,2	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	2	2	3	38	2,9	
2.6 Fornece a estrutura e os recursos necessários para apoiar os planos estratégicos da organização?	2	2	3	3	3	2	4	3	2	3	2	2	3	2	34	2,6	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	40	3,1	
2.7 Realiza análises críticas do sistema de gestão da qualidade a intervalos planejados?	2	1	3	1	3	1	2	2	1	2	1	1	1	1	21	1,6	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	39	3,0	
TOTAL																2,3		3,1														

Tabela 4 - Continuação

	Empresas - Antes															Empresas - Depois																	
	Torn. Honorato	Mesil	Central Elétrif. Itumb.	Cemetra	Cedro	Copafe	WM Publicidade	Borges e Castilho Ltda	Tecnovolt	Eletrosolda	Metallúrgica MP	Gouveia Ind. Com. Ltda	Metallbranco	TOTAL	MÉDIA	Torn. Honorato	Mesil	Central Elétrif. Itumb.	Cemetra	Cedro	Copafe	WM Publicidade	Borges e Castilho Ltda	Tecnovolt	Eletrosolda	Metallúrgica MP	Gouveia Ind. Com. Ltda	Metallbranco	TOTAL	MÉDIA			
3. Abordagem do Processo																																	
3.1 Há documentos identificando o fluxo dos processos e a interligação entre eles ?	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1,5	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	41	3,2		
3.2 O conhecimento e a utilização desses documentos por parte dos funcionários aumentam o desempenho e a eficácia dos processos?	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1,5	4	2	3	4	1	3	4	3	3	3	3	3	2	38	2,9			
3.3 Qual o nível de entendimento e atendimento dos requisitos do sistema de gestão da qualidade?	2	2	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1,5	4	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	38	2,9			
3.4 Há melhoria contínua dos processos com base nas medições?	2	1	3	3	1	1	2	3	1	3	2	1	2	2	1,9	3	1	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	36	2,8			
3.5 Qual o nível de qualidade do relacionamento com os clientes?	2	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	2	2	2,8	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	44	3,4			
3.6 Qual o nível de satisfação dos clientes?	2	2	2	3	3	2	4	3	2	3	3	1	2	2	2,5	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	2	3	43	3,3			
TOTAL																1,9																3,1	
4. Decisão baseada em fatos																																	
4.1 A empresa analisa os dados do processo?	2	1	2	2	1	1	3	2	2	3	1	2	2	24	1,8	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37	2,8		
4.2 Esses dados são utilizados para a tomada de decisões?	2	1	2	1	1	1	3	2	2	3	1	2	2	23	1,8	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37	2,8		
4.3 Há indicadores que apóiam a tomada de decisões?	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	18	1,4	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	36	2,8			
TOTAL																																	1,7

Tabela 4 - Continuação

	Empresas - Antes												Empresas - Depois																
	Torn. Honorato	Mesil	Central Elettr. Itumb.	Cemetra	Copafe	WM Publicidade	Borges e Castilho Ltda	Tecnovolt	Eletrosolda	Metaltirgica MP	Gouvea Ind. Com. Ltda	Metaltirranco	TOTAL	MEDIA	Torn. Honorato	Mesil	Central Elettr. Itumb.	Cemetra	Copafe	WM Publicidade	Borges e Castilho Ltda	Tecnovolt	Eletrosolda	Metaltirgica MP	Gouvea Ind. Com. Ltda	Metaltirranco	TOTAL	MEDIA	
5. A Organização ...																													
5.1 Avalia a situação existente para identificar áreas para melhoria?	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	21	1,6	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	38	2,9
5.2 Estabelece objetivos para melhoria?	2	1	2	2	1	2	2	2	2	3	2	1	2	24	1,8	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	38	2,9	
5.3 Aumenta a competência por meio de treinamento, educação e aprendizagem específicos?	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	25	1,9	4	3	4	4	2	3	2	3	3	3	3	40	3,1	
5.4 Define responsabilidades e autoridades dos colaboradores?	2	1	2	2	1	2	3	2	1	3	1	1	2	23	1,8	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	42	3,2	
5.5 Define a infra estrutura necessária para a realização dos produtos (instalações, espaço, ferramentas, equipamentos, serviços de apoio)?	2	3	2	2	1	2	4	3	2	3	3	2	3	32	2,5	3	3	4	4	2	3	4	3	3	3	3	41	3,2	
5.6 Cria métodos e oportunidades para aumentar o envolvimento das pessoas na organização?	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	3	1	2	24	1,8	3	2	3	4	1	3	2	3	3	3	2	35	2,7	
5.7 Possui procedimentos documentados que apóiam a manutenção e melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade?	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	18	1,4	4	1	3	3	2	3	4	3	3	3	3	38	2,9	
5.8 Estabelece regras e orientações de segurança, incluindo o uso de equipamento de proteção?	2	3	2	1	4	2	3	2	1	3	3	2	2	30	2,3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	46	3,5	
5.9 Avalia o ambiente de trabalho e propõe melhoria quanto a calor, umidade, luminosidade, ventilação, limpeza, barulho e vibração?	1	3	3	2	2	1	3	3	1	2	1	2	2	26	2,0	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	43	3,3	
5.10 Possui processos estabelecidos para identificação de não conformidades, ações corretivas e preventivas e verificação da eficácia dessas ações?	2	1	3	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	19	1,5	4	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	39	3,0	
5.11 Possui conhecimento dos custos da empresa (planilha de custos)?	1	1	3	3	1	1	1	2	3	2	2	1	2	23	1,8	4	2	3	3	2	3	4	3	3	3	2	38	2,9	
TOTAL														1,9														3,1	

Tabela 4 - Continuação

	Empresas - Antes															Empresas - Depois															
	Torn. Honorato	Mesil	Central Eletřif. Itumb.	Cemetra	Cedro	Copafe	WM Publicidade	Borges e Castilho Ltda	Tecnovolt	Eletrosolda	Metallurgica MP	Gouvea Ind. Com. Ltda	Metabranco	TOTAL	MEDIA	Torn. Honorato	Mesil	Central Eletřif. Itumb.	Cemetra	Cedro	Copafe	WM Publicidade	Borges e Castilho Ltda	Tecnovolt	Eletrosolda	Metallurgica MP	Gouvea Ind. Com. Ltda	Metabranco	TOTAL	MEDIA	
6. Visão Sistemica e de Futuro																															
6.1 A empresa possui planejamento de investimentos a médio e longo prazo?	2	2	3	2	1	1	2	1	2	3	1	1	2	23	1,8	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	37	2,8
6.2 Faz provisão de recursos para esses investimentos?	2	2	3	3	1	1	2	1	3	2	1	1	2	24	1,8	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	36	2,8
6.3 Há metas traçadas para os próximos dois anos?	2	1	3	3	1	1	2	1	2	2	2	1	2	23	1,8	4	1	3	3	2	3	3	3	2	3	3	1	2	33	2,5	
6.4 A Direção possui conhecimento de todos os processos da empresa e dos pontos críticos que devem ser monitorados e/ou controlados e/ou melhorados?	2	1	3	3	1	1	3	2	2	3	2	1	2	26	2,0	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	38	2,9	
TOTAL															1,8															2,8	

Tabela 4 - Continuação													
7. Quais as principais melhorias que o Programa trouxe para a sua empresa?	Torn. Honorato	Mesil	Central Eletif. Itumb.	Cemetra	Cedro	Copafe	WM Publicidade	Borges e Castilho Ltda	Tecnovolt	Eletrosolda	Metalúrgica MP	Gouvea Ind. Com. Ltda	Metalbranco
Ter procedimentos documentados e registros dos processos	1			1	1	1			1		1		6
Definir autoridade e responsabilidade dos colaboradores	1					1				1			4
Conscientização quanto à necessidade do uso de EPI's	1												1
Direcionar ações com base na pesquisa de satisfação de clientes	1												1
Melhoria da imagem da empresa		1											1
Melhoria da empresa para competir			1			1							2
Melhoria do atendimento / valorização do cliente			1	1									2
Segurança quanto aos controle efetuados na empresa			1			1							2
Treinamento / desenvolvimento dos colaboradores				1									1
Controle de propostas					1								1
Controle de projetos					1				1				2
Planejamento					1						1		2
Melhoria da organização interna							1	1	1				4
Mais confiança nos novos relacionamentos com clientes							1						1
Abertura nas negociações junto a clientes e fornecedores								1					1
Maior credibilidade da empresa perante clientes, fornecedores e colaboradores								1					1
Ambiente de trabalho									1				2
Acompanhamento do serviço pós venda										1			1
Maior comprometimento dos colaboradores										1			1
Melhor controle de produto não conforme										1			1
Melhor relacionamento com funcionários, fornecedores, clientes e concorrentes											1	1	2
Melhor visão de todo o negócio												1	1

Tabela 4 - Continuação												
10. Faça abaixo outros comentários que achar necessário.												
Proporcionou estabelecer um ciclo de melhoria continuada Bom programa, recomendação para outras empresas a participar Maior desenvolvimento do programa, após a maior permanência do consultor dentro da empresa.	Torn. Honorato	1										
	Mesil											
	Central Elétrif. Itumb.											
	Cemetra											
	Cedro											
	Copate											
	WM Publicidade											
	Borges e Castilho Ltda											
	Tecnovolt											
	Eletrosolda											
	Metallúrgica MP		1									
	Gouvea Ind. Com. Ltda										1	
	Metabranco											
	TOTAL		1									1

Gráfico I - Interação entre as empresas compradoras e fornecedoras

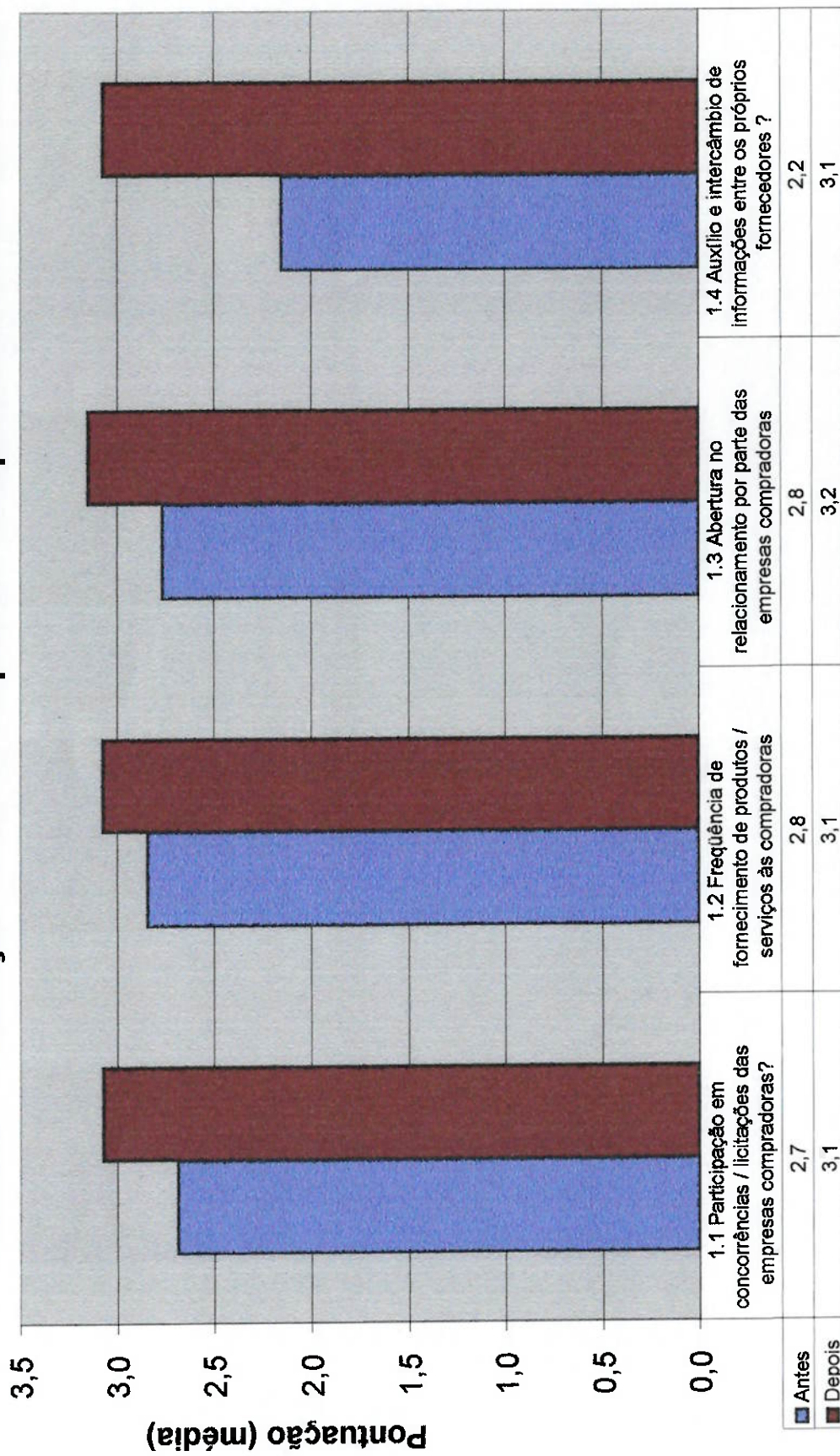


Gráfico II - Comprometimento da Direção

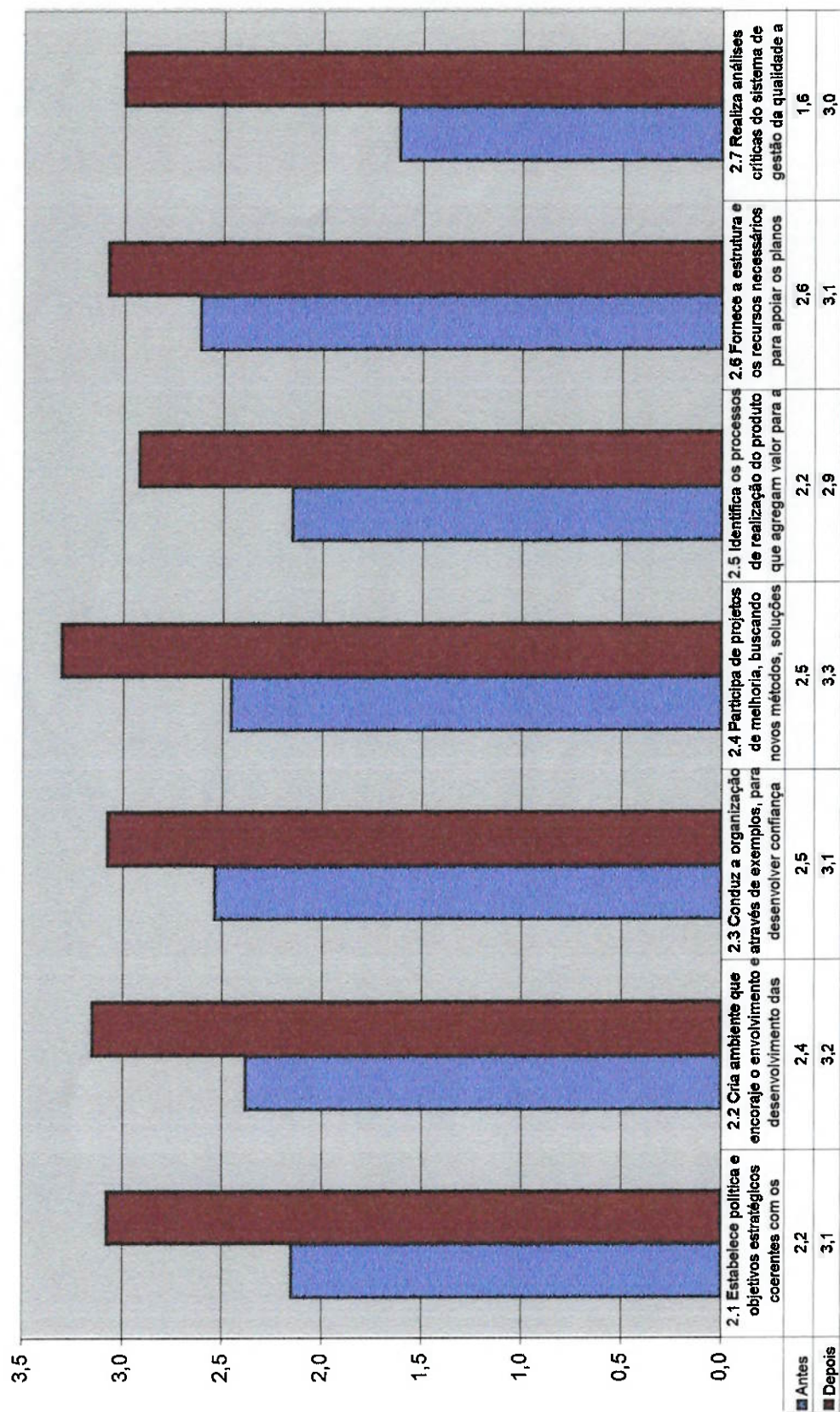


Gráfico III - Abordagem de Processo

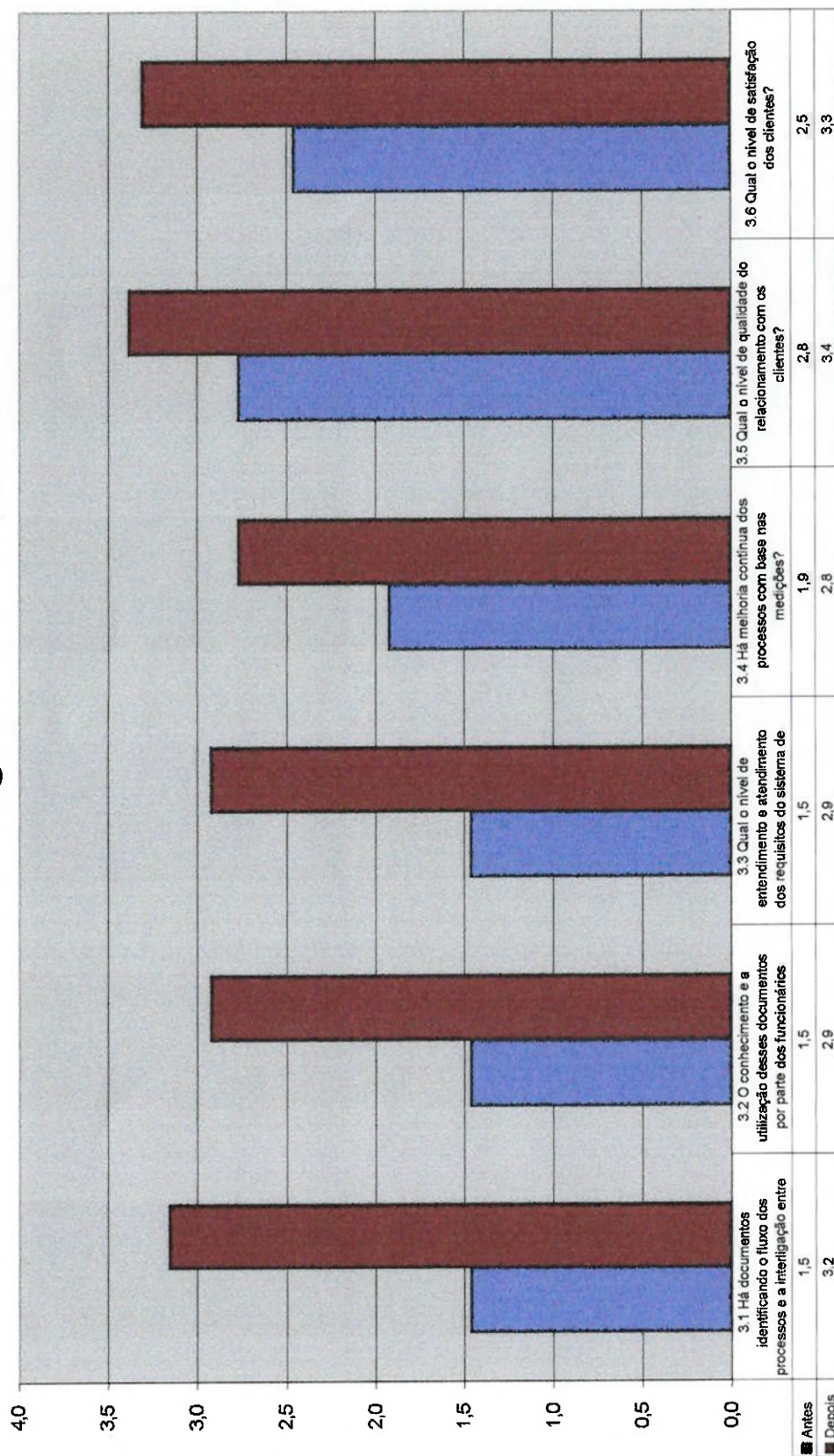


Gráfico IV - Decisão Baseada em Fatos

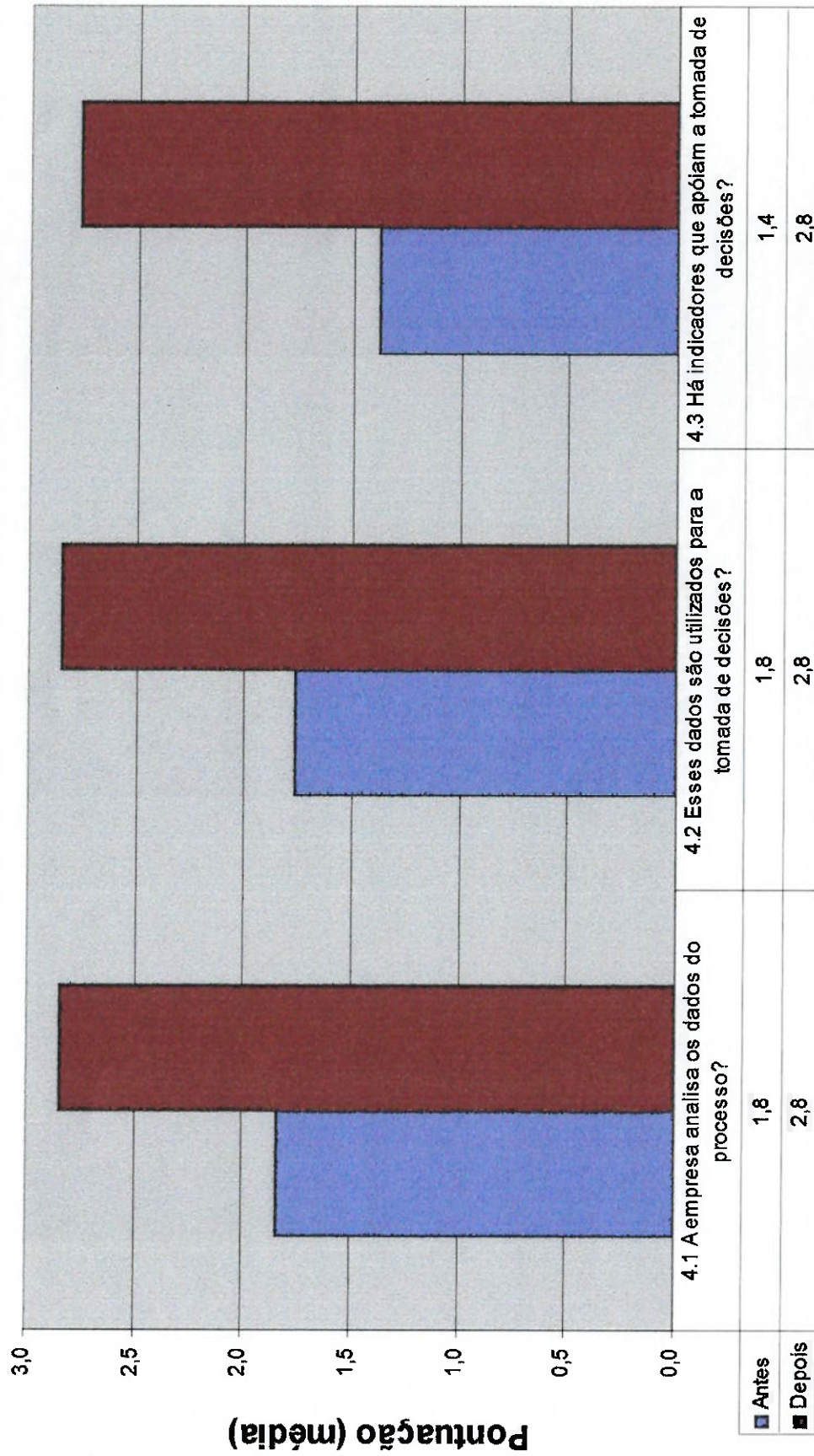


Gráfico V - Melhorias

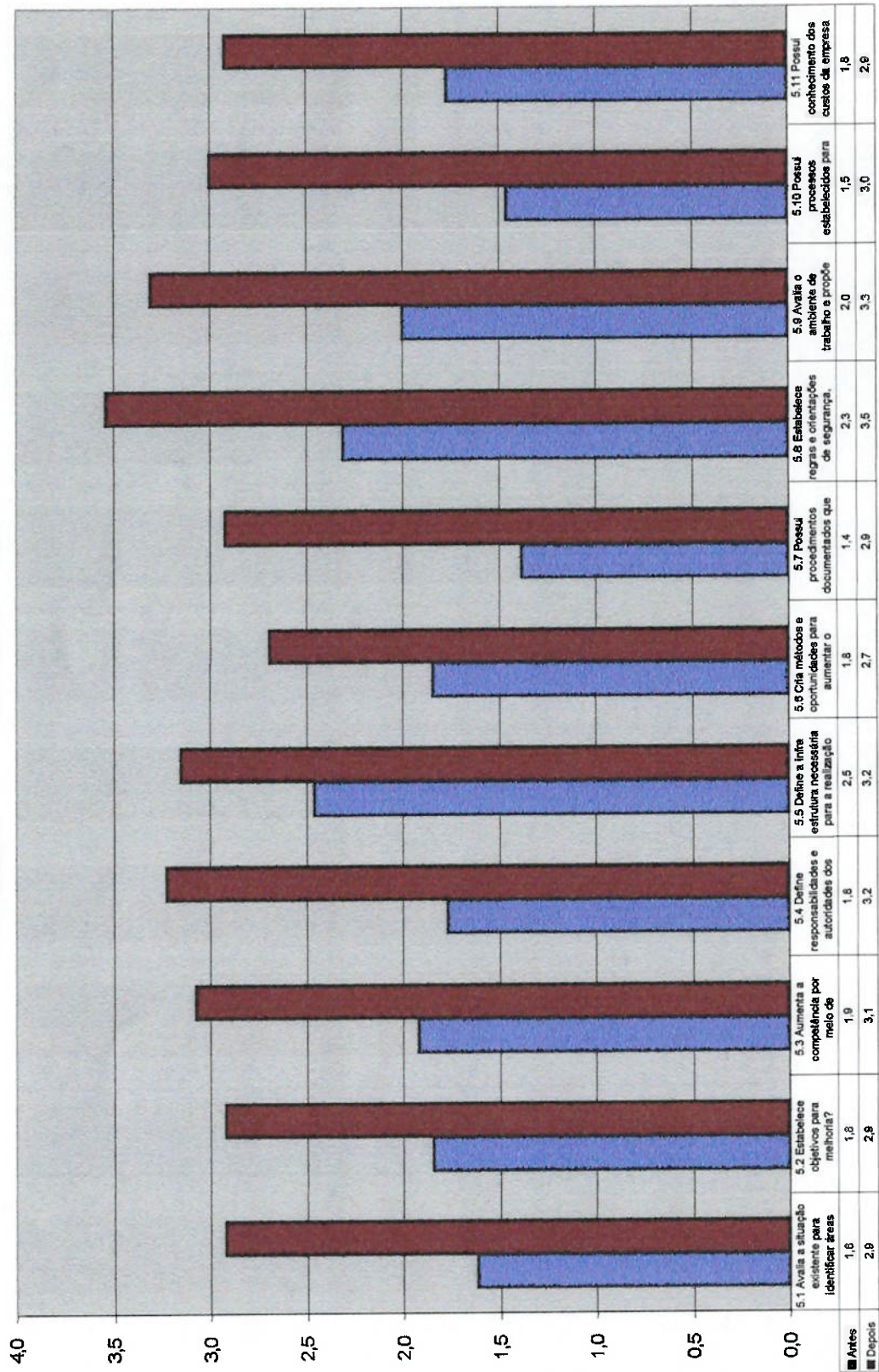


Gráfico VI - Visão Sistêmica e de Futuro

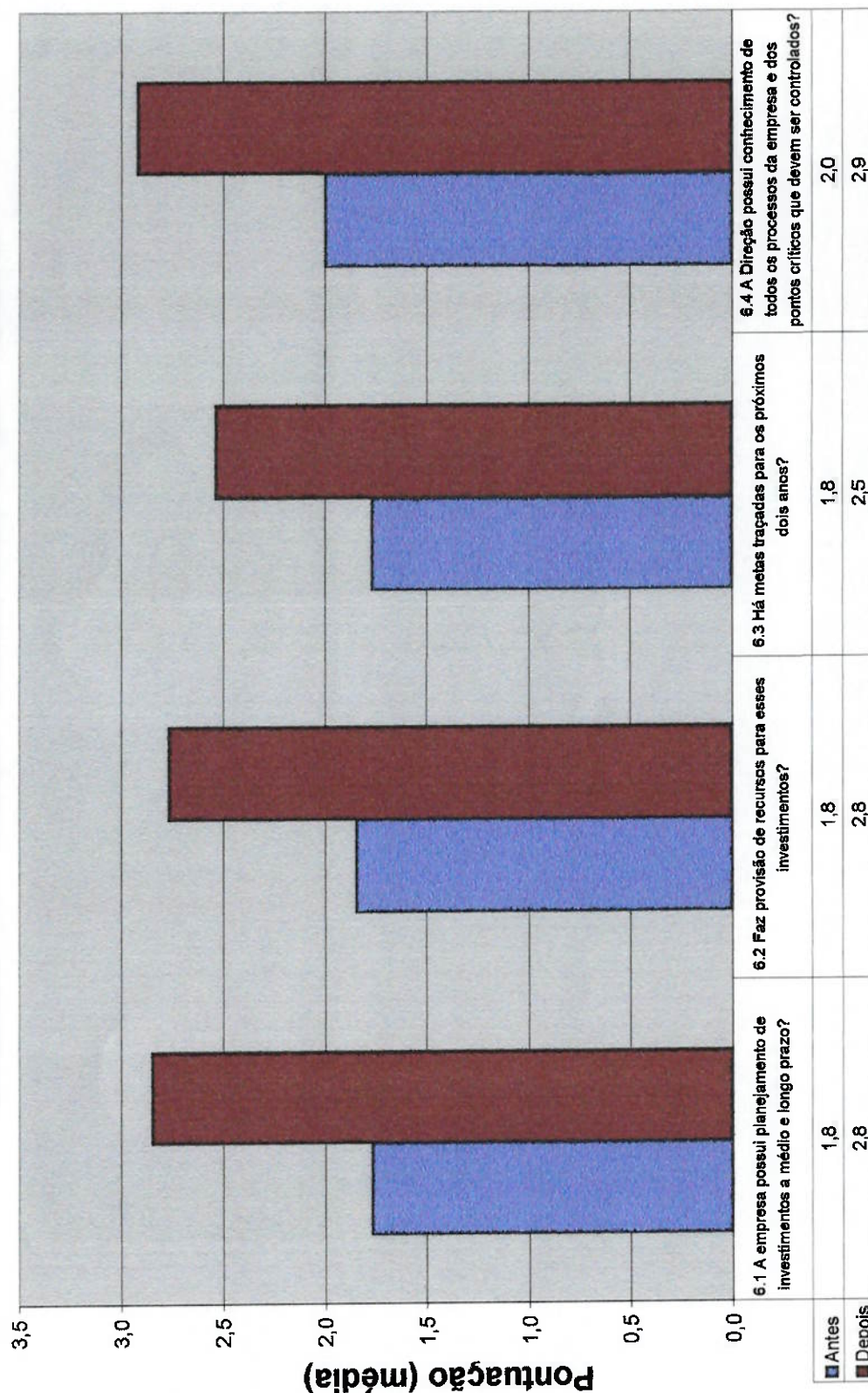


Gráfico VII -

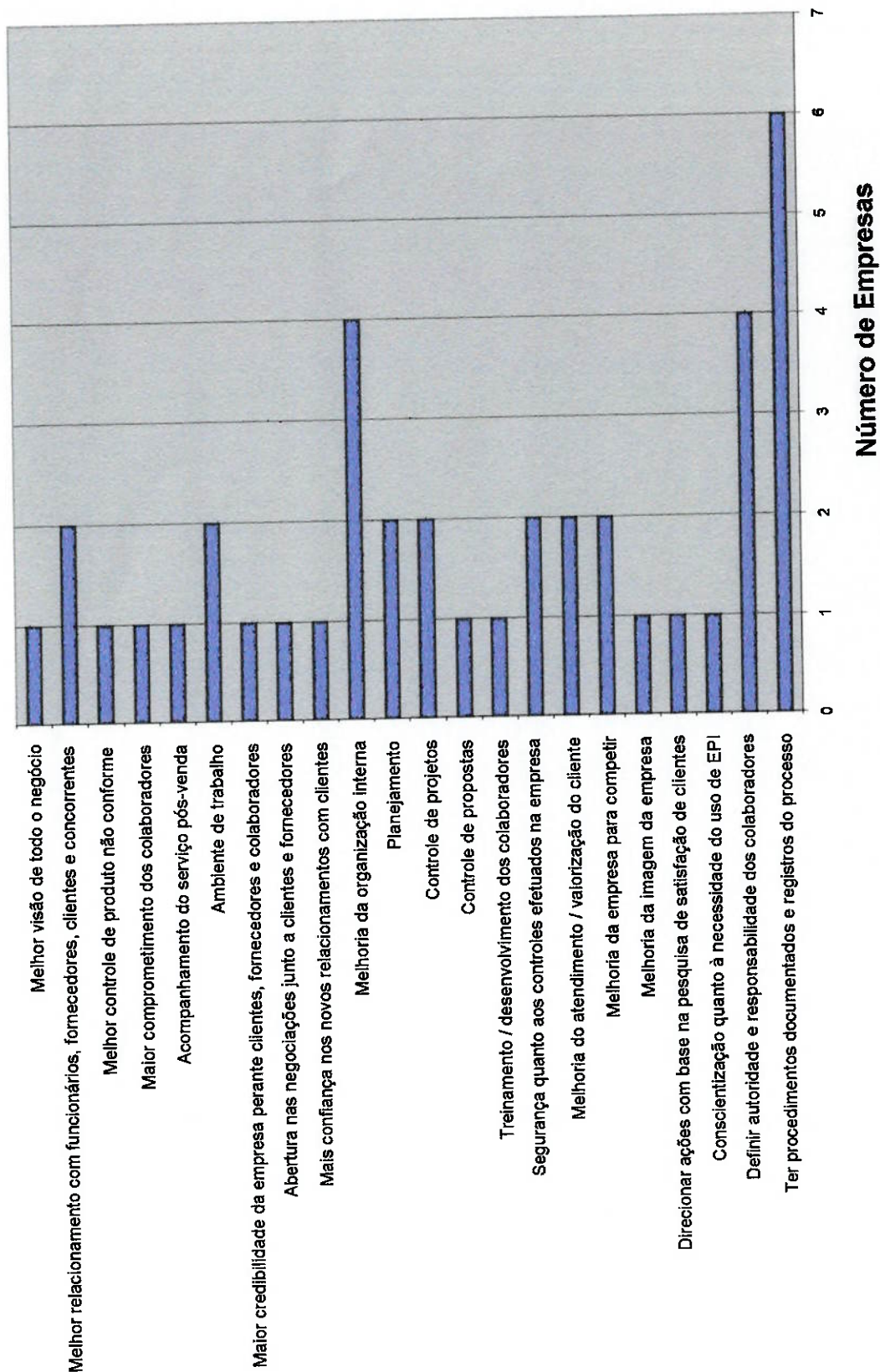


Gráfico VIII - Pontos Negativos do Programa

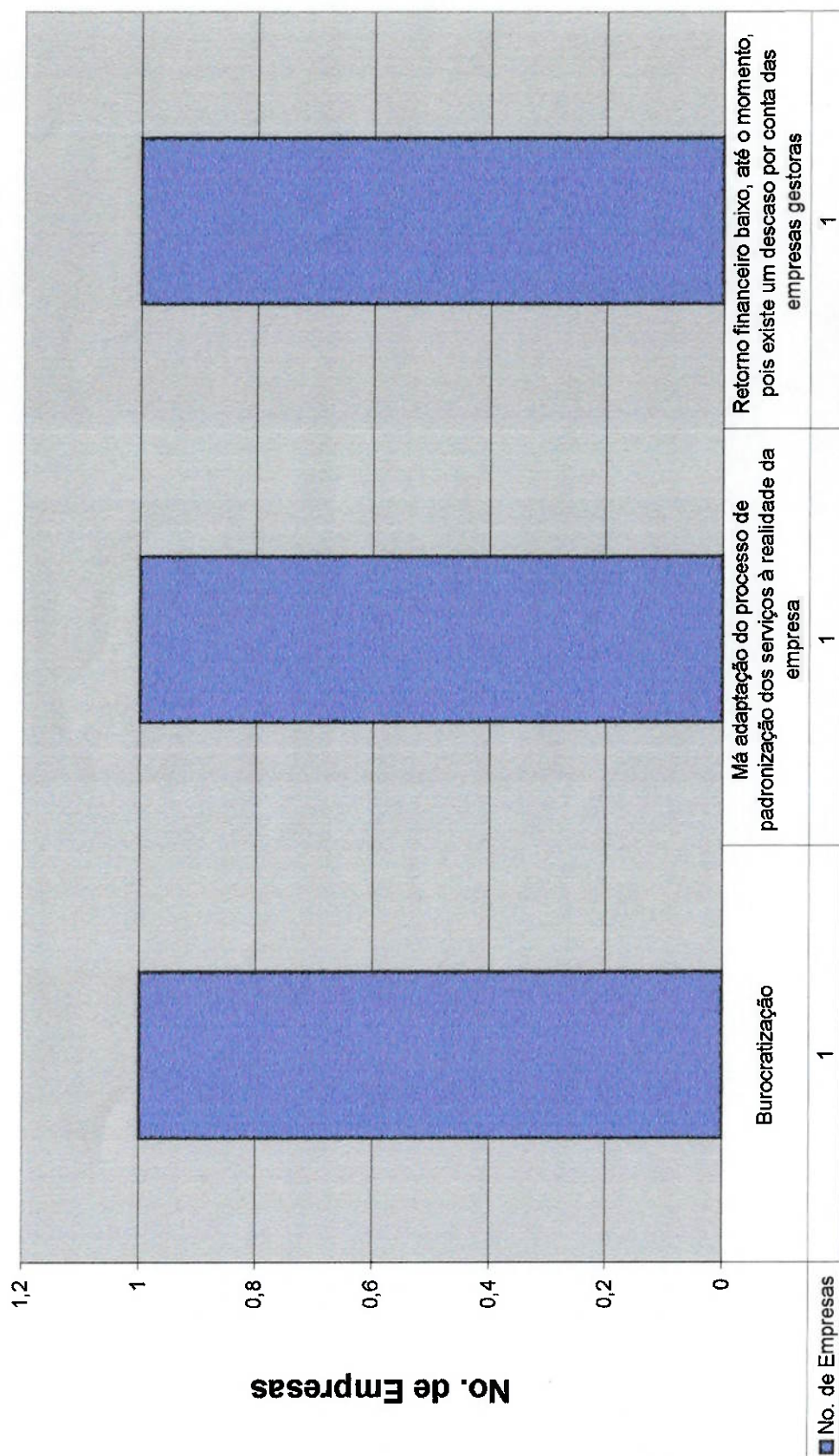
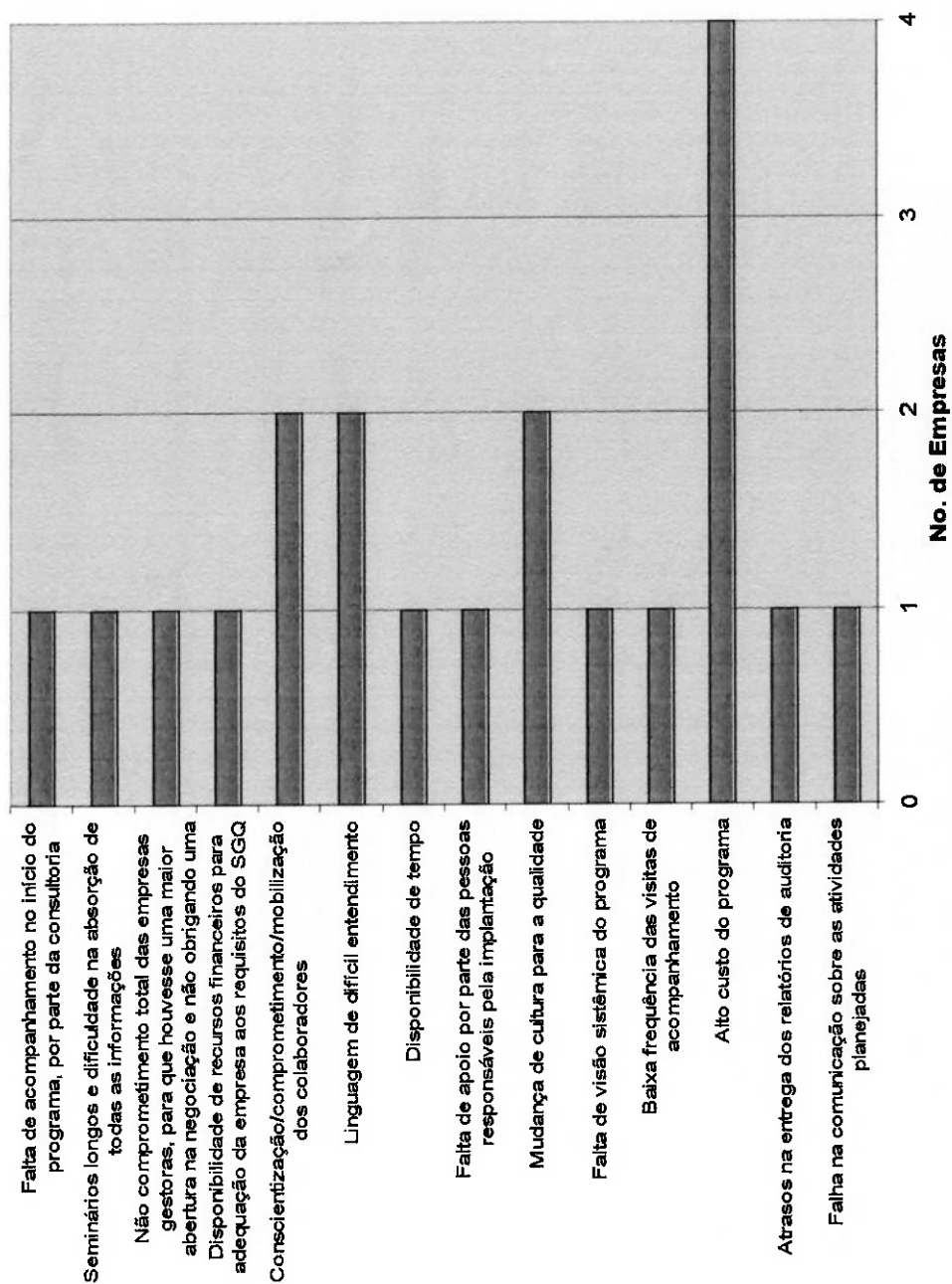


Gráfico IX - Barreiras Encontradas pelos Fornecedores



ANEXO 1 - Exemplo de Planilha de Custos

Empresas participantes		10	R\$6.529,50		R\$7.179,00		R\$5.804,00	
Custo total / empresa			R\$544,13		R\$586,26		R\$483,87	
Custo mensal / empresa (12 meses)		12						
			Grupo Fornecedores					
			CUSTO GLOBAL IEL					
APRESENTAÇÃO		QUANT. HORAS	Unid	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	Custo Use Waste		
						QUANT. HORAS	Unid	VALOR UNITÁRIO
Consultor responsável pela elaboração do material didático e apresentação de seminário		64	h	R\$35,00	R\$2.240,00	0	h	R\$35,00
Consultor(es) responsável(es) pela visitas técnicas		800	h	R\$35,00	R\$28.000,00	0	h	R\$35,00
Horas de deslocamento dos consultores		150	h	R\$35,00	R\$5.250,00	0	h	R\$35,00
SUB T O T A L					R\$35.490,00			R\$0,00
DESPESAS COM PESSOAL		QUANT. HORAS	Unid	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	Custo Unida Meg		
						QUANT. HORAS	Unid	VALOR UNITÁRIO
Secretária e Coordenação		250	h	R\$10,00	R\$2.500,00	100	h	R\$10,00
SUB T O T A L					R\$2.500,00			R\$1.000,00
MATERIAL DE CONSUMO		QUANT. ADE	Unid	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL		
						QUANT. ADE	Unid	VALOR UNITÁRIO
Material didático/Equipamentos		11	pc	R\$175,00	R\$1.925,00	4	pc	R\$175,00
SUB T O T A L					R\$1.925,00			R\$700,00
SERVIÇOS DE TERCEIROS		QUANT. ADE	Unid	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL		
						QUANT. ADE	Unid	VALOR UNITÁRIO
Hospedagem de consultor durante visita técnica (+ ALIMENTAÇÃO)		250	dia	R\$35,00	R\$8.750,00	0	dia	R\$35,00
Despesas de deslocamento (gasolina, Km rodado, consultor, etc.)*		9.500	Km	R\$0,20	R\$1.900,00	0	Km	R\$0,20
SUB T O T A L					R\$10.650,00			R\$0,00
250 Km x 2 percursos x 19 visitas = 9.500								
UTILIZAÇÃO DE EQUIPAMENTOS		QUANT. ADE	Unid	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL		
						QUANT. ADE	Unid	VALOR UNITÁRIO
Local para seminários		7	dias	R\$150,00	R\$1.050,00	0	dias	R\$150,00
Auditorias*		240	h	R\$50,00	R\$12.000,00	72	h	R\$50,00
Lanches**		210	pc	R\$8,00	R\$1.680,00	63	pc	R\$8,00
SUB T O T A L					R\$14.730,00			R\$4.104,00
*8 horas x 3 audit x nº de empresas								
**7 dias x 4 pessoas x nº empresas								
TOTAL GERAL					R\$65.295,00			R\$5.804,00

ANEXO 2 – Modelo do Termo de Adesão**TERMO DE ADESÃO**

As empresas que a seguir subscrevem este Termo de Adesão continente das seguintes cláusulas:

CLAÚSULA PRIMEIRA: DO OBJETO – O presente Termo de Adesão tem por finalidade articular as empresas na implantação do PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES QUE TEM COMO O OBJETIVO sistematizar ações que integrem os grandes compradores com o propósito de elevar o nível de consciência das empresas envolvidas sobre o alcance do poder de compra como indutor do desenvolvimento local, na qualificação de seus fornecedores para assegurar níveis de qualidade aos seus produtos. A implementação de requisitos que garantam o desenvolvimento e a qualificação desses fornecedores, conjugando esforços, compartilhando experiências, minimizando custos e riscos, aumentando a qualidade e credibilidade das empresas.

CLAÚSULA SEGUNDA: DAS OBRIGAÇÕES – Constituem como obrigações das empresas compradoras:

Implementar os projetos básicos do mesmo, bem como dos demais projetos que vierem a ser desenvolvidos por iniciativa do Comitê Gestor.

Alocar recursos para a implementação do Programa com vistas a viabilizar sua participação e desenvolvimento das ações.

Indicar e sensibilizar os seus fornecedores para participarem do Programa.

Facilitar o acesso a informações referentes a ações empreendidas isoladamente e dos resultados obtidos com programas na área de Qualidade e Produtividade.

São obrigações da empresas fornecedoras:

Implantar as ações previstas no Programa, constituídas pelos projetos básicos e outros que venham a ser desenvolvidos por iniciativa do Comitê Gestor.

Facilitar o acesso a informações referentes às ações empreendidas isoladamente e aos resultados obtidos com Programas na área de Qualidade e Produtividade.

CLAÚSULA QUARTA – DA COORDENAÇÃO: A coordenação do Programa se dará no âmbito do Comitê Gestor constituído por representantes das empresas compradoras e fornecedoras que reger-se-á de acordo com o Regimento Interno e como secretaria executiva o Instituto Euvaldo Lodi - IEL

CLAÚSULA QUINTA – DA ADESÃO: Serão aceitas, em qualquer momento, adesões ao presente termo de outras empresas desde que se façam representar no Comitê Gestor do Programa de Qualificação de Fornecedores e se integrem aos projetos de acordo com os cronogramas de trabalho aprovados pelo Comitê Gestor.

E, por estarem de acordo, assinam o presente instrumento.

Goiânia, 02 de Abril de 2002.

ANEXO 2 – Modelo do Termo de Adesão - Continuação

CADASTRO DE EMPRESAS

A empresa abaixo discriminada atesta que recebeu uma via do Termo de Adesão e, estando de acordo com as condições nele estabelecidas, assina o presente cadastro confirmando sua adesão ao Programa de Qualificação de Fornecedores.

RAZÃO SOCIAL

NOME FANTASIA

CNPJ	Inscrição Estadual
------	--------------------

Inscrição Municipal	Ramo de Atividade
---------------------	-------------------

Endereço

Cidade	CEP
--------	-----

Fone	Fax
------	-----

e-mail

Produtos / Serviços fornecidos

CONDIÇÃO DE ADESÃO AO PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO:		
---	--	--

() COMPRADOR	() FORNECEDOR	() AMBOS
---------------	----------------	-----------

NOME DO REPRESENTANTE DA EMPRESA / CARGO	ASSINATURA	LOCAL E DATA
--	------------	--------------

ANEXO 3

SEMINÁRIOS PROPOSTOS PARA O PROGRAMA

S1 - Seminário 1

Apresentação do Programa;

Qualidade e Competitividade Empresarial, Evolução do Conceito da Qualidade;

A Qualidade como satisfação Total dos Clientes Externos e Internos da Empresa;

Abordagem Sistêmica da Qualidade;

Família de Normas ISO 9000;

Sistema de Garantia da Qualidade PBQP-H;

S2 – Seminário 2

Times da Qualidade;

Conceito de Processo;

Diagnóstico de Processos;

Padronização da Empresa e Exemplos de procedimentos;

Gerenciamento de processos, Ciclo PDCA e o Processo de melhoria Contínua;

Ferramentas para a Análise e Melhoria de Processo;

Documentos da Qualidade.

S3 – Seminário 3

Implantação de Sistema Evolutivo de Garantia da Qualidade;

Responsabilidade da Alta Direção;

Política da Qualidade

- Representante da Direção
- Responsabilidade, Autoridade e Recursos

Sistema da Qualidade

- Planejamento de Desenvolvimento e Implantação do Sistema (Plano de Ação)
- Manual da Qualidade e Procedimentos

Controle de Documentos e Registros da Qualidade

S4 – Seminário 4

Aquisição

- Materiais Controlados
- Requisitos para Aquisição
- Qualificação e Avaliação de Fornecedores
- Verificação do Produto Adquirido

Controle de Requisitos fornecido pelo cliente

Inspeção e Ensaios

- Inspeção e Ensaios no recebimento

Manuseio, Armazenamento, Embalagens, preservação e Entrega

- Controle do manuseio e armazenamento de materiais

S5 – Seminário 5

Controle de Processo

- Condições Controladas
- Serviços de execução Controlados

Inspeção e Ensaios

- Inspeção e Ensaios Durante o Processo
- Inspeção e Ensaios Finais

Situação da Inspeção e Ensaios

Manuseio, Armazenamento, Embalagem, Preservação e Entrega

- Proteção dos Serviços Acabados

S6 – Seminários 6

Treinamento

Análise Crítica de Contrato

Identificação e Rastreabilidade de Produto

Controle de Equipamentos de Inspeção, Medição e Ensaios

Controle de Registros da Qualidade

Sistema da Qualidade

- Plano da Qualidade

S7 – Seminário 7

Controle de produto Não-conforme

Ação Corretiva e Ação Preventiva

Auditorias Internas da Qualidade

Serviços Associados

Técnicas Estatísticas

Responsabilidade da Alta Direção

➤ Análise Crítica da Direção

S8 e S9 – Seminário 8 e Seminário 9

Formação de Auditores Internos da Qualidade

ANEXO 4

CONTEÚDO DOS SEMINÁRIOS REALIZADOS NO PROGRAMA

I Seminário

Objetivos

Estrutura do Programa

Fases Operacionais

Formalidades das Relações comerciais

Código de defesa do consumidor

Qualidade na empresa

Meio Ambiente

Liderança

Planejamento (Princípios e tipos)

Missão da empresa

Focando do Mercado

Atendimento ao cliente

Realizado no dia 08/08/2000

II Seminário

Acidente de Trabalho

Constituição Federal

Responsabilidade criminal

Comunicação do acidente

Responsabilidade civil

Causas dos acidentes do trabalho

Riscos ambientais

Inspeção de Segurança

Campanhas de segurança

A importância do uso do EPI

Obrigações do empregado

Obrigações do empregador

Prevenção contra incêndio NR 23

Mapa de Riscos

Programa de prevenção

III Seminário

Introdução

Ciclo da Qualidade

Evolução das Normas ISO

As Normas série ISO 9000

Benefícios da implementação de um sistema da qualidade

Principais Conceitos

Normas da Família ISSO 9000

Requisitos

Terminologia

Partes envolvidas e suas expectativas

O papel e o valor da documentação

A família NBR ISO 9000 foi concebida para 4 situações

Fluxo do processo de certificação

Modelos de Documentos

IV Seminário

Introdução

ISO/DIS 9001:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade

1. Objetivo

1.2 Exclusão Permitida

4. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

4.1 Requisitos Gerais

4.2 Requisitos de Documentos

5. RESPONSABILIDADE DA DIREÇÃO

5.1 Comprometimento da Direção

5.2 Foco no Cliente

5.3 Política da Qualidade

5.5 RESPONSABILIDADE, AUTORIDADE E COMUNICAÇÃO

5.5.1 Responsabilidade e autoridade

5.5.2 Representação da Direção

5.5.3 Comunicação interna

V Seminário

5.6 ANÁLISE CRÍTICA PELA ADMINISTRAÇÃO

5.6.2 Análise Crítica das Entradas

5.6.3 Análise Crítica dos Resultados

6 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS

6.1 Provisão de Recursos

6.2 Recursos Humanos

6.2.1 Designação de Pessoal

6.2.2 Treinamento, conscientização e competência

6.3 Infra-estrutura

6.4 Ambiente de Trabalho

7 AQUISIÇÃO

7.4.1 Processo de Aquisição

Tarefas

Modelo

VI Seminário

5.4 PLANEJAMENTO

5.4.1 Objetivos da Qualidade

5.4.2 Planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade

7 REALIZAÇÃO DO PRODUTO

7.1 Planejamento da realização do produto

7.2 Processos relacionados a Clientes

7.2.1 Determinação de relacionados ao produto

7.2.2 Análise Crítica dos requisitos relacionados ao produto

7.2.3 Comunicação

7.3 Projeto e desenvolvimento

7.3.1 Planejamento do projeto e desenvolvimento

- 7.3.2 Entradas de projeto e desenvolvimento
- 7.3.3 Saídas de projeto e desenvolvimento
- 7.3.4 Análise crítica de projeto e desenvolvimento
- 7.3.5 Verificação de projeto e desenvolvimento
- 7.3.6 Validação de Alterações de projeto e desenvolvimento
- 7.3.7 Controle de alterações de projeto e desenvolvimento
- 7.5 Produção e fornecimento de serviço
- 7.5.1 Controle de produção e fornecimento de serviço
- 7.5.2 Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço
- 7.5.3 Identificação e rastreabilidade
- 7.5.4 Propriedade do Cliente
- 7.5.5 Preservação do Produto

VII Seminário

5.5 Planejamento, Autoridade e comunicação

- 5.5.1 Responsabilidade
- 5.5.2 Representante da Direção
- 5.5.3 Comunicação Interna
- 5.6 Análise Crítica pela direção
- 5.6.1 Generalidades
- 5.6.2 Entrada para a análise crítica
- 5.6.3 Saídas da análise Crítica

8. MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA

- 8.1 Satisfação dos Clientes
- 8.2 Medição e monitoramento
- 8.2.1 Satisfação dos clientes
- 8.2.2 Auditoria Interna
- 8.2.3 Medição e monitoramento de processos
- 8.2.4 Medição e monitoramento de produto
- 8.3 Controle de produto não-conforme
- 8.4 Análise de dados
- 8.5 Melhorias

8.5.1 Melhoria Contínua

8.5.2 Ação Corretiva

8.5.3 Ação Preventiva

VIII e XIX Seminários

Curso de Formação Auditor Interno da Qualidade, para preparar os colaboradores das empresas fornecedoras para gerenciar o Sistema de Gestão da Qualidade, envolvendo os principais líderes da organização, aprendendo a efetuar o monitoramento e a melhoria dos processos através das auditorias.

Realização do Curso de Formação de Auditores Internos da Qualidade. Foram formados 35 auditores internos, representando as 16 empresas participantes do programa.

LISTA DE REFERÊNCIAS

1. Costa Neto, Pedro Luiz de Oliveira, Estatística. São Paulo, Edgard Blücher, 1977.
2. NBR ISO 9001:2000 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos
3. Instituto Euvaldo Lodi do Sistema Federação das Indústrias do Estado de Goiás. Goiânia. Apresenta as empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores e as atas de reunião do grupo gestor. Disponível em <http://www.ielgo.com.br>. Acesso em 07.10.2002.