

Guia orientativo para elaboração do Plano de Qualificação de Fornecedores de Leite PQFL



Coordenação Geral de Produção Animal
Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento

Brasília, novembro de 2019
Versão 1.2

Guia orientativo para elaboração do Plano de Qualificação de Fornecedores de Leite - PQFL

1. CONTEXTUALIZAÇÃO

O Plano de Qualificação de Fornecedores de Leite - PQFL é uma ferramenta de controle elaborada pela empresa, laticínio ou cooperativa, sujeita à Instrução Normativa nº 77, de 26 de novembro de 2018. Nele é definida a política da empresa em relação aos seus fornecedores de leite.

Ao contrário do que possa parecer, o PQFL não tem, necessariamente, que ter como objetivo a melhoria da qualidade do leite, sendo essa uma consequência da execução e evolução do plano. Entretanto, por incorporar melhores tecnologias às rotinas de produção, melhorar a produtividade do sistema e a qualidade da matéria-prima, e impactar diretamente a renda e lucratividade do produtor, o PQFL é o grande aliado do laticínio na consolidação de uma matriz robusta de mitigação de riscos quanto à qualidade do leite.

Dessa forma, é importante que o laticínio compreenda que, mesmo com o plano em execução, não está isento de responsabilidades referentes à qualidade de sua matéria-prima, sendo responsável por eventuais desvios. Em função disso, é necessário manter mecanismos de vigilância e prever ações emergenciais, a fim de dirimir riscos decorrentes de não conformidades.

É importante destacar que, conforme a IN 77/2018, o MAPA fará o acompanhamento da execução dos PQFL e não sua prévia aprovação. O PQFL é um documento que faz parte da gestão da qualidade, sendo parte do autocontrole da empresa, portanto, sua elaboração, implantação e execução é de total responsabilidade do laticínio.

O PQFL se restringe unicamente aos fornecedores de leite, e deve ser entendido como um **processo contínuo e evolutivo de controle**, onde os esforços devem ser no sentido de qualificar ininterruptamente os fornecedores, melhorando-os se necessário, e reclassificando-os no intuito de melhorá-los ou aprimorá-los, tendo como referência dados estatísticos de controle da matéria-prima e relatórios de acompanhamento da propriedade.

2. SOBRE O GUIA

O objetivo desse guia é oferecer orientação básica aos laticínios para elaboração de seus planos, bem como destrinchar os itens de BPA definidos no art. 9º da Instrução Normativa nº 77/2018, sem, no entanto, restringi-los aos conceitos e preceitos aqui repassados.

Em anexo segue um modelo de lista de verificação para avaliação de propriedades quanto ao atendimento ao art. 9º da IN77/18.

3. ESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES DE LEITE

Anexo a este guia consta o **formulário padrão** que as empresas deverão utilizar para enviar os planos ao MAPA.

3.1. Identificação do estabelecimento

Razão social:

Nome Comercial:

Nº SIF:

CNPJ:

Endereço:

Endereço de correspondência:

Telefone:

E-mail:

Captação diária de leite em litros/dia (mínimo, máximo e média considerando os últimos 12 meses):

Número de fornecedores (mínimo, máximo e média considerando os últimos 12 meses):

Responsável(is) pelo PQFL (nome, cargo, telefone, e-mail):

Obs: Para empresas com mais de uma unidade fabril, o plano deverá ser apresentado individualmente por cada unidade.

3.2. Missão e visão da empresa

A empresa deve descrever a MISSÃO e VISÃO do estabelecimento, dentro dos conceitos mais utilizados na atualidade, relacionando aos objetivos de longo prazo da empresa. Exemplos de conceitos que podem ser utilizados são: “Missão: É o propósito de a empresa existir, sua razão

de ser.”, e “Visão: É a situação em que a empresa deseja chegar (em período definido de tempo)”.

3.3. Diagnóstico inicial

Inicialmente a empresa deverá realizar uma avaliação da sua situação atual em termos do contexto geral de sua atividade, de modo a justificar as proposições de ações e atividades a serem desenvolvidas para alcance dos objetivos.

Importante destacar que o diagnóstico inicial, mencionado na IN 77/2018, se refere a avaliação da situação atual do laticínio, frente à sua MISSÃO e VISÃO. Este difere do diagnóstico pormenorizado das propriedades, o qual poderá ser realizado no decorrer da execução do projeto (como um objetivo específico), conforme necessidade de trabalhos específicos para desenvolver questões pontuais e detalhadas nas propriedades fornecedoras de leite.

O “diagnóstico pormenorizado”, mencionado no parágrafo anterior, visa identificar a situação atual dos fornecedores de leite do laticínio, evidenciando se as propriedades são acompanhadas por técnicos, o atendimento aos requisitos descritos nos Capítulos IV e V da IN 77/2018 e valores relativos a qualidade do leite recebido.

A partir da avaliação da situação atual o laticínio poderá fazer um agrupamento prévio dos produtores para priorizar as ações iniciais por grupo, descrevendo essas ações, informando o tempo de duração, visando a resolução dos problemas emergenciais. Nesse caso, o diagnóstico detalhado da situação dos fornecedores de leite deverá fazer parte do cronograma de implementação do Plano.

3.4. Objetivos do plano

Os objetivos do plano devem contemplar os de caráter geral e os de caráter específico, além de ter aderência com a missão e visão da empresa. A empresa deve descrever com clareza o patamar que espera alcançar com os seus produtores frente a sua missão e visão.

O objetivo geral deve delimitar o escopo do plano. Evidenciar os benefícios diretos e indiretos que o plano alcançará. Esse tópico está

diretamente relacionado às expectativas de resultados futuros (missão e visão) que a empresa tem com a implementação do plano de qualificação de seus fornecedores. Evidencia-se que esses objetivos influenciarão os tópicos que constarão ou que serão priorizados no formulário de diagnóstico das propriedades.

Os objetivos específicos devem evidenciar as ações a serem realizadas e as metas a serem alcançadas. Devem ainda conter **quais** valores devem ser alcançados e **quando** as metas deverão ser atingidas. Estas metas devem ser mensuráveis, portanto, termos como “melhorar a qualidade do leite”, “melhorar a rentabilidade” não são adequados. Para cada meta, descrever o estágio inicial do parâmetro a ser melhorado.

3.5. Diagnóstico do perfil de fornecedores

A avaliação dos parâmetros técnico, estrutural, operacional e financeiro dos fornecedores de leite deve contemplar fatores que permitam o agrupamento futuro dos fornecedores de forma mais homogênea possível, visando a implementação de ações que permitam o alcance dos objetivos.

3.5.1. Descrição do diagnóstico:

- A forma e ferramentas utilizadas para obtenção e compilação dos dados do diagnóstico;
- Como será a abordagem dos produtores;
- Etapas e cronograma do diagnóstico.

3.5.2. Execução do diagnóstico:

- Informar o número de produtores avaliados por região, estado, mesorregião, microrregião e município (se for o caso);
- Identificar, quando for o caso, os técnicos envolvidos na coleta de dados;
- Identificar o perfil dos produtores quanto ao tipo de atividades desenvolvidas na propriedade, nível tecnológico, escolaridade, estágio de boas práticas agropecuárias, produção/produktividade, qualidade do leite, entre outros aspectos.

3.6. Indicadores de gerenciamento

Estes são os indicadores operacionais que permitirão monitorar e comprovar a progressão de execução dos objetivos do plano. Os indicadores são unidades que permitem medir – caso de elementos quantitativos, ou verificar – caso de elementos qualitativos, se estão sendo alcançados os objetivos ou mudanças previstas. Também possibilitam conhecer melhor os avanços em termos de resultados ou impactos. Um indicador é, portanto, uma ferramenta de mensuração, utilizada para levantar aspectos quantitativos e/ou qualitativos de um dado fenômeno, visando a avaliação da execução para subsidiar as tomadas de decisões.

Além de ser um instrumento de avaliação, os indicadores também são instrumentos de gestão. A gestão implica capacidade de operar sobre dimensões-chave de sistemas e processos distintos, modificando seus estados e seus rumos. Com o uso de indicadores, decisões importantes podem ser tomadas com base em informações. Em essência, indicadores trazem objetividade às ferramentas para o monitoramento do progresso do plano e ajudam a melhorar a organização, por permitir uniformidade, acuracidade e repetibilidade. A utilização de indicadores de desempenho no gerenciamento de planos e projetos é, na atualidade, indispensável para o efetivo acompanhamento e tomada de decisões.

3.7. Metodologia

O plano deve descrever de que forma será implementado, evidenciando as diferentes ações e as etapas do trabalho (O quê? Por quê? Quem? Como? Quando? Onde?).

Deve detalhar especialmente as ações/etapas planejadas, indicando como elas ajudarão a alcançar os objetivos do plano e quem realizará cada uma destas ações/etapas (a empresa ou terceiros), bem como de que forma se efetivarão.

Informações importantes a serem contempladas devem especificar por exemplo:

- 1) Como serão enquadrados os produtores nas categorias, com a definição da frequência e tipo de assistência técnica;

- 2) Quais os produtores serão atendidos (nome, CPF, endereço). Manter lista atualizada indicando o período de atualização (a cada x meses, por exemplo). Esse dado poderá ser mantido em planilha eletrônica na empresa, devendo tal fato ser descrito no plano, caso seja essa a opção.
- 3) Como serão coordenadas e gerenciadas as atividades;
- 4) Quais ações serão desenvolvidas, metodologia utilizada e como serão implementadas;
- 5) Como serão os registros de cada ação executada;
- 6) Quais parâmetros foram avaliados para eleger os produtores para uma determinada ação;
- 7) Qual a forma e frequência das capacitações;
- 8) Qual a frequência e a forma de realização das auditorias internas;

Caso a empresa defina, como um dos seus objetivos, realizar um diagnóstico pormenorizado de cada um de seus produtores (ou parte deles) para identificar os problemas a serem trabalhados ao longo de seu plano de qualificação, e agrupa-los conforme as necessidades específicas de ações, deve-se detalhar a metodologia utilizada para este diagnóstico, contemplando detalhes como: a forma e ferramentas utilizadas para obtenção e compilação dos dados do diagnóstico, a forma de abordagem dos produtores, as etapas e cronograma do diagnóstico e o número de produtores avaliados. Identificar ainda, quando for o caso, os técnicos envolvidos na coleta de dados, identificar o perfil dos produtores quanto ao tipo de atividades desenvolvidas na propriedade, nível tecnológico, escolaridade, estágio de BPA's, produção/produtividade, qualidade do leite; definindo as metas para cada objetivo, com os respectivos indicadores de gerenciamento por grupo de produtores.

As metas devem ser realistas, devendo-se evitar metas ousadas demais, não condizentes com a realidade e com as dificuldades enfrentadas pelo setor. Para cada meta, descrever o estágio inicial do parâmetro a ser melhorado (obtido na fase de diagnóstico). As metas podem ser definidas conforme o perfil dos grupos de produtores. Pode-se definir níveis de implementação de BPA por período a ser trabalhado, o que permitirá acompanhar a evolução da implantação do plano. Indicar ainda como será o monitoramento (se há softwares, planilhas, etc.).

Para cada ação deve ser descrita a metodologia a ser adotada e seus indicadores, com base no perfil dos fornecedores identificados no diagnóstico. Não existe “fórmula” única, cada grupo pode exigir ações e/ou metodologias diferentes. Para cada grupo ou propriedades identificadas como prioritárias, deve-se estabelecer a forma de atuação para que todos os produtores evoluam em uma mesma direção. Estabelecer ainda um cronograma de acordo com a estratégia planejada para resolução dos problemas levantados, incluindo um fluxo de atuação ao longo do tempo para a resolução pontual de problemas ao longo dos meses/anos.

Obs: Experiências da equipe de gestão do MAPA, em mais de 600 projetos do Programa Mais Leite Saudável, demonstraram que, para problemas com a qualidade do leite, apenas instruir o produtor quanto aos procedimentos de limpeza de ordenha não é suficiente para resolver o problema quando existem outras falhas como: ausência de pesagem de leite, divisão inadequada de lotes de animais, planejamento forrageiro inadequado, deficiência no registro de parições, falta de registo e análise financeira do negócio rural, entre outros.

A abordagem dos sistemas de produção deve ser ampla, compreendendo a gestão técnica e financeira de médio prazo, melhorando o sistema produtivo como um todo.

Para produtores estruturados com problema de qualidade do leite, poderá existir uma falha pontual que justifique uma assistência especializada.

A metodologia deve ser descrita de forma pormenorizada, permitindo contemplar todos detalhes da execução do projeto, permitindo adequado monitoramento de sua execução, tanto pela equipe executora quanto por alguma equipe de verificação externa.

O plano deve contemplar também os procedimentos para avaliação das ações executadas, visando a análise crítica dos resultados da execução das ações, a adoção de ações corretivas ou melhorias e os registros das ações corretivas.

3.8. Cronograma

O cronograma de execução do Plano deverá conter cada ação proposta ao longo dos meses durante os anos. Esse cronograma deve ser atualizado anualmente e/ou a cada revisão/atualização do Plano.

3.9. Auditorias internas:

As auditorias internas deverão ser realizadas periodicamente, conforme critérios descritos no plano, visando a avaliação da execução das atividades e a realização de ajustes para sua melhoria.

As auditorias internas poderão ser objeto de auditorias oficiais do MAPA, por isso o procedimento de auditoria, seu cronograma, e seus registros devem estar disponíveis.

As auditorias internas são fundamentais para o processo. Através dessas avaliações, falhas de execução são identificadas e corrigidas, como em um ciclo de PDCA, onde a melhoria se torna contínua a cada vez que o ciclo é ativado e retorna ao seu início

Exemplo: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/ciclo-pdca-ajuda-a-melhorar-o-desempenho-dos-negocios,ed8a834b4cc37410VgnVCM2000003c74010aRCRD>.

A análise dos achados de auditoria deve ser feita com base nas metas traçadas para o período auditado, avaliando-se o que deu certo e o que deu errado, apontando assim o que será melhorado no próximo ciclo. Ressalta-se que a empresa ou cooperativa é a responsável integral pela governança do processo, devendo apoderar-se das informações e buscar a melhoria da atividade.

Os documentos resultantes das auditorias internas devem ficar arquivados na empresa por no mínimo 3 anos.

O relatório de auditoria interna consiste na análise das ações previstas do PQFL e atingimento dos objetivos, metas e adequado monitoramento dos indicadores ao longo do período em avaliação.

Por fim evidencia-se que a auditoria interna da empresa deve ser feita, preferencialmente, por equipe distinta da que executa o plano, podendo tal auditoria incluir ou não avaliações in loco das propriedades rurais.

3.10. Documentos comprobatórios

As ações executadas devem ser registradas em documentos auditáveis, que deverão ficar arquivados por 12 meses. Nesses documentos é fundamental a rastreabilidade das informações e sua relação com as metas e atividades do projeto.

Exemplo:

- Fichas de visitas aos produtores datadas e assinadas pelo técnico e pelo produtor.
- Relatórios gerenciais com cópias na propriedade e com técnico ou em sistema auditável.

4. OBSERVAÇÕES GERAIS

Todos os manuais, formulários e calendários e outros documentos que descrevem atividades práticas que serão executadas na fazenda devem ser apenas citados no plano e incluídos com anexos desse, não devendo fazer parte do corpo do documento.

Conforme art. 9º da IN 77/2018, todos os itens referentes às boas práticas agropecuárias devem ser implementados no âmbito das ações a serem executadas, obedecendo critérios e escalonamento baseados no diagnóstico, conforme cronograma estabelecido para cada grupo de produtores. A não implementação de algum dos itens do art. 9º, deverá ser devidamente justificada e previamente aprovada pelo técnico da DDR responsável pelo acompanhamento da execução do PQFL. Anexo a este documento constam os detalhamentos sobre os itens de BPA mencionados na IN 77/2018.

Anexo a este guia também está uma planilha sugestiva com os principais tópicos a serem avaliados no que se refere à implantação das boas práticas agropecuárias. Caso a empresa opte pela utilização da mesma, deverá determinar quais tópicos são imprescindíveis na coluna “Tipo”. Tópicos imprescindíveis são aqueles sem os quais considera-se que

a propriedade não possui boas práticas agropecuárias, independente de atender a todos os demais itens. Recomenda-se que no diagnóstico da propriedade sejam utilizados todos os itens e que a empresa defina quais ela vai utilizar para definir suas ações.