CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI

CARLOS ALBERTO COLONNA ROMANO

GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES: relação entre práticas adotadas e o desempenho na cadeia de suprimentos de autopeças

São Bernardo do Campo

2012

CARLOS ALBERTO COLONNA ROMANO

GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES: relação entre práticas adotadas e o desempenho na cadeia de suprimentos de autopeças

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro Universitário da FEI para obtenção do título de Mestre em Engenharia Mecânica, orientado Pelo Prof. Dr. Wilson de Castro Hilsdorf.

São Bernardo do Campo

2012

Romano, Carlos Alberto Colonna.
Gestão de relacionamento com fornecedores: relação entre práticas adotadas e o desempenho na cadeia de suprimentos de autopeças / Carlos Alberto Colonna Romano. São Bernardo do Campo, 2012.
80 f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Centro Universitário da FEI.

Orientador: Prof. Dr. Wilson de Castro Hilsdorf

1. Gerenciamento do relacionamento com fornecedores. 2. Cadeia de suprimentos. 3. Gestão da cadeia de suprimentos. I. Hilsdorf, Wilson de Castro, orient. II. Título.

CDU 65.012.34

Centro Universitário da **FEI**

APRESENTAÇÃO DE DISSERTAÇÃO
ATA DA BANCA JULGADORA

PGM-10

Programa de Mestrado de Engenharia Mecânica

Aluno: Carlos Alberto Colonna Romano **Matrícula:** 210111-1

Título do Trabalho: Gestão de relacionamento com fornecedores: relação entre práticas adotadas e o desempenho na cadeia de suprimentos de autopeças.

Área de Concentração: Produção

ORIGINAL ASSINADA

Orientador: Prof. Dr. Wilson de Castro Hilsdorf

Data da realização da defesa: 21/12/2012

A Banca Julgadora abaixo-assinada atribuiu ao aluno o seguinte:

APROVADO ☒ REPROVADO ☐

São Bernardo do Campo, 21 de Dezembro de 2012.

MEMBROS DA BANCA JULGADORA

Prof. Dr. Wilson de Castro Hilsdorf

Ass.: _____

Prof.ª Dr.ª Gabriela Scur Almudi

Ass.: _____

Prof. Dr. Paulino Graciano Francischini

Ass.: _____

VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO

ENDOSSO DO ORIENTADOR APÓS A INCLUSÃO DAS RECOMENDAÇÕES DA BANCA EXAMINADORA

_____

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-graduação

_____

Prof. Dr. Agenor de Toledo Fleury

A Deus, que sempre esteve comigo dando-me forças e abrindo portas, a minha esposa Silvia, parceira, companheira e incentivadora de todas as horas e aos meus pais que são a referência da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a Deus por me dar a oportunidade, a força e a motivação para desenvolver este projeto e vencer mais esta importante etapa de minha vida.

Agradeço ao Prof. Wilson de Castro Hilsdorf por sua orientação clara e objetiva nas diversas reuniões que tivemos para o desenvolvimento deste projeto, que permitiram a definição do rumo mais adequado do início até a sua conclusão.

Agradeço de forma especial a minha esposa Silvia, que colaborou de forma ativa na coleta de dados junto às empresas pesquisadas. Sem seu esforço e dedicação esta pesquisa não teria sido possível.

Agradeço aos anônimos colaboradores das inúmeras empresas com os quais mantivemos contato, pela gentileza e atenção ao responder o questionário de pesquisa tão importante para sua a conclusão deste trabalho.

Agradeço aos colegas da Interaction Plexus, empresa de consultoria e treinamento, em especial ao Marcus Vivone, pela troca de ideias, que muito me ajudaram no desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço aos meus pais, que não estão mais entre nós, pela sabedoria e continuo apoio, e de forma especial à minha mãe pelo amor incondicional que sempre demonstrou por mim. Também a Victoria, minha irmã, pelo incentivo para o desenvolvimento deste projeto.

E por fim a minha esposa e aos meus queridos filhos, Maurício e Isabel pelo apoio dado desde o início deste projeto, com certeza eles foram muito importantes para que este trabalho alcançar o estágio atual.

Produzir esta dissertação não foi tarefa fácil, mas seria impossível sem o apoio todas estas pessoas a quem muito agradeço.

O resultado do relacionamento de longo prazo é qualidade cada vez melhor e custo cada vez menor.

W. Edwards Deming

RESUMO

A Gestão de Relacionamento com Fornecedores é assunto atual e de interesse para muitas empresas, visto a crescente dependência em relação a seus fornecedores, para alcançar os principais objetivos organizacionais. O objetivo desta dissertação é identificar se a utilização de práticas de Gestão do Relacionamento com Fornecedores afeta o desempenho das empresas industriais de autopeças, provendo assim informações para a definição da estratégia da gestão do relacionamento com fornecedores. Para efetivar este estudo foi realizada uma pesquisa tipo survey com empresas de autopeças do Brasil, utilizando questionário com perguntas fechadas e escala de Likert, com responsáveis de áreas relacionadas à gestão de fornecedores. Através da avaliação dos resultados obtidos pode-se concluir que o desempenho da qualidade e da entrega dos fornecedores apresenta crescimento na medida da aplicação mais efetiva das práticas de gestão de relacionamento avaliadas. As conclusões alcançadas com este estudo são relevantes para profissionais que trabalham na gestão de fornecedores e também para estudantes e pesquisadores deste tema, para a definição das práticas de gestão do relacionamento com fornecedores a serem aplicadas.

Palavras-Chave: Gerenciamento do relacionamento com fornecedores. Cadeia de suprimentos. Gestão da cadeia de suprimentos.

ABSTRACT

The Supplier Relationship Management is a current subject of interest for many companies, due the increasing dependence on its suppliers to achieve key organizational objectives. The goal of this dissertation is to identify if the use of Supplier Relationship Management practices influence the performance of industrial auto parts companies, providing information for definition of supplier relationship management strategy. To do this study was conducted a survey with auto parts companies in Brazil, and has been used a questionnaire with closed questions and Likert scale with managers of supplier management areas. Through the evaluation of the results it can be concluded that supplier's quality and delivery performance presents growth as the more effective application of supplier relationship management practices evaluated. The conclusions reached from this study are relevant for professionals working in the management of suppliers and also for students and researchers of this topic, assisting in defining the supplier relationship management practices to apply.

Key words: Supplier relationship management. Supply chain. Supply chain management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Estrutura de uma cadeia de suprimentos.....19
FIGURA 2 - Integração dos processos do SCM.....22
FIGURA 3 - Processos transversais e silos funcionais.....23
FIGURA 4 - A Gestão do Relacionamento com Fornecedores.....26
FIGURA 5 - O processo estratégico de gestão relacionamento com fornecedores.....27
FIGURA 6 - Modelo SCOR 40
FIGURA 7 - Níveis dos Processos do Modelo SCOR 41
FIGURA 8- Gráfico de dispersão da média das práticas de SRM e da média do desempenho 54
FIGURA 9- Cálculo do índice r^2 de Pearson pelo Minitab 16 55
FIGURA 10- Cálculo do índice r de Pearson no pelo Minitab 16.....56
FIGURA 11- Cálculo do índice r de Pearson e do P-Value pelo Minitab 16.....58

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Tabulação dos dados da pesquisa relativos a pontuação das práticas de SRM e do desempenho de cada empresa pesquisada 53
TABELA 2 - Tabulação dos dados da pesquisa relativos a pontuação das práticas de SRM e do desempenho de cada empresa pesquisada..... 54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **13**
1.1 Objetivo da Pesquisa **14**
1.2 Hipótese a ser avaliada **14**
1.3 Metodologia da Pesquisa **15**

2 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS **17**
2.1 Cadeia de Suprimentos **17**
2.2 Gestão da Cadeia de Suprimentos **19**
2.3 Gestão de Relacionamento com Fornecedores **24**
2.3.1 Práticas para melhorar a gestão de relacionamento com fornecedores **30**
2.3.1.1 Relacionamento estratégico de longo prazo **31**
2.3.1.2 Avaliação de fornecedores **32**
2.3.1.3 Integração logística **34**
2.3.1.4 Condução de atividades conjuntas de melhoramento **36**

3 INDICADORES DE DESEMPENHO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS **38**

4 PESQUISA DE CAMPO (SURVEY) **45**
4.1 Questionário de pesquisa **46**
4.2 Pré-teste do instrumento de pesquisa **50**
4.3 Hipótese a ser avaliada **51**
4.4 Amostra da pesquisa **51**
4.5 Tabulação geral dos resultados obtidos **52**
4.6 Avaliação dos dados **53**
4.6.1 Determinando o grau de acomodação - Índice r^2 de Pearson **55**
4.6.2 Índice r de Pearson **56**
4.6.3 Testes de coeficiente de correlação **57**
4.7 Análise geral dos resultados **59**

5 CONCLUSÃO **60**

REFERÊNCIAS **63**
GLOSSÁRIO **72**
APÊNDICE A **74**
APÊNDICE B **78**
APÊNDICE C **79**

1 INTRODUÇÃO

Um dos temas de maior interesse dos principais executivos de grandes empresas sejam elas fornecedoras de bens ou de serviços é a Gestão da Cadeia de Suprimentos, Supply Chain Management (SCM), crescentemente definida como a integração dos processos chave da empresa, seus fornecedores e clientes (CROXTON et al., 2001). Para grande número dessas empresas, a cadeia de suprimentos é o fator com maior potencial de tornar-se o mais significativo na obtenção de vantagens competitivas nos mercados globais, assim como no aumento da lucratividade e crescimento das empresas (CORRÊA, 2010).

Atualmente para alcançar seus objetivos, as empresas estão cada vez mais atentas às competências chave do negócio, o que as leva a comprar uma quantidade crescente de produtos e serviços de fornecedores, aumentando assim, a dependência em relação a eles. Esta crescente dependência das empresas em relação aos seus fornecedores torna-se um problema quando os mesmos não alcançam o desempenho pretendido, pois isto pode comprometer os principais objetivos da empresa, como o seu resultado econômico financeiro e a satisfação dos clientes. Para que os fornecedores alcancem o desempenho pretendido muitas empresas tem a necessidade de estabelecer uma estratégia para a implementação do processo de Gestão de Relacionamento com Fornecedores, havendo dúvidas sobre qual a melhor estratégia a ser implantada.

A Gestão de Relacionamento com Fornecedores, Supplier Relationship Management (SRM) é um dos processos da Gestão da Cadeia de Suprimentos, e define como o relacionamento com fornecedores é desenvolvido e mantido (LAMBERT, 1998), se destaca, tanto para obter a real integração da cadeia de suprimentos, como por permitir uma gestão eficaz dos fornecedores de uma empresa.

Diversos estudos já foram realizados em relação à Gestão do Relacionamento com Fornecedores, tais como os estudos de Lambert (2004) demonstrando o seu impacto e efeito positivo nos resultados operacionais do desempenho das empresas, entretanto, a maior parte destes estudos não avalia as práticas a serem implantadas e os resultados que podem ser obtidos. Analisar os efeitos da implementação do SRM no desempenho obtido, não auxilia as empresas a identificar a contribuição de determinadas práticas e, portanto, não as ajuda a definir quais implantar.

A reflexão acima permite verificar um significativo interesse, tanto para profissionais que trabalham no desenvolvimento e gerenciamento de fornecedores, em setores como os de logística, da qualidade de fornecedores e de compras, como para pesquisadores e estudantes destes temas, sobre a avaliação do impacto que a aplicação de práticas utilizadas para o Gerenciamento do Relacionamento com Fornecedores pode trazer ao desempenho operacional das empresas.

Devido o exposto acima, esta pesquisa procurará responder a seguinte questão:

"A utilização de práticas de Gestão de Relacionamento com Fornecedores afeta o desempenho das empresas que as aplicam?"

1.1 Objetivo da Pesquisa

Para responder a questão da pesquisa: "A utilização de práticas de Gestão de Relacionamento com Fornecedores afeta o desempenho das empresas que as aplicam?", decidiu-se realizar uma pesquisa junto a empresas de autopeças do Brasil, pois estas utilizam de forma intensiva fornecedores na manufatura de seus produtos.

O objetivo desta dissertação é identificar se a utilização de práticas de Gestão do Relacionamento com Fornecedores afeta o desempenho das empresas industriais de autopeças, provendo assim informações para a definição da estratégia da gestão do relacionamento com fornecedores.

1.2 Hipótese a ser avaliada

Hipótese: A condução das práticas de Gestão do Relacionamento com fornecedores é positivamente relacionada com o desempenho da qualidade e entrega dos fornecedores das empresas de autopeças.

Teve influência direta na definição da hipótese o estudo da literatura disponível e apresentada no item 2.3 desta dissertação, que sugere que a aplicação das práticas de gestão de relacionamento de fornecedores traz benefícios potenciais que podem abranger aspectos chave do desempenho operacional. Decidiu-se adotar a avaliação do desempenho em relação à qualidade e entrega, por serem estes aspectos chave do desempenho operacional das indústrias do setor automobilístico, conforme é apresentado no item 3 desta pesquisa.

1.3 Metodologia da Pesquisa

Para condução deste estudo foi inicialmente realizada revisão bibliográfica em relação à gestão de cadeia de suprimentos, à gestão de relacionamento com fornecedores, as práticas utilizadas para esta gestão e indicadores de desempenho da cadeia de suprimentos. A partir desta bibliográfica foi desenvolvido o instrumento de pesquisa, um questionário considerando a escala do tipo Likert, apresentado no item 4.1, que foi enviado a gestores de áreas de relacionamento com fornecedores das cem maiores empresas de autopeças do Brasil.

Empregou-se o método de pesquisa “survey” para obtenção de informações sobre a relação entre práticas adotadas para a gestão de relacionamento com fornecedores e o desempenho alcançado na cadeia de suprimentos de autopeças do Brasil. Conforme Gil (1999) este método de pesquisa pode ser utilizado para a obtenção de informações sobre o que pessoas e organizações sabem, creem, esperam, sentem, desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram.

A população considerada para a pesquisa de campo foi as cem maiores empresas de autopeças do Brasil, conforme definido pelo Sindipeças / Abipeças - Desempenho do Setor de Autopeças (2009- 2010). A pesquisa foi realizada utilizando o questionário apresentado no item 4.1, enviado por e-mail aos responsáveis das áreas de gestão de fornecedores destas empresas. Foram obtidas respostas utilizáveis de 26 empresas pesquisadas.

Para avaliar os resultados da pesquisa de campo e identificar se a utilização das práticas de Gestão do Relacionamento com Fornecedores está relacionada ao desempenho, aplicou-se a análise de regressão linear e o teste de coeficiente de correlação para confirmar a

existência de correlação entre as variáveis avaliadas considerando o tamanho da amostra estudada, conforme apresentado no item 4.6.

2 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Conforme mencionado anteriormente, a gestão da cadeia de suprimentos pode ser considerada atualmente um aspecto fundamental em empresas de diferentes portes para alavancar resultados, o que é mandatório no mundo globalizado e competitivo. A competição não se dá apenas entre empresas, mas entre cadeias de suprimentos. Isto faz muito sentido quando pensamos na cadeia de suprimentos do mercado automobilístico. Para alcançar o sucesso em uma marca de automóveis, é necessário que os fornecedores dos vários níveis, a montadora e as concessionárias, trabalhem de forma eficaz e muito alinhada entre si. Se isto não ocorrer o cliente perceberá falhas, e provavelmente passará a comprar veículos de outra marca que apresente um desempenho melhor.

2.1 Cadeia de Suprimentos

Para melhor compreender a Gestão da Cadeia de Suprimentos, Supply Chain Management (SCM), vamos inicialmente avaliar as definições dadas, por diferentes fontes.

Segundo o dicionário da APICS (The Association for Operations Management) uma Cadeia de Suprimentos (SC) pode ser definida como a rede global usada para entregar produtos e serviços, desde a matéria prima, até o cliente final, através de um fluxo estabelecido de informações, distribuição física e cobrança.

Segundo Cox et al. (1995), SC são as funções exercidas dentro e fora de uma empresa que garantem que a cadeia de valor possa fazer e providenciar produtos e serviços aos clientes.

Para o Supply Chain Council uma Cadeia de Fornecimento abrange todos os esforços envolvidos na produção e liberação de um produto final, desde o primeiro fornecedor do fornecedor (subfornecedor) até o último cliente do cliente da cadeia. Quatro processos básicos definem esses esforços que são: Planejar, Abastecer, Fazer e Entregar.

Segundo o Council of Supply Chain Management Professionals, a Cadeia de Suprimentos tem início com a matéria prima não processada e o final com o produto acabado. Sendo assim, os intercâmbios de materiais e informações no processo logístico que se estende

da aquisição da matéria prima até a entrega do produto final para o usuário, tornam fornecedores, prestadores de serviços e clientes, elos da cadeia de suprimento.

Para Quinn (1997), uma SC pode ser definida como todas as atividades associadas com o movimento de bens, desde o estágio de matéria prima até o usuário final.

Para Lee e Billington (1993), uma SC representa uma rede de trabalho (network) para as funções de busca de material, sua transformação em produtos intermediários e acabados e a distribuição dos mesmos, já acabados, aos clientes finais.

Lummus e Albert (1997) relatam que uma SC é uma rede de entidades na qual o material flui. Essas entidades podem incluir fornecedores, transportadores, fábricas, centros de distribuição, varejistas e clientes finais. Christopher (1997) define SC como uma rede de organizações que estão envolvidas através de ligações a jusante (downstream) e a montante (upstream) nos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços liberados ao consumidor final. Mentzer et al. (2001) definem uma SC como o conjunto de três ou mais entidades (organizações ou indivíduos) diretamente envolvidos nos fluxos a montante ou a jusante de produtos, serviços, financeiro e de informação, desde a fonte primária até o cliente final.

Lambert et al. (1998) descreve dimensões estruturais de uma SC, que são:

a) estrutura horizontal definida pelo número de níveis da SC;
b) estrutura vertical definida pela posição horizontal empregada da empresa foco ao longo da SC conforme pode ser verificado na figura 1 abaixo.

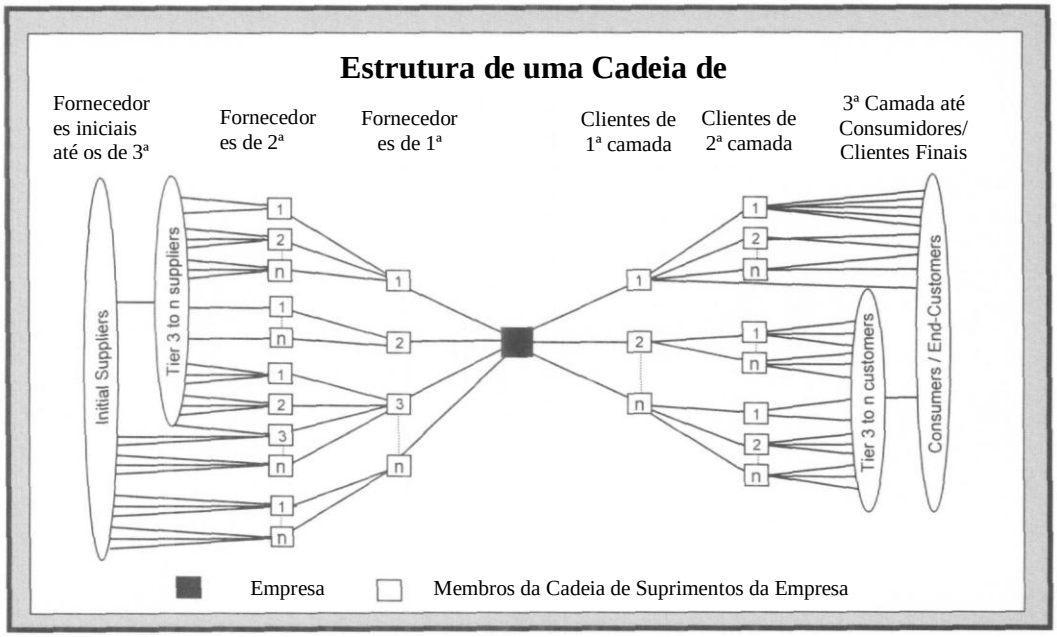

Figura 1 – Estrutura de uma cadeia de suprimentos
Fonte- Lambert et al., 1996

As diversas definições da Cadeia de Suprimentos, encontradas na literatura, são convergentes o que nos permite considerar que uma cadeia de suprimentos é uma rede de organizações autônomas ou semi-autônomas, que são efetivamente responsáveis pela obtenção de produção e liberação de um determinado produto e/ou serviço ao cliente final (PIRES et al. 2001).

2.2 Gestão da Cadeia de Suprimentos

Antes de descrever o que é a Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM), é importante esclarecer que, substituir a gestão departamentalizada pela gestão por processos é necessário para que uma organização alcance sucesso na implantação do SCM, que pode ser defendido pelo fato de que quando uma companhia é organizada por processos, cada um desses processos atende aos requisitos de cliente (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997).

Autores como Mentzer et al. (2001) e Croxton, Garcia-Dastugue e Lambert (2001), citam diversos processos chave tais como, desenvolvimento de produto, compras, vendas, entre

outros, incluindo a logística, como parte integrante da Gestão da Cadeia de Suprimentos. Na prática, usualmente, ocorrem menções erradas da Logística e da Gestão da Cadeia de Suprimentos como sendo sinônimos ou que a logística teria um papel dominante na Gestão da Cadeia de Suprimentos (CROXTON; GARCIA-DASTUGUE; LAMBERT 2001).

A logística tem um papel importante dentro do SCM, mas este não se limita simplesmente a ela (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997). A logística traz grandes benefícios à empresa através de seu envolvimento com os processos de gestão de relacionamento com o cliente, gestão de relacionamento com o fornecedor, gestão de serviço ao cliente, gestão da demanda, atendimento ao pedido, gestão do fluxo de manufatura, desenvolvimento e comercialização de produtos e gestão de retorno (CROXTON; GARCIA-DASTUGUE; LAMBERT 2001).

Bowersox, Closs e Cooper (2002) acreditam que a logística tem o domínio em serviço ao cliente, gestão de inventário, transporte, armazenamento, sistemas de informação e considerações de tamanho de lote.

Toda essa discrepância nas definições entre SCM e logística ocorreu com os gestores e pesquisadores e, para sanar esses problemas de interpretação, o Council of Logistic Management alterou em 2003 a definição de SCM, que era a integração da logística ao longo do Supply Chain (SC), para a integração e gerenciamento dos processos chave do negócio ao longo do SC, e que a logística seria apenas uma parte do SCM (LAMBERT, 2008).

A definição dada por Mentzer et al. (2001) para o SCM, é a coordenação sistêmica e estratégica das funções de negócio tradicionais e táticas por todas as funções de negócio dentro de uma empresa, e por todos os negócios dentro do SC, com o objetivo de melhorar o desempenho de longo prazo das companhias individuais e do SC como um todo.

O principal objetivo do SCM é efetuar o fluxo ininterrupto durante toda a vida do produto com o menor recurso possível para, assim, disponibilizar o melhor serviço ao cliente. Portanto trabalhando em conjunto, as organizações na SC poderiam reduzir custos de transporte, pedido, inventário, armazenamento e operação ao longo de todo a SC, melhorando a qualidade dos serviços para cada cliente (MOBERG; SPEH; FREESE, 2003).

Para Min e Mentzer (2004) a SCM é definida como a implantação – por todos os fornecedores e clientes – do reconhecimento por uma organização das implicações sistêmicas e estratégicas de atividades táticas envolvidas em gerenciar os vários fluxos na SC.

Por sua vez Lambert, Cooper e Pagh (1997) a definem como a integração dos processos de negócios chave, desde o consumidor final até o fornecedor de origem que fornece produtos, serviços e informações que agregam valor ao cliente e acionistas.

A definição desenvolvida e utilizada pelo Global Supply Chain Forum, citada por Croxton et al. (2001), ficou bastante esclarecedora e estabelece que:

> A gestão da cadeia de suprimentos é a integração dos processos chave do negócio, do usuário final até os fornecedores iniciais, que provê produtos, serviços e informações que agregam valor para os clientes e demais partes interessadas.

O Global Supply Chain Forum estabeleceu oito processos chave a serem implantados e integrados ao longo da cadeia de suprimentos, dos clientes finais até os fornecedores iniciais de produtos, serviços e informações, que agregam valor aos clientes e aos acionistas, tanto do ponto de vista estratégico como operacional. São eles:

a) gestão de relacionamento com o cliente,
b) gestão de serviço ao cliente;
c) gestão de demanda;
d) atendimento dos pedidos;
e) gestão do fluxo de manufatura;
f) gestão de relacionamento com fornecedor;
g) desenvolvimento e comercialização de produto;
h) gestão de retorno.

De acordo com Croxton et al. (2001), os oito processos chave precisam ser implementados ao longo de toda a Cadeia de Suprimentos, e o grau de importância e a quantidade de atividades específicas podem variar em cada um deles. A figura 2 apresenta os processos que compõem a Gestão da Cadeia de Suprimentos.

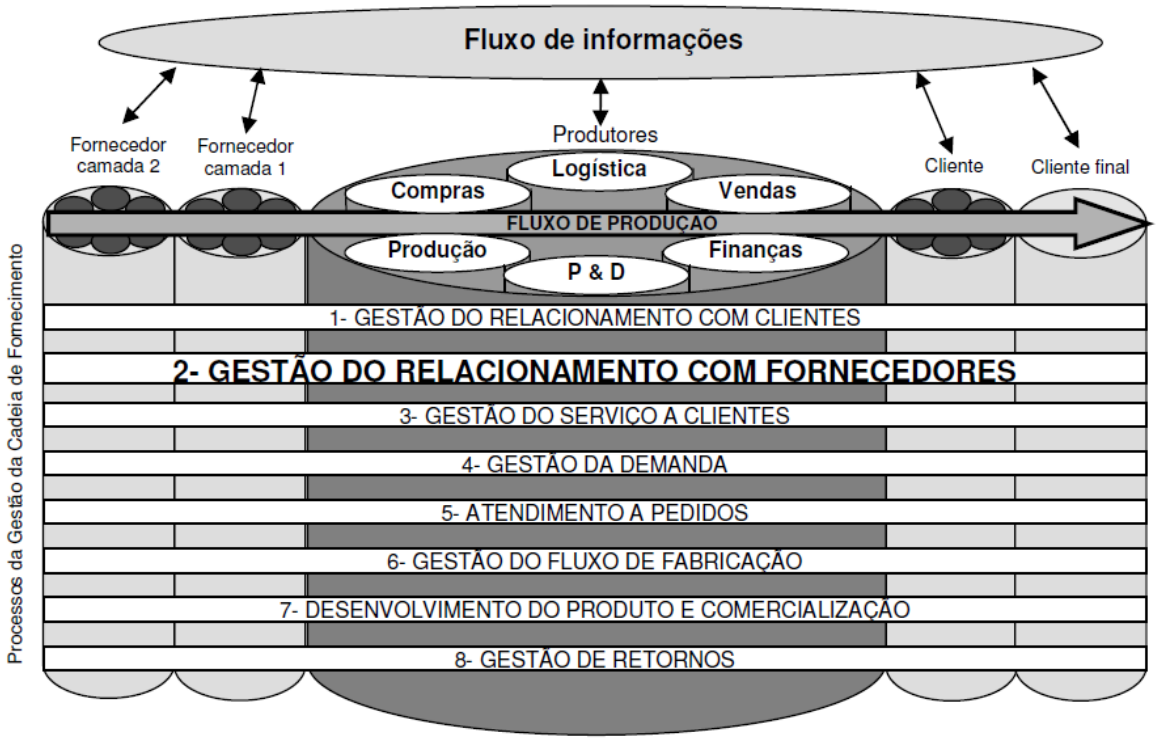

Figura 2 - Integração dos processos do SCM
Fonte: Lambert et al, 1998

Esses oito processos chave percorrem toda a extensão da cadeia de suprimentos e, cruzam cada um de seus componentes e respectivas áreas funcionais. A integração de cada um destes processos, dentro de cada empresa que compõe a cadeia, assim como entre eles, é a tarefa primordial para a melhoria do desempenho e fornecimento de produtos e serviços de maior valor agregado aos clientes. O processo de "atendimento de pedidos", por exemplo, envolve basicamente processos logísticos que incluem processamento do pedido, gestão de estoques, armazenamento, manuseio de materiais e produtos, embalagem e expedição; transporte e entrega e manutenção e gestão de informação (BOWERSOX E CLOSS, 2001; BALLOU, 1999).

Esses processos, por sua vez, não se relacionam somente com os mesmos processos inter-organizacionais, mas também com departamentos dentro de cada empresa, incluindo Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento, Finanças, Produção, Compras e Logística (CROXTON et al., 2001), conforme exposto na figura 3.

Tipos de silo funcional / Processos de negócio	Marketing	P&D	Logística	Produção	Compras	Finanças
GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	Gestão de conta	Definição de requisitos	Definição de requisitos	Estratégia de produção	Estratégia de insumos	Lucro do cliente
GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O FORNECEDOR	Registro de pedidos	Especificação de materiais	Fluxo das movimentações	Planejamento integrado	Gestão de fornecedores	Custo dos materiais
GESTÃO DE SERVIÇO AO CLIENTE	Administração de conta	Serviço técnico	Especificação de desempenho	Coordenação de execução	Avaliação de prioridade	Custo de servir
GESTÃO DE DEMANDA	Planejamento da demanda	Requisitos de processo	Previsão	Planejamento de capacidade	Fontes	Análise de negociação
ATENDIMENTO AO PEDIDO	Ofertas especiais	Requisitos de ambiente	Planejamento da rede	Direcionamento de planta	Seleção de fornecedores	Custo da distribuição
GESTÃO DE FLUXO DE MANUFATURA	Especificação de empacotamento	Estabilidade de processo	Critério de priorização	Planejamento de produção	Fornecimento integrado	Custo de manufatura
DESENVOLVIMENTO E COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTO	Plano de negócio	Projeto do produto	Requisitos de movimentação	Especificação de processo	Especificação de materiais	Custo da P&D
GESTÃO DE RETORNO	Ciclo de vida do produto	Projeto do produto	Logística reversa	Re-manufatura	Especificação de materiais	Custo & lucratividade
	Arquitetura de informação, estratégia de bando de dados, Acessibilidade de informações					

FORNECEDORES

CLIENTES

Figura 3 - Processos transversais e silos funcionais
Fonte: Adaptação de Paim et al., 2009

A implantação bem sucedida da Gestão da Cadeia de Suprimentos requer uma mudança do gerenciamento individual de funções para o gerenciamento de um conjunto integrado de processos. Em diversas corporações líderes, a gerência concluiu que não é possível otimizar um fluxo de produtos sem antes implementar uma abordagem de processo no negócio (LAMBERT, 2004). Os oito processos propostos pelo Global Supply Chain Forum, quando devidamente implantados e integrados interna e externamente com os parceiros em uma cadeia de fornecimento, podem efetivamente alavancar o desempenho de uma organização. Vale mencionar que dos oito processos citados, dois deles, a Gestão de Relacionamento com o Cliente e a Gestão de Relacionamento com Fornecedores são chave, pois são processos que auxiliam a empresa a obter uma bem sucedida integração dos processos chave do negócio e com os parceiros da cadeia de fornecimento, levando assim à obtenção dos resultados significativos no desempenho operacional e na sua lucratividade.

2.3 Gestão de Relacionamento com Fornecedores

As empresas de uma cadeia de suprimentos mantêm uma relação estreita entre si por força dos negócios envolvidos. As operações de fornecimento levam ao interesse comum, em que a empresa cliente precisa de um fornecedor confiável e a empresa fornecedora precisa das oportunidades de negócios. A tendência atual de desintegração vertical, terceirização, redução da base de fornecedores, fornecimento em "just in time" e parcerias, tem acarretado um maior interesse no estabelecimento de boas relações entre as empresas (HARLAND, 1996). A gestão da cadeia de suprimentos representa, portanto, o gerenciamento de relacionamentos entre as empresas e estabelecer uma relação de parceria significa investir em relacionamentos bem sucedidos (MENTZER et al., 2000).

A Gestão de Relacionamento com Fornecedores (Supplier Relationship Management – SRM) é o processo de negócio que provê a estrutura de como os relacionamentos com os fornecedores é desenvolvida e mantida (LAMBERT; SCHWIETERMAN, 2012).

Conforme a definição do Global Supply Chain Forum, a SRM envolve o desenvolvimento de um relacionamento próximo com um pequeno grupo de fornecedores, baseado no valor que estes trazem à organização ao longo do tempo. Para cada fornecedor chave a empresa deveria negociar um acordo de produtos e serviços (Product and Service Agreement- PSA) que defina os termos do relacionamento. Para fornecedores menos críticos, desenvolver uma abordagem mais tradicional, simplesmente adotando um PSA, que em muitos casos não seja negociável. Resumidamente para o Global Supply Chain Forum o processo da Gestão de Relacionamento com Fornecedores trata da definição e da gestão destes PSAs.

A SRM se tornou um processo crítico do negócio, devido às pressões competitivas, às necessidades: considerar sustentabilidade e risco, alcançar eficiência nos custos de forma a ser competitivo e desenvolver um relacionamento próximo com os fornecedores chave, que podem fornecer o conhecimento necessário para o desenvolvimento de novos produtos inovativos, e lançá-los no mercado de forma bem sucedida (LAMBERT; SCHWIETERMAN, 2012).

Conforme citado por diversos autores, como Swink (2007), Singh e Power (2009), Flynn (2010), significativos benefícios podem ser obtidos através de bom relacionamento com

os fornecedores, e a integração das operações com eles pode melhorar o desempenho da empresa.

Pesquisas realizadas, tais como as de Lambert (2004), demonstram o efeito positivo da implantação do SRM no desempenho das empresas, mas como aplicar o SRM é ainda uma questão pouca explorada de uma forma holística.

O SRM prevê a segmentação dos fornecedores conforme sua importância para a empresa, e definir formas de relacionamento adequadas para cada segmento, de modo a maximizar os resultados das interações entre a empresa e seus fornecedores. Espera-se, portanto que um relacionamento mais próximo seja efetuado apenas com fornecedores chave, que normalmente são aqueles que influenciam fortemente a missão da empresa. Para estes fornecedores é desejável o desenvolvimento de um PSA específico para atender os objetivos de ambos. Para os demais grupos de fornecedores, devem ser desenvolvidos PSAs padrão, que normalmente serão aplicados sem muita negociação.

Conforme Lambert (2008a), o SRM pode ser visto como um macro processo de negócio visto ser um dos oito macro processos identificados pelo Global Supply Chain Forum (figura 2), e para que a implementação destes macro processos levem a uma bem sucedida cadeia de suprimento, é importante a participação de membros de todas as funções da empresa foco, como também dos seus clientes e fornecedores. A SRM e a Gestão de Relacionamento com Clientes (Customer Relationship Management – CRM) fornecem as ligações críticas através da cadeia de fornecimento e cada um dos demais seis macro processos são coordenados através destas ligações.

Em última instância o objetivo de melhorar o relacionamento entre clientes e fornecedores é o de melhorar a lucratividade. Da mesma forma que ocorre com clientes, há fornecedores que contribuem mais para o sucesso da empresa, e para estes, é importante a formação de times interfuncionais e interempresas, pois permitirá uma melhor compreensão dos objetivos e necessidades de ambas as partes, o que poderá levar a criação conjunta de valor para o negócio, através de melhoria dos processos envolvidos e da inovação dos produtos e serviços prestados, acarretando impacto muito positivo na lucratividade.

Segundo Lambert (2008a), a SRM é formada de duas partes: os processos estratégicos, nos quais a direção da empresa estabelece e gerencia estrategicamente os processos e os processos operacionais, onde a implantação é efetuada, como está demonstrado na figura 4.

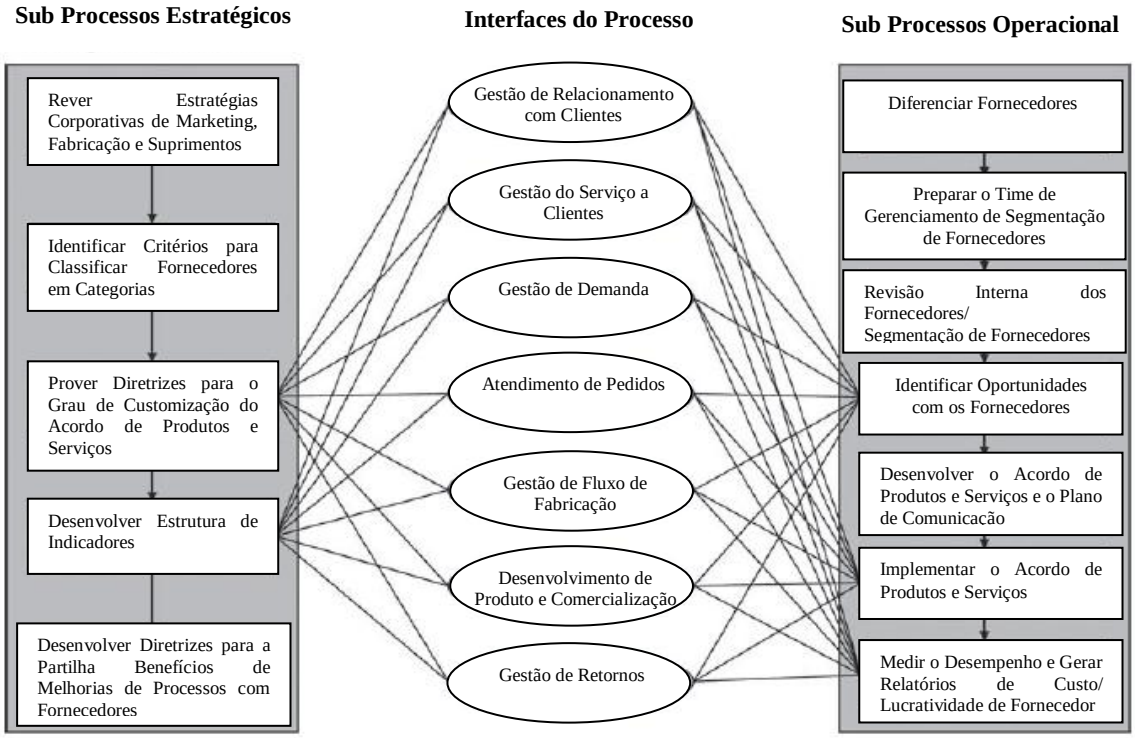

Figura 4 – A Gestão do Relacionamento com Fornecedores.
Fonte: Lambert (2008a)

O processo estratégico de gestão do relacionamento com fornecedores oferece a estrutura para integrar a empresa com seus fornecedores, e como este relacionamento será desenvolvido e gerenciado e é no nível operacional que as atividades do dia a dia ocorrem.

Em termos de estratégia Lambert (2008a) propõem que a SRM seja subdividida em cinco subprocessos: rever as estratégias corporativas de marketing, manufatura e suprimentos; identificar critérios para classificar fornecedores em categorias; prover diretrizes para o grau de customização nos acordos de produtos e serviços; desenvolver a estrutura dos indicadores e por fim, desenvolver diretrizes para compartilhar os benefícios das melhorias dos processos com os fornecedores, como é possível observar na figura 5.

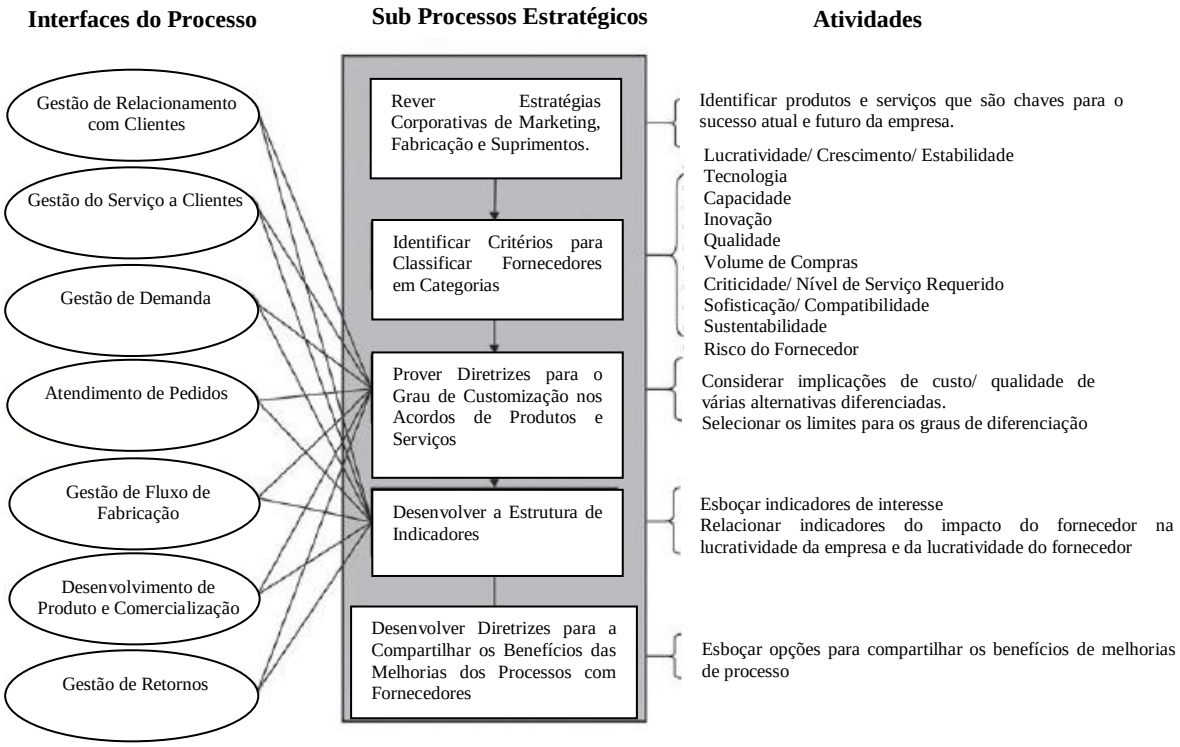

Figura 5 – O processo estratégico de gestão relacionamento com fornecedores
Fonte: Lambert, D.M.; Schwieterman, M. (2012)

O objetivo de revisar as estratégias corporativas de marketing, manufatura e fontes de fornecimento também é identificar os segmentos de fornecedores que são críticos para o sucesso da empresa agora e no futuro, visto que a rede de fornecedores é uma parte muito importante para o desenvolvimento de um negócio lucrativo, pois impacta a qualidade, a disponibilidade dos produtos, o tempo de lançamento de novos produtos, o acesso a tecnologias críticas, a resiliência e a sustentabilidade.

Critérios apropriados, que atendam as necessidades e objetivos específicos da empresa, devem ser identificados para que seja possível definir categorias de fornecedores, que serão agrupados em segmentos afins, e desta maneira, possibilitem a utilização dos PSAs específicos ou PSAs padrão.

No subprocesso de prover diretrizes para o grau de customização nos PSA, são desenvolvidas diferentes alternativas, considerando implicações de faturamento e o custo, para cada e selecionando os limites para o grau de customização.

O subprocesso de desenvolver a estrutura dos indicadores envolve esboçar os indicadores de interesse e relaciona-los com o impacto do fornecedor na lucratividade da

empresa, assim como o impacto da empresa na lucratividade do fornecedor (LAMBERT; BURDURUGLU, 2000; ZABLAH et. al, 2005; PAYNER; FROW, 2005). Serão apresentados, no capítulo 3, maiores detalhes sobre os Indicadores de Desempenho para mensurar os resultados da SRM.

Já o subprocesso de se desenvolver diretrizes para compartilhar os benefícios das melhorias dos processos com os fornecedores, tem como objetivo fazer com que o processo de melhorias, traga ganhos para, a empresa e o fornecedor, pois se ambos não ganharem, será difícil obter o total comprometimento do fornecedor com os objetivos da empresa.

Portanto, os objetivos do SRM em termos estratégicos são: identificar produtos e serviços chave, prover critérios para a segmentação dos fornecedores, prover aos times que trabalham junto aos fornecedores diretrizes para customizar os PSA, desenvolver uma estrutura de indicadores, e prover diretrizes para compartilhar benefícios de melhorias de processo com os fornecedores.

Segundo Lambert (2008), em termos operacionais, o processo de SRM trata do desenvolvimento e da implantação do PSA e compreende sete subprocessos: diferenciar fornecedores, preparar o time de gerenciamento de fornecedores/ segmento de fornecedores, internamente rever os fornecedores e segmentos de fornecedores, identificar oportunidades com os fornecedores e segmento de fornecedores, desenvolver PSA e planos de comunicação, implantar o PSA e medir o desempenho e gerar relatórios de custo e lucratividade dos fornecedores.

No subprocesso de diferenciação de fornecedores estes são segmentados baseados nos critérios estabelecidos no processo estratégico. O resultado deste subprocesso é a identificação de quais fornecedores são chave para a empresa, e quais fornecedores devem ser agrupados em segmentos.

Na preparação do time de gerenciamento de fornecedores/ segmento de fornecedores, times interfuncionais são formados, por grupos que representam cada uma das áreas funcionais que tem relacionamento com o fornecedor ou o segmento de fornecedores, incluindo sempre o comprador dos mesmos. No caso de fornecedores chave, cada time é dedicado a um deles especificamente e se reúne regularmente com o time da organização do fornecedor. No caso de segmentos de fornecedores, um time coordena um grupo desenvolvendo e gerenciando o PSA padrão para o segmento, que é apresentado para a pessoa de vendas do fornecedor.

No subprocesso revisão interna dos fornecedores/ segmentação dos fornecedores, cada time, revê seus próprios fornecedores, ou segmento deles, para determinar o papel que cada um tem na cadeia de fornecimento. O objetivo principal desta avaliação é a identificação de oportunidades de melhoria.

No subprocesso identificar oportunidades com os fornecedores e segmento de fornecedores, o objetivo é o desenvolvimento de oportunidades de melhoria, que podem surgir de qualquer processo da cadeia de suprimentos.

O subprocesso de desenvolver PSA, planos de comunicação e implantar o PSA, os times desenvolvem o PSA para cada fornecedor ou grupo de fornecedores. Para fornecedores chave, o time negocia mutuamente um PSA benéfico para ambos, obtendo assim um maior comprometimento das funções internas dos fornecedores. É importante que para fornecedores chave seja incluído um plano de comunicação e de melhoria contínua. Para segmentos de fornecedores que não são chave um PSA padrão deve ser desenvolvido para cada segmento.

O subprocesso de implantar o PSA, inclui a realização de sessões de planejamento regulares com os fornecedores chave, para assegurar que os PSAs estão sendo implementados como determinado. Cliente e fornecedores se encontram regularmente para monitorar o seu progresso e desempenho.

O último subprocesso operacional que é medir o desempenho e gerar relatórios de custo e lucratividade dos fornecedores, o time deve levantar e reportar aos envolvidos, os indicadores de desempenho. Estes relatórios fornecem informações para mensurar e vender o valor do relacionamento para cada fornecedor e internamente para a alta gerencia. O valor fornecido deve ser mensurado de forma a capturar o impacto do relacionamento na lucratividade em cada empresa e, consequentemente, considerar os custos, impactos nas vendas e investimentos associados, pois sem isto, o processo de melhoramento não será reconhecido e recompensado.

O SRM provê a estrutura de como o relacionamento com fornecedores deve ser desenvolvido e mantido, incluindo o estabelecimento de PSA entre a empresa e seus fornecedores. Conforme já falado tanto o SRM como o CRM são fundamentais para a Gestão da Cadeia de Suprimentos, pois criam as ligações entre os vários elos desta cadeia, cujo sucesso é verificado através dos resultados obtidos com estes relacionamentos, e podem ser mensurados através do desempenho financeiro de todos os elos da cadeia. Por isso é necessário que cada empresa tenha capacidade de mensurar o desempenho do seu SRM e

CRM, em termos de impacto em vendas, lucros, custos e investimentos, viabilizando assim o desenvolvimento de programas de melhoria na cadeia de suprimento e negociando a divisão dos benefícios obtidos, de forma que todos os entes envolvidos sejam incentivados a participar.

2.3.1 Práticas para melhorar a gestão de relacionamento com fornecedores

Alguns estudos têm examinado as relações entre práticas de SCM, incluindo as de SRM, e o desempenho de empresas. Estes estudos normalmente mostram que tais práticas têm efeitos positivos e significativos no desempenho das empresas tanto operacional como financeiramente. Entretanto vários destes estudos assumem que empresas necessitam implementar um amplo leque de práticas para alcançar seus objetivos de melhoria de desempenho, não detalhando os resultados que podem ser alcançado com a aplicação individual de determinadas práticas (PRAJOGO, et al., 2012).

Chen e Paulraj (2004) são pioneiros que desenvolveram uma estrutura de pesquisa e indicadores para práticas de SCM. Seus estudos identificaram doze práticas de SCM, incluindo compras estratégicas, relacionamento de longo prazo, redução das fontes de fornecimento, integração logística e outras, que tem significativa correlação com o desempenho da cadeia de suprimentos envolvendo diversas dimensões como a qualidade, o custo, a flexibilidade, a rapidez de resposta e a satisfação do cliente.

Outros pesquisadores avaliaram os efeitos das práticas de SCM e o desempenho das empresas, tais como Li et al. (2006) que trataram de cinco práticas: relacionamento estratégico com fornecedores, relacionamento com clientes, nível de troca de informações, qualidade da troca de informação e adiamento.

Adotando uma abordagem similar de estudo, Min e Mentzer (2004) combinaram sete práticas, que são: visão, liderança, relacionamento de longo prazo, troca de informação, compartilhamento de riscos e recompensas, integração dos processos e cooperação, para formar um conjunto de práticas de SCM e mostrar a existência de um relacionamento positivo, através do conjunto de indicadores de desempenho do negócio, que incluem ofertas de produto, disponibilidade, prontidão, lucratividade e crescimento.

No estudo de Prajogo et al. (2012) foi destacada a avaliação de três práticas de gestão de relacionamento com fornecedores que são, relacionamento estratégico de longo prazo, avaliação de fornecedores e integração logística e sua relação com quatro indicadores de desempenho operacional: a qualidade, entrega, flexibilidade e custo.

Muitas práticas são focadas para o desenvolvimento da cadeia de suprimentos e em especial para a melhoria da gestão dos fornecedores, visto sua importância para o sucesso das organizações inseridas em cadeias de suprimentos. Nota-se também que muitos estudos avaliam os aspectos da implantação de um conjunto de práticas de desenvolvimento da cadeia de suprimentos sem, entretanto, avaliar o impacto que cada uma pode trazer aos principais indicadores de desempenho das organizações.

Conforme o exposto, por serem práticas avaliadas em diversos estudos acadêmicos, bem como por serem adotadas por muitas organizações para alavancar o seu desempenho, serão consideradas neste estudo as seguintes práticas focadas no desenvolvimento do relacionamento entre empresa e seu parque de fornecedores: relacionamento estratégico de longo prazo, a avaliação de fornecedores, a integração logística e condução de atividades conjuntas de melhoramento. Estas práticas serão apresentadas nos próximos itens deste estudo.

2.3.1.1 Relacionamento estratégico de longo prazo

O relacionamento de longo prazo entre a organização e seus fornecedores é projetado para aproveitar os recursos estratégicos e operacionais das organizações participantes individuais para ajudá-las a obter benefícios significativos continuamente (LI et al., 2006).

Uma parceria estratégica enfatiza a associação direta de longo prazo e incentiva o mútuo planejamento e esforço para resolver problemas (GUNASEKARAN, et al., 2001).

Parcerias estratégicas com fornecedores permitem que as organizações trabalhem mais eficazmente com alguns fornecedores importantes que estão dispostos a partilhar a responsabilidade para o sucesso dos produtos. Fornecedores participantes em fases iniciais do projeto do produto podem oferecer mais opções de projeto com melhor custo benefício, ajudar a selecionar os melhores componentes e tecnologias e ajudar na avaliação de projeto (TAN et al., 2002).

Alinhadas estrategicamente as organizações podem trabalhar em conjunto e eliminar o desperdício de tempo e esforço (BALSMEIER e VOISIN, 1996).

Uma parceria eficaz com o fornecedor pode ser um componente essencial de uma cadeia de suprimentos de sucesso (NOBLE, 1997).

O relacionamento estratégico de longo prazo realiza uma importante função em capacitar a empresa para responder a mudanças imprevisíveis que ocorrem no ambiente de negócios (HOYT; HUQ, 2000).

Segundo Chen e Paulraj (2004), o objetivo do desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo é gerar uma situação de negócio tipo ganha-ganha, para o comprador e seus fornecedores, em vez de um relacionamento de adversários.

Cooper e Ellram (1993) ressaltam que através de um relacionamento mais próximo, a empresa e seus fornecedores, tem maior disposição de compartilhar riscos e recompensas inerentes aos negócios, encorajar esforços conjuntos de planejamento e solução de problemas e manter o relacionamento por um longo período de tempo.

Por todas as razões acima expostas o relacionamento estratégico de longo prazo com fornecedores é um importante fator para o sucesso da cadeia de suprimentos de uma empresa e para se alcançar um desempenho superior ao atual, através da redução de custos, melhoria da qualidade, da flexibilidade, do nível de entrega, rapidez no lançamento de novos produtos e capacidade de inovação, sendo todos estes fatores fundamentais para que a empresa possa obter manter e até mesmo melhorar seu resultado econômico financeiro.

O relacionamento estratégico de longo prazo representa investimento em uma operação de recursos específicos que podem produzir os benefícios da integração vertical, tais como: custos menores, melhor comunicação, coordenação e qualidade, sem incorrer no custo atual de aquisição (CARR; PEARSON, 1999). Por consequência, esse relacionamento demonstra capacidade de trazer significativos benefícios para a empresa, como também influenciar decisivamente na obtenção do desempenho almejado.

2.3.1.2 Avaliação de fornecedores

Avaliação de fornecedores é definida como a verificação da capacidade e desempenho de um fornecedor em comparação com outras empresas similares, com o propósito de prover

as informações necessárias e melhorar o desempenho da empresa compradora no longo prazo (TALLURI; SARKIS, 2002).

No ambiente atual de negócios, onde muitas organizações estão focando suas operações em atividades chave e, cada vez mais, transferindo partes importantes do desenvolvimento e manufatura de seus produtos e serviços para fornecedores, avaliar a capacidade dos mesmos em atender aos requisitos pretendidos e avaliar continuamente o seu desempenho torna-se fundamental.

A avaliação dos fornecedores, portanto, deve assegurar que a relação entre cliente e fornecedor alcance os objetivos pretendidos pela empresa contratante. Ela tem início na seleção desse fornecedor e poderá ser mais ou menos estruturada conforme a particularidade da empresa ou do produto ou serviço a ser adquirido e normalmente visa verificar a capacidade deste fornecedor em atender as expectativas da empresa.

Esta avaliação normalmente continua após a seleção de um fornecedor através de indicadores capazes de avaliar aspectos importantes como: a qualidade, a entrega, o custo do produto e os serviços prestados. Esse processo é feito não só para monitorar o desempenho, mas também para avaliar a evolução dos processos do fornecedor e a implantação de melhorias quando necessário.

Uma parte importante deste processo de avaliação é prover informações para os fornecedores, visto que esclarecem as expectativas do comprador e os direcionam para melhorias adicionais (KRAUSE et al., 2000).

A avaliação do desempenho de fornecedores é necessária para desenvolver categorias de produtos e processos críticos, com fornecedores chaves (MONCZKA et al., 1993).

Peterson et al. (2005), também destacam a importância da avaliação detalhada de fornecedores para integrá-los em desenvolvimento de novos produtos.

Diversos estudos (GIUNIPERO, 1990; BILLESBACH et al., 1991; VAN DER RHEE et. al, 2009) avaliaram empiricamente os critérios para avaliação de fornecedores, e sugeriram que, além do custo, a qualidade, entrega e serviços são os mais importantes critérios para a avaliação. Krause et al.(2000), mostraram que a estratégia de avaliação de fornecedores, tem um impacto direto e positivo na melhoria do desempenho da empresa compradora. A avaliação de fornecedores é importante também para assegurar que estes demonstram a habilidade em alcançar os requisitos dos compradores em termos de custo, qualidade, entrega e serviços (SARKAR; MOHAPATRA, 2006).

Visto a importância do processo de avaliação de fornecedores, empresas com um significativo parque de fornecedores exigem que os mesmos atendam a requisitos de sistema de gestão definidos em normas internacionais, tais como a ISO 9001 e a ISO TS 16949 que abordam o sistema de gestão da qualidade, e a ISO 14001 direcionada ao sistema de gestão ambiental. Além disto, desenvolvem e aplicam suas próprias guias de auditoria, voltadas a avaliação e atendimento de requisitos específicos, que consideram importantes para alcançar os níveis de desempenho pretendido. Estes requisitos normalmente envolvem os processos de desenvolvimento de novos produtos, fabricação, inspeção e logística de fornecimento de produtos em série, entre outros.

2.3.1.3 Integração logística

A palavra chave para se entender a moderna gestão da rede de suprimentos é a integração. Hoje para uma empresa ser competitiva e bem sucedida, não basta que tenha eficiência nas suas operações internas, suas parceiras na cadeia de suprimentos devem ser eficientes, além disto, os elos, fluxos físicos, financeiros, de informação e de relacionamento entre os nós, também devem ser eficientes. Isso só se obtém com uma adequada integração na gestão dos nós e elos da cadeia de suprimentos (CORRÊA, 2010).

Integração logística consiste na aplicação de mecanismos para garantir a fluidez dos fluxos físicos e de informações, precisão de informações e aplicação de decisões dentro da cadeia de suprimentos. O fenômeno da integração logística está crescendo em importância por diversas razões. Primeiro, usar abordagens parciais para os problemas de logística aumenta o potencial de inconsistência no processo de decisão. Segundo, não é possível exercer o controle geral sobre o desempenho considerando apenas soluções locais. Terceiro, algumas das estratégias competitivas mais avançadas não podem ser aplicadas a menos que a cadeia logística seja considerada como um todo. Por último, as tecnologias da informação disponíveis atualmente (Sistemas ERP - Enterprise Requirement Planning, por exemplo), permitem o total gerenciamento da cadeia logística, dando uma vantagem competitiva significativa para os usuários e criando novos padrões para os competidores (STANK; KEELER; CLOSS, 2001).

Integração logística é uma noção relativamente nova, que reflete a transformação de empresas de manufatura para abranger toda a cadeia de suprimentos, e não uma empresa individualmente como uma unidade competitiva (GREIS; KASARDA, 1997). O aumento da competição levou às empresas não apenas a melhorar as suas operações internas (como controle de processo e gerenciamento de inventário), mas também deu maior atenção a seus fornecedores em toda a cadeia de suprimentos (YEUNG et al., 2009). A essência da integração logística é um bem coordenado fluxo de materiais dos fornecedores, que permite às empresas terem um processo de produção sem interrupções (FROHLICH; WESTBROOK, 2001). Altos níveis de integração são caracterizados pelo aumento da comunicação relacionada à logística, maior coordenação das atividades logísticas das empresas com seus fornecedores e clientes, e uma distinção organizacional indefinida entre as atividades logísticas da empresa e a de seus fornecedores (STOCK et al., 2000). Esta coordenação produz conexões sem ruptura entre a empresa e os fornecedores de forma que os limites das atividades entre as duas partes são indefinidas. Como resultado, a integração logística permite que empresas e seus fornecedores atuem como uma entidade única, o que poderá resultar na melhoria do desempenho de ambas através da cadeia de suprimento (TAN et al., 2002).

Gerenciamento bem sucedido da integração logística une todas as atividades logísticas em um sistema que simultaneamente trabalha para minimizar o custo total da distribuição e alcançar o nível de serviço desejado (DAUGHERTY et al., 1996). De fato o suporte logístico tem sido reconhecido como um elemento crítico no “just in time” e outras estratégias competitivas (MCGRATH; HOOLE, 1992; FAWCETT et al., 1997). Esta abordagem reflete claramente a importância da logística como uma fonte de valor para o cliente e vantagem competitiva (VONDEREMBSE et al., 1995; STOCK et al,. 2000). Evidências empíricas sugerem um elo positivo entre a integração logística e o aumento da eficiência e produtividade (LARSON, 1994; FROHLICH; WESTBROOK, 2001; KIM, 2009). A integração logística oferece a empresa uma forma de melhorar o desempenho em dimensões competitivas múltiplas, mais particularmente no desempenho de custo, flexibilidade e entrega (STOCK et al., 1998). Usando um modelo estocástico de custo, Wei e Krajewski (2000) mostraram que as penalidades de custo são reduzidas substancialmente em empresas que adotam um nível particular de integração da cadeia de suprimento. No contexto de operações internacionais, a integração logística tem uma função ainda mais importante onde empresas

necessitam coordenar operações globais geograficamente dispersas, especialmente quando elas possuem estratégias baseadas em tempo (FAWCETT et al., 1997).

2.3.1.4 Condução de atividades conjuntas de melhoramento

Foi observado que o envolvimento das principais funções corporativas nos relacionamentos de negócios cria condições que permitem a cocriação de valor. Os gerentes devem considerar o uso de times interfuncionais e interempresas para aumentar a rentabilidade das relações com fornecedores e clientes estratégicos. O desenvolvimento de equipes interfuncionais e interempresas requer o compromisso de uma grande quantidade de recursos de ambos os lados em um relacionamento. Portanto, relações interfuncionais, devem ser desenvolvidas apenas com clientes e fornecedores estratégicos que têm disposição e/ou capacidade para trabalhar em equipes interfuncionais. Nesses relacionamentos estratégicos, nota-se melhores oportunidades para cocriação de valor. Uma abordagem transacional, sem interação direta entre as principais funções de ambos os lados da relação, normalmente é a forma mais rentável para gerenciar relacionamentos com baixo potencial de cocriação de valor (LAMBERT, 2010).

Perante o aumento da pressão para reduzir custos e melhorar as receitas, os gerentes estão procurando oportunidades para cocriar valor com clientes e fornecedores (COVA; SALLE, 2008; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; ULAGA; EGGERT, 2006). O valor é criado quando as partes envolvidas em um relacionamento comprador fornecedor combinam seus conhecimentos e habilidades para alcançar lucros mais elevados do que teriam sido obtidas por trabalhar de forma independente (RAMIREZ, 1999). Essa interação não deve ser limitada aos representantes das funções de vendas, marketing, e tecnologia de informação, como é comumente especificado na literatura de marketing (PAYNE; FROW, 2005), mas deve incluir representantes de outras funções, como finanças, logística, operações, compras e pesquisa e desenvolvimento (LAMBERT, 2010). Expertise é requerida de várias funções, dentro e fora da empresa para tratar do amplo leque de problemas relacionados a produtos e a processos (HINES, 1994).

Num contexto de negócios, os gerentes de marketing precisam redefinir as maneiras em que eles interagem com indivíduos da sua própria empresa e de outras empresas e incorporar medidas financeiras ao avaliar o valor criado nos relacionamentos com clientes e fornecedores (FORD; MCDOWELL, 1999; LINDGREEN; WYNSTRA, 2005). Da mesma forma, o valor que cada fornecedor cocria para uma empresa através da participação em iniciativas, tais como o desenvolvimento e a comercialização de novos produtos, a prestação de informação sobre o mercado consumidor e o fornecimento de outros serviços relacionados com a comercialização, devem ser quantificados e devem informar decisões de compra (EGGERT; ULAGA, 2010). A falta de medições financeiras de co-criação de valor impede que os gerentes identifiquem a real vantagem de envolvimento interfuncional em relacionamentos de longo prazo de compradores e fornecedores (HOGAN, 2001).

O valor que é cocriado em um relacionamento de negócios é difícil de avaliar, porque é um construto multidimensional (ULAGA, 2003) e de natureza perceptiva (ANDERSON, JAIN; CHINTAGUNTA, 1993). Percepções do valor criado geralmente diferem entre indivíduos de diferentes funções e de lados diferentes da relação (ULAGA; CHACOUR, 2001). As percepções dos gerentes da cocriação de valor devem ser transmitidas por informações financeiras para a tomada de decisões consistentes sobre como gerenciar relacionamentos entre clientes e fornecedores (FORD; MCDOWELL, 1999; RYALS, 2005).

Na prática verifica-se ser cada vez mais usual a realização de times interfuncionais e interempresas para o desenvolvimento de diversas atividades chave para o negócio das empresas e de seus fornecedores, por exemplo, o desenvolvimento de novos produtos, a melhoria da qualidade, produtividade e redução de custos. Há casos como na cadeia de fornecedores da montadora Toyota em que o conhecimento sobre a gestão da manufatura da montadora é transmitido à sua cadeia de fornecedores, visando a obtenção de melhoria no seu desempenho e consequente redução de custos. A transferência deste conhecimento é fortemente valorizada pelos fornecedores.

3 INDICADORES DE DESEMPENHO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Indicadores de desempenho são essenciais para o gerenciamento das cadeias de suprimentos, em particular em uma economia global e competitiva (GUNASEKARAN; KOBU, 2007)

Medição de desempenho pode ser definida como o processo de quantificar a eficiência e a eficácia de uma ação através de um conjunto de indicadores que as qualificará (NEELY et al. 1995).

As cadeias de suprimentos são formadas por uma grande quantidade de empresas independentes (frequentemente sem conexões hierárquicas ou societárias entre si), que se comportam conforme seus incentivos e recompensas. Se os incentivos de cada uma dessas empresas – associados às suas medidas de desempenho - não estiverem alinhados com os objetivos da rede como um todo, não haverá integração e coordenação de ações e decisões, ambos essenciais para que haja sinergias entre as empresas da rede, gerando benefícios para todos (CORRÊA, 2010), por isso os sistemas de avaliação de desempenho têm grande importância.

Um dos pontos fracos da gestão de redes de suprimento tem sido exatamente a dificuldade das empresas em adaptar seus tradicionais sistemas de avaliação de desempenho à nova realidade competitiva que requer mais cooperação que conflito entre elas e, também, que as redes de suprimentos trabalhem para objetivos comuns globais mais que para objetivos isolados de cada uma das empresas. Alguns fatores colaboram para que as empresas necessitem de novos sistemas de avaliação de desempenho quando gerenciam suas redes globais de suprimentos em relação àqueles tradicionalmente usados internamente (LAMBERT, 2006):

a) a falta de medidas que capturem o desempenho ao longo da cadeia de suprimentos como um todo;
b) a necessidade de ir além dos limites das empresas individuais e adotar uma perspectiva da rede global de suprimentos;
c) a meta de encorajar comportamento cooperativo entre funções corporativas e entre empresas da cadeia de suprimentos;

d) a necessidade de determinar mais claramente as relações entre os objetivos corporativos e os objetivos da rede de suprimentos;
e) a complexidade crescente das redes de suprimentos;
f) a necessidade de alinhar atividades e incentivos e compartilhar informações sobre medidas de desempenho para o atingimento dos objetivos da rede;
g) a necessidade de alocar benefícios e ônus resultantes de mudanças funcionais dentro das redes de suprimento, por exemplo, quando determinada atividade ou função troca de empresa responsável pela sua execução.

Permanece a questão do que e como deve ser medido o desempenho em uma cadeia de suprimentos. As medidas de desempenho nas cadeias de suprimentos devem dar mais atenção aos processos que às funções, já que as cadeias de suprimento operam por processos que cruzam fronteiras funcionais e entre empresas. Diversos estudos foram realizados para definir quais os critérios deveriam ser considerados para a avaliação do desempenho em uma cadeia de suprimentos. Em seu livro, Corrêa (2010) destaca seis importantes critérios de medidas de desempenho, que são: Custo, Produtividade, Serviço e Satisfação, Flexibilidade e Inovação, Qualidade e Relacionamento.

Independente da complexidade e sobreposição existente na maior parte das cadeias de suprimentos, gerentes podem desenvolver indicadores para alinhar os processos chave do negócio, ao longo de diversas empresas (LAMBERT, 2001).

Outra importante referência para indicadores na área de SC são os estabelecidos pelo Supply Chain Operations Reference (SCOR), que é um modelo desenvolvido pelo Supply Chain Council (SCC), que facilita a integração da Cadeia de Suprimentos através da definição de indicadores e processos comuns aplicáveis ao longo de diversas organizações. O modelo SCOR fornece uma estrutura que une processos de negócio, indicadores, melhores práticas e tecnologia em um conjunto unificado e visa alcançar os principais desafios de um SC que são alto nível de serviço ao cliente, controle de custo, gerenciamento de risco e planejamento, gerenciamento do relacionamento com parceiros e fornecedores e gestão de talentos. Os processos SCOR se estendem desde o fornecedor do fornecedor até cliente do cliente, conforme figura 6 apresentada a seguir.

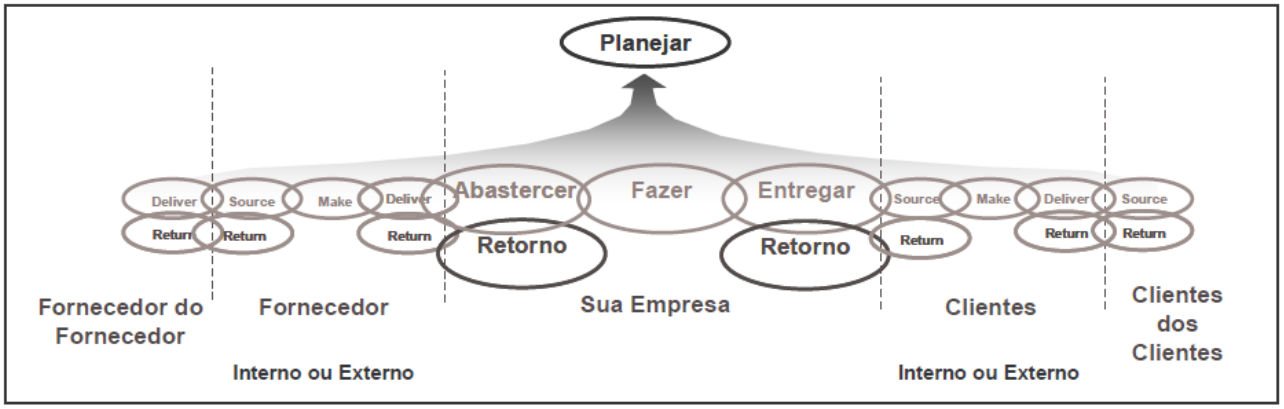

Figura 6: Modelo SCOR
Fonte: Supply Chain Operations Reference (SCOR) model – Overview versão 10.0

Isso inclui todas as interações, da entrada de pedidos do cliente até o pagamento das faturas. Todas as transações de produtos (físico, material e serviço), incluindo equipamentos, suprimentos de peças de reposição, software e outros, e todas as interações de mercado, desde compreender a demanda agregada até o cumprimento de cada pedido.

O modelo é baseado em cinco processos de gerenciamento de diversos níveis, definidos como: processos nível 1, que são usados para descrever o escopo e a configuração de alto nível da SC que são: Planejar, Comprar, Fabricar, Entregar e Devolver. Os processos nível 2 bem como seu posicionamento na cadeia de suprimento determinam a estratégia de SC. O modelo SCOR possui 26 processos nível 2, exemplos destes processos são a produção para estoque, a produção para entregar e a produção por projeto. Os processos nível 3 descrevem passos desempenhados para a realização dos processos nível 2. A sequência na qual estes processos são executados influenciam o desempenho dos processos nível 2 e de toda a cadeia de suprimentos. O SCOR possui 185 processos nível 3, exemplos destes processos são programação de atividades de produção, produzir e testar, embalar, dar a disposição para refugos, liberar produtos. Processos nível 4 descrevem atividades específicas da indústria, requeridas para desempenhar os processos nível 3. Os processos nível 4 descrevem a implementação detalhada de um processo, sendo que o modelo SCOR não os detalha, sendo de responsabilidade das empresas desenvolverem os seus próprios processos nível 4, conforme apresentado, a seguir, na figura 7.

	Nível	Aplicação	Exemplos
No Escopo Aplicável a todas as indústrias	1	Os processos nível 1 são utilizados para descrever o escopo e a configuração de alto nível da cadeia de suprimentos. O SCOR tem cinco processos nível 1.	Planejar, Comprar, Fabricar, Entregar e Devolver.
	2	Os processos nível 2 diferenciam as estratégias dos processos de nível 1. Ambos os próprios processos nível 2 assim como seu posicionamento na cadeia de suprimentos determinam a estratégia da cadeia de suprimentos.	Exemplos de processos nível 2 de Fabricar: -Fabricar para estocar; -Fabricar para fornecer; -Projetar para fornecer.
	3	Os processos nível 3 descrevem os passos realizados para a execução dos processos nível 2. A sequência na qual estes processos são executados influenciam o desempenho dos processos nível 2 e de toda a cadeia de suprimentos. O SCOR possui 185 processos nível 3.	Exemplos de processos nível 3 Fabricar para fornecer são: -Atividades de programação de produção; -Produtos defeituosos -Testar e produzir; -Embalar; -Destinar sucatas; -Liberar produtos.
Fora do Escopo Específico de cada Indústria	4	Processos nível 4, descrevem atividades específicas da indústria, necessárias para a realização dos processos nível 3. Os processos nível 4 descrevem a implementação detalhada de um processo. O SCOR não detalha os processos nível 4, sendo responsabilidade das indústrias o desenvolve-los.	Exemplo Processo nível 4, Produtos defeituosos em uma indústria eletrônica: -Imprimir a lista de seleção; -Selecionar os itens e embala-los; -Entregar produtos selecionados para célula de produção; -Devolver embalagens vazias para a área de seleção; -Encerrar a ordem de seleção.

Figura 7: Níveis dos Processos do Modelo SCOR
Fonte: Supply Chain Operations Reference (SCOR) model – Overview versão 10.0

O modelo SCOR fornece também uma estrutura para medir e entender as condições atuais da Cadeia de Suprimentos e o desempenho, criando assim o fundamento para melhoria. Esta estrutura de indicadores pode ajudar gerentes de SC a avaliar os custos e o desempenho, desenvolver estratégias para atender as expectativas de novos clientes e responder ao crescimento doméstico e global do mercado.

A seção de medição do desempenho do modelo SCOR consiste de dois elementos que são os Atributos e os Indicadores de Desempenho.

Os atributos de desempenho é um grupo de indicadores usados para formalizar a estratégia. Um atributo não pode ser medido em si e é utilizado para definir direções estratégicas. O modelo SCOR define cinco atributos de desempenho chaves, que são: confiabilidade, capacidade de resposta, agilidade, custo e gestão de ativos. O SCOR reconhece três níveis de indicadores pré-definidos, que são:

a) indicadores nível 1 que efetuam o diagnóstico da saúde global da cadeia de suprimentos. São indicadores estratégicos e chave do desempenho (KPIs) e ajudam a estabelecer metas realistas que apoiam os objetivos estratégicos da organização.

b) indicadores nível 2 que são utilizados para o diagnóstico dos de nível 1 e ajudam a identificar a causa ou causas de uma lacunas de desempenho .

c) os indicadores de nível 3 que são utilizados para diagnóstico dos de nível 2.

A análise do desempenho das métricas de nível de 1 a 3 é referida como a decomposição que ajuda a identificar os processos que precisam ser melhorados. Muitos indicadores no modelo SCOR são hierárquicos, assim como os elementos do processo são hierárquicos. Os indicadores nível 1 são criados a partir de cálculos dos de nível inferior. Indicadores de nível 2 são geralmente associados com um reduzido grupo de processos. Por exemplo, o desempenho de entrega é calculado através do número total de produtos entregues a tempo e na íntegra com base em uma data de entrega. Além disso, os indicadores são usados para diagnosticar variações no desempenho em relação ao planejado.

Pesquisas do SCC identificaram uma alta correlação entre organizações que implementaram um modelo de gestão da cadeia de suprimentos integrado de ponta a ponta, baseado no modelo SCOR e resultados financeiros e de mercado superiores.

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade é um importante passo para a melhoria na gestão das empresas. Para garantir sua efetiva implementação, uma importante referência são as normas voltadas à definição do sistema de gestão da qualidade, desenvolvidas pela ISO (Organização Internacional para Normalização) que é uma federação mundial de organismos nacionais de normalização (organismos membros da ISO), que desenvolvem normas internacionais por meio de comitês técnicos formados por representantes dos organismos membros da ISO que demonstrem o interesse em participar. Em outras circunstancias, principalmente quando há um requisito no mercado, um comitê técnico poderá decidir publicar outros tipos de documentos normativos tal como uma Especificação Técnica da ISO (ISO/TS) que representa um acordo entre os membros de um comitê técnico e sua publicação é aceita caso seja aprovada por 2/3 dos membros do comitê com direito a voto. Para empresas do setor automotivo há uma especificação técnica voltada à implementação e certificação do sistema de gestão da qualidade que é a ISO TS 16949, que foi desenvolvida pelo International Automotive Task Force (IATF), comitê de empresas

automotivas de diversos países do mundo, com o suporte da ISO/TC 176 que é o comitê voltado à gestão e garantia da qualidade. Esta especificação técnica foi desenvolvida baseada na norma ISO 9001, que estabelece requisitos para implementação do Sistema de Gestão da Qualidade de empresas de toda natureza, para certificação ou para fins contratuais e está focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender aos requisitos dos clientes.

A ISO TS 16949 estabelece requisitos adicionais aos definidos pela ISO 9001 e visa o desenvolvimento de um sistema de gestão da qualidade que promova a melhoria contínua, com ênfase na prevenção de defeitos, a redução da variação e do desperdício na cadeia de fornecimento e define os requisitos fundamentais do sistema de gestão da qualidade para os seus signatários, que são empresas do setor automotivo. Para a implementação desta especificação técnica devem ser definidos os processos da empresa necessários para o sistema de gestão da qualidade e efetuada sua aplicação por toda a organização, deve ser determinada a sequência e interação desses processos, devem ser determinados os critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes, deve-se assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos, deve-se monitorar, medir onde aplicável e analisar esses processos, e implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria continua dos mesmos.

Um dos aspectos importantes do estabelecimento de um sistema de gestão da qualidade é o monitoramento contínuo e melhoria dos processos da organização. É necessária a aplicação de métodos adequados para monitoramento dos processos do sistema de gestão da qualidade que devem demonstrar a sua capacidade em alcançar os resultados planejados e quando estes não forem alcançados, executar correções e ações corretivas conforme apropriado.

Em relação ao processo de aquisição, a ISO/ TS 16949 estabelece que a empresa deva assegurar que o produto adquirido esteja conforme aos requisitos especificados de aquisição e que o tipo e a extensão dos controles aplicados ao fornecedor e ao produto adquirido devem depender do efeito do produto adquirido na realização subsequente do produto ou no produto final. É estabelecido também que deve ser realizado o monitoramento do desempenho do fornecedor, e que o mesmo seja realizado por meio dos seguintes indicadores, conforme definido no item 7.4.3.2. da ISO/TS 16949:

> O desempenho do fornecedor deve ser realizado por meio dos seguintes indicadores:
>
> - a conformidade aos requisitos do produto fornecido;
> - as rupturas com os clientes, incluindo os retornos de campo;
> - o desempenho do cronograma de entregas (incluindo os incidentes de fretes especiais);
> - as notificações do cliente de situações especiais relacionadas a questões de qualidade ou entrega.

É também requerido que a empresa monitore informações relativas à percepção dos clientes se a empresa atendeu aos seus requisitos, podendo isto ser realizado por pesquisas de satisfação do cliente, dados do cliente sobre a qualidade dos produtos entregues, pesquisa de opinião dos usuários, análise de perda de negócios, elogios, reivindicações de garantia e relatórios de revendedor.

A implementação do sistema de gestão da qualidade baseado nos requisitos estabelecidos pela ISO/TS 16949 é um importante passo para a melhoria na gestão de toda empresa do setor automotivo e também na sua cadeia de suprimentos. O monitoramento do desempenho, a montante da empresa isto é nos seus fornecedores, a jusante isto é nos seus clientes e de seus próprios processos é um importante requisito, pois gera o aprimoramento continuo do desempenho da empresa e de todos os entes da cadeia de suprimentos, levando ao atendimento de um dos princípios utilizados para o desenvolvimento da norma ISO 9001, que estabelece que a melhoria continua do desempenho geral da organização deveria ser um objetivo permanente.

Há várias formas para o monitoramento do desempenho de uma cadeia de suprimentos, conforme foi apresentado até aqui. Caberá a cada empresa avaliar as características de sua cadeia de suprimentos para adotar o que seja mais adequado para se alcançar os objetivos pretendidos. A utilização de modelos, tal como o estabelecido pelo SCOR, bem como os requisitos da ISO/TS 16949 podem trazer bons resultados contanto que seja devidamente adaptado à realidade de cada cadeia de suprimentos.

4 PESQUISA DE CAMPO (SURVEY)

O objetivo desta dissertação é identificar se a utilização de práticas de Gestão do Relacionamento com Fornecedores afeta o desempenho das empresas industriais de autopeças, através de uma pesquisa, tipo survey, avaliando a população das cem maiores empresas de autopeças do Brasil, classificadas através do seu faturamento, conforme Sindipeças / Abipeças - Desempenho do Setor de Autopeças (2009 - 2010).

O método de pesquisa survey pode ser descrito como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário. Fink (1995) afirma que como principais características do método de pesquisa survey podem ser citadas o interesse em produzir descrições qualitativas de uma população e fazer uso de um instrumento de pesquisa predefinido. Pelas explicações acima foi definido este método de pesquisa para a realização deste estudo por ser este o mais adequado para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois permite realizar projeções para a população representada e por testar de forma precisa, as hipóteses levantadas.

As práticas avaliadas neste projeto são as estudadas por Prajogo et al. (2012) que são: o relacionamento estratégico de longo prazo, a avaliação de fornecedores e a integração logística, e também a condução de atividades conjuntas de melhoramento, que segundo autores como Salle (2008), Payne, Storbacka e Frow (2008), Ulaga e Eggert (2006), é uma importante forma de cocriação de valor entre empresa e seus fornecedores. O motivo da escolha destas práticas avaliadas foi o fato de serem comumente citadas na literatura e, principalmente, por sua frequente utilização na gestão de fornecedores no setor de autopeças.

Para permitir a avaliação do resultado que a aplicação destas práticas traz ao desempenho das empresas, serão considerados os resultados da qualidade e da entrega de componentes e materiais comprados pelas empresas pesquisadas em relação aos objetivos definidos, pois segundo a especificação técnica ISO TS 16949, que é a referência para a implantação e certificação do sistema de gestão da qualidade das empresas automobilísticas e de autopeças, estes dois aspectos do desempenho são mandatórios para o monitoramento do desempenho dos fornecedores.

Tomando como base o artigo de Chen e Paulraj (2004) para as práticas Integração Logística, Relacionamento Estratégico de Longo Prazo e Condução de Atividades Conjuntas de Melhoramento, e os artigos de Kannan e Tan (2006) e Krause et al (2000) para a prática Avaliação de Fornecedores, foi desenvolvido o questionário de pesquisa, elaborado em três partes conforme apresentado no item 4.1. Este questionário foi enviado, por e-mail, aos responsáveis de áreas de gestão de fornecedores em processos de compras, logística e qualidade de fornecedores das 100 maiores empresas da cadeia de suprimentos automotiva brasileira à montante das montadoras de veículos, ou seja, aos integrantes da cadeia de suprimentos de autopeças, limitados aos chamados sistemistas e os fornecedores destes, sendo que vários destes últimos também fornecem diretamente às montadoras, isto é, são fornecedores classificados como da camada1 ou tier 1.

4.1 Questionário de pesquisa

O questionário de pesquisa foi desenvolvido em três partes. A primeira com dados da empresa e do respondente, dados estes que são confidenciais e, portanto não estão publicados.

Para efeito de identificação, classificação e tabulação dos respondentes e das respostas iniciou-se o questionário, em sua parte 1, com perguntas relativas à empresa: produtos principais, faturamento e tipo de capital, e do respondente apenas o nome e cargo que ocupa.

Para a pergunta sobre o faturamento anual, as respostas seguiram a classificação do porte de empresas estabelecido pelo Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), considerando a receita operacional bruta, que estabelece a seguinte classificação:

a) grande empresa: faturamento bruto maior de R$ 300 milhões;
b) média grande empresa: faturamento maior que R$ 90 milhões e menor ou igual a R$ 300 milhões:
c) média empresa: faturamento maior que R$ 16 milhões e menor ou igual a R$ 90 milhões;
d) pequena empresa: faturamento maior que R$ 2,4 milhões e menor ou igual a R$ 16 milhões;

e) microempresa: faturamento menor ou igual a R$ 2,4 milhões.

Na parte 2 do questionário são avaliadas as práticas estudadas, isto é, o relacionamento estratégico de longo prazo, a avaliação de fornecedores e a integração logística, bem como, a condução de atividades conjuntas de melhoramento.

As questões utilizadas no questionário de pesquisa foram elaboradas com base na análise da bibliográfica efetuada para cada uma das práticas pesquisadas, visando avaliar em que medida cada prática de gestão de relacionamento com fornecedores é aplicada na empresa pesquisada.

Aos respondentes foi solicitado avaliar cada uma das questões considerando uma escala de Likert de 1 a 5, que possuem o significado apresentado a seguir:

a) 5 - Concordo Plenamente;
b) 4 - Concordo;
c) 3 - Não concordo nem discordo;
d) 2 - Discordo;
e) 1- Discordo Plenamente.

A importância da prática relacionamento estratégico de longo prazo entre empresa e fornecedores se deve ao fato de ser ela a responsável pela fidelização entre eles, tornando-os parceiros de negócio, e não apenas cliente e fornecedor. As questões propostas para avaliá-la são seguintes:

a) nós esperamos que nosso relacionamento com fornecedores chave durem por um longo tempo (ex. 10 anos ou mais);
b) nós trabalhamos junto aos fornecedores chave para melhorar a sua qualidade no longo prazo;
c) os nossos fornecedores veem o nosso relacionamento como uma aliança de longo prazo;
d) nós vemos os nossos fornecedores como uma extensão de nossa organização;
e) nós oferecemos uma margem de lucro justa para nossos fornecedores chaves;

f) o relacionamento que nós temos com os fornecedores chave é essencialmente perene.

A prática integração logística, que visa verificar o nível de comunicação entre a empresa e seus fornecedores e a integração das atividades logísticas. Para avaliar o nível de aplicação desta prática, foram elaboradas as seguintes questões:

a) atividades logísticas inter-organizacionais são coordenadas rigorosamente;
b) nossas atividades logísticas são bem integradas com as atividades logísticas de nossos fornecedores;
c) nós temos uma perfeita integração das atividades logísticas com nossos fornecedores chave;
d) nossa integração logística é caracterizada por excelente distribuição, transporte e/ou instalações para armazenamento;
e) a distribuição de entrada e de saída de mercadorias com nossos fornecedores é bem integrada;
f) informações e materiais fluem facilmente entre os nossos fornecedores e nós.

As questões propostas para avaliar a prática condução de atividades conjuntas de melhoramento, que visa verificar a realização de atividades conjuntas entre a empresa e seus fornecedores, para propiciar que os objetivos de ambas as partes sejam alcançados e haja a contínua troca de informações e conhecimentos são as seguintes:

a) nós alocamos funcionários para facilitar a integração entre nossa empresa e nossos fornecedores;
b) nós coordenamos comitês de planejamento conjuntos com nossos fornecedores;
c) nós promovemos grupos de trabalho junto com nossos fornecedores;
d) nós trocamos ideias e informações com nossos fornecedores através de times multifuncionais;
e) nós incluímos fornecedores em times de trabalho para tarefas específicas, baseado nos nossos objetivos estratégicos.

f) nós encorajamos o trabalho em equipe entre os nossos fornecedores e nossa empresa;
g) nós promovemos ou recomendamos que nossos fornecedores realizem treinamentos, visando a implementação de metodologias que levem à melhoria do desempenho.

As questões propostas para avaliar a prática avaliação de fornecedores, que visa o contínuo monitoramento do desempenho do fornecedor, são as seguintes:

a) nós realizamos avaliação periódica do desempenho dos nossos fornecedores através de indicadores formais de avaliação do desempenho;
b) nós fornecemos sistematicamente informações aos fornecedores a respeito dos seus resultados de desempenho;
c) nós realizamos a avaliação da capacidade do fornecedor em atender nossos objetivos para a seleção de novos fornecedores;
d) nós realizamos avaliações periódicas da capacidade dos atuais fornecedores atenderem nossos objetivos, visando o melhoramento contínuo do seu desempenho;
e) nós solicitamos o desenvolvimento de planos de melhoria do desempenho dos nossos fornecedores e monitoramos a implantação das ações estabelecidas, caso os objetivos de desempenho não sejam alcançados.

Na parte 3 do questionário é solicitado que os respondentes indiquem o nível do desempenho dos fornecedores das empresas pesquisadas. Para esta avaliação, foram considerados os resultados da qualidade e da entrega de componentes e materiais comprados pelas empresas pesquisadas em relação aos objetivos definidos pela própria empresa. Foi solicitado aos respondentes indicar de que forma o desempenho de seus fornecedores, em relação à qualidade e à entrega de componentes e materiais comprados por sua empresa estão em relação aos objetivos definidos. Foi considerado como base para esta avaliação o previsto na norma ISO TS 16949, que trata, em seu item 7.4.3.2 do monitoramento de fornecedores.

Para realizar a avaliação do desempenho em relação aos objetivos definidos, foi solicitado ao respondente considerar as seguintes opções:

a) 3- Desempenho supera os objetivos definidos;
b) 2- Desempenho atende os objetivos definidos;
c) 1- Desempenho não atende os objetivos definidos.

4.2 Pré-teste do instrumento de pesquisa

Antes de realizar uma pesquisa é recomendável que se realize um pré-teste que tem como objetivo refinar o instrumento de pesquisa, visando à garantia de que ele realmente irá medir aquilo a que se propõe (FREITAS et al., 2000). Segundo Gil (1991), deve ser considerado no pré-teste os seguintes aspectos: clareza e precisão dos termos, quantidade de perguntas, forma das perguntas, ordem das perguntas e introdução.

Foi realizado o pré-teste para confirmar a pertinência do instrumento de pesquisa adotado, bem como efetuar eventuais correções caso necessário. O pré-teste foi realizado portanto, junto a duas empresas e verificou-se que a sistemática proposta de avaliação do desempenho em relação ao das empresas concorrentes se mostrou de difícil realização, visto que, em muitos caso os pesquisados não tinham disponíveis informações sobre a situação do desempenho das empresas concorrentes dificultando a avaliação.

Para sanar esta dificuldade, foi alterada a sistemática de avaliação do desempenho em relação ao das empresas concorrentes, para a avaliação do desempenho em relação ao atendimento dos objetivos estabelecidos pela empresa pesquisada em relação à qualidade e à entrega de materiais comprados. Esta nova sistemática se mostrou mais objetiva e de fácil realização para a avaliação do desempenho das empresas pesquisadas e foi adotada no formulário desta pesquisa.

4.3 Hipótese a ser avaliada

A avaliação da literatura disponível apresentada no item 2.3.1 sugere que a aplicação das práticas de gestão de relacionamento de fornecedores traz benefícios potenciais que podem abranger aspectos chave do desempenho operacional. Para conduzir a pesquisa no setor de autopeças, a seguinte hipótese foi estabelecida:

"A condução das práticas de Gestão do Relacionamento com fornecedores é positivamente relacionada com o desempenho da qualidade e entrega dos fornecedores das empresas de autopeças".

Esta hipótese foi formulada para avaliar o impacto que as práticas têm no desempenho operacional das empresas pesquisadas, fornecendo assim informações relevantes para compreender a sua eficácia ou limitação em alavancar o desempenho operacional nas empresas que as aplicam. Para a avaliação do desempenho decidiu-se adotar o nível da qualidade e entrega dos fornecedores em relação aos objetivos estabelecidos pela própria empresa, por serem estes aspectos chave do desempenho operacional das indústrias do setor automobilístico, e por ser solicitado o seu monitoramento no sistema de gestão da qualidade das empresas de autopeças conforme o requerido no item 7.4.3.2 da ISO/TS 16949, denominado Monitoramento do Fornecedor.

4.4 Amostra da pesquisa

A pesquisa foi realizada junto as 100 empresas de autopeças com maior faturamento no Brasil, através do envio do formulário de pesquisa apresentado no APÊNDICE A. Para a realização da pesquisa foi identificado, através de contato pessoal junto à empresa pesquisada, responsáveis de áreas de gestão de fornecedores em processos de Compras, Logística ou Qualidade de Fornecedores. Diversas empresas não participaram da pesquisa, justificando que está prática não é permitida, ou que não havia tempo disponível para a sua participação, houve

ainda outras que não derem qualquer retorno. Por estas razões foram obtidas apenas 26 respostas utilizáveis, que podem ser classificadas da seguinte forma:

a) 21 empresas, isto é, 80,8 %, são de capital multinacional e 5, isto é 19,2 % são de capital nacional;
b) 17 empresas, isto é, 65,4% possuem faturamento superior a R$ 300 milhões, e 9, isto é, 34,6% possuem faturamento maior que R$ 90 milhões e menor ou igual a R$ 300 milhões.

A amostra coletada é não probabilística por conveniência, pelo fato de nem todos os elementos da população pesquisada ter a mesma chance de serem selecionados. Isto ocorreu porque as respostas da pesquisa foram obtidas das empresas que se dispuseram a respondê-la, e efetuadas por profissionais que atuam na gestão de fornecedores das empresas pesquisadas, em logística, compras ou qualidade de fornecedores, que estavam disponíveis. Desta forma a amostra coletada não permite a generalização das conclusões obtidas.

4.5 Tabulação geral dos resultados obtidos

A tabulação dos dados das respostas foi efetuada agrupando todos os resultados obtidos, visto se tratarem de empresas do mesmo segmento de mercado e de faturamento semelhante considerado alto ou médio alto segundo a avaliação do BNDES. É apresentada para cada prática de SRM a média da pontuação das questões avaliadas pelo respondente de cada empresa. Para a avaliação das práticas, foi realizada a média das questões do instrumento de pesquisa, sendo seis questões para o Relacionamento Estratégico de Longo Prazo e outras seis para a Integração Logística, sete questões para a Condução de Atividades Conjuntas de Melhoramento e cinco questões para a Avaliação de Fornecedores. É também apresentada a média geral das quatro práticas avaliadas para cada fornecedor.

Para a avaliação do desempenho é apresentado para fornecedor, a pontuação da qualidade e da entrega, e também a média de ambas.

A tabela 1 apresenta os resultados das avaliações efetuadas. Os dados apresentados nesta tabela serão avaliados para verificar se a hipótese deste estudo pode ser comprovada, conforme o apresentado no item 4.6.

Tabela 1: Tabulação dos dados da pesquisa relativos a pontuação das práticas de SRM e do desempenho de cada empresa pesquisada

EMPRESAS PESQUISADAS/ PRÁTICAS DE GESTÃO DE SEM E DESEMPENHO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
RELACIONAMENTO ESTRATÉGICO DE LONGO PRAZO	5,0	4,3	4,0	4,8	3,5	4,0	4,8	3,7	5,0	3,2	3,8	3,5	3,7	4,2	4,3	3,6	5,0	3,2	3,7	4,5	3,7	4,0	4,5	4,7	3,2	4,0
INTEGRAÇÃO LOGÍSTICA	4,2	4,0	3,2	4,0	2,7	4,0	4,0	3,2	4,3	3,5	4,2	3,7	4,2	4,0	3,5	4,0	3,8	3,3	3,5	3,8	2,8	3,8	3,7	3,7	2,2	3,5
CONDUÇÃO DE ATIVIDADES CONJUNTAS DE MELHORAMENTO:	4,6	4,0	3,0	4,6	3,7	3,7	4,6	3,9	4,9	2,9	3,6	3,6	4,4	4,6	4,1	4,0	4,7	2,6	2,4	4,4	2,4	3,4	3,9	4,1	3,1	3,0
AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES	5,0	4,4	4,0	5,0	4,6	4,8	5,0	3,6	5,0	4,2	4,0	4,4	4,4	5,0	5,0	3,2	5,0	3,6	4,0	4,4	4,0	4,0	4,2	4,4	3,8	3,6
MÉDIA GERAL - PRÁTICAS	4,7	4,2	3,5	4,6	3,6	4,1	4,6	3,6	4,8	3,4	3,9	3,8	4,2	4,4	4,2	3,7	4,6	3,1	3,3	4,3	3,2	3,8	4,0	4,2	3,0	3,5
DESEMPENHO - QUALIDADE	2	2	2	3	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2
DESEMPENHO - ENTREGA	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1
MEDIA GERAL DO DESEMPENHO	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1,5	2	2	2	2	2	2	2	1,5	1,5	2	1	2	1,5	2	1	1,5

Fonte: Autor

4.6 Avaliação dos dados

Para avaliar os resultados da pesquisa de campo efetuada e identificar se a utilização de práticas de Gestão do Relacionamento com Fornecedores está relacionada ao desempenho das empresas industriais de autopeças aplicou-se a análise de regressão linear. Segundo Hayes (2003) a análise de regressão é uma técnica indicada para avaliar a relação funcional entre duas variáveis obtidas através de questionário de pesquisa que utilizam um formulário tipo Likert.

Para a realização desta avaliação será considerada a média do desempenho da qualidade e entrega obtida para cada empresa pesquisada como a variável dependente (Y) e a média da avaliação das quatro práticas de gestão de relacionamento com fornecedores de cada empresa pesquisada como a variável independente (X).

Os valores que foram avaliados são apresentados na tabela 2.

Tabela 2: Tabulação dos dados da pesquisa relativos à pontuação das práticas de SRM e do desempenho de cada empresa pesquisada

VARIÁVEIS	EMPRESAS PESQUISADAS / MÉDIA DA PONTUAÇÃO DAS PRÁTICAS DE SRM E DA PONTUAÇÃO DO DESEMPENHO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Yi	MÉDIA GERAL - PRÁTICAS DE SRM	4,7	4,2	3,5	4,6	3,6	4,1	4,6	3,6	4,8	3,4	3,9	3,8	4,2	4,4	4,2	3,7	4,6	3,1	3,3	4,3	3,2	3,8	4,0	4,2	3,0	3,5
Xi	MEDIA GERAL DO DESEMPENHO	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	1,5	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,5	1,5	2,0	1,0	2,0	1,5	2,0	1,0	1,5

Fonte: Autor

Efetuando-se a avaliação dos dados acima, com a utilização do software estatístico Minitab 16 foi gerado um gráfico de dispersão para apresentar a relação entre estas duas variáveis.

A figura 8 apresenta o gráfico de dispersão da média das práticas de SRM e da média do desempenho das empresas pesquisadas.

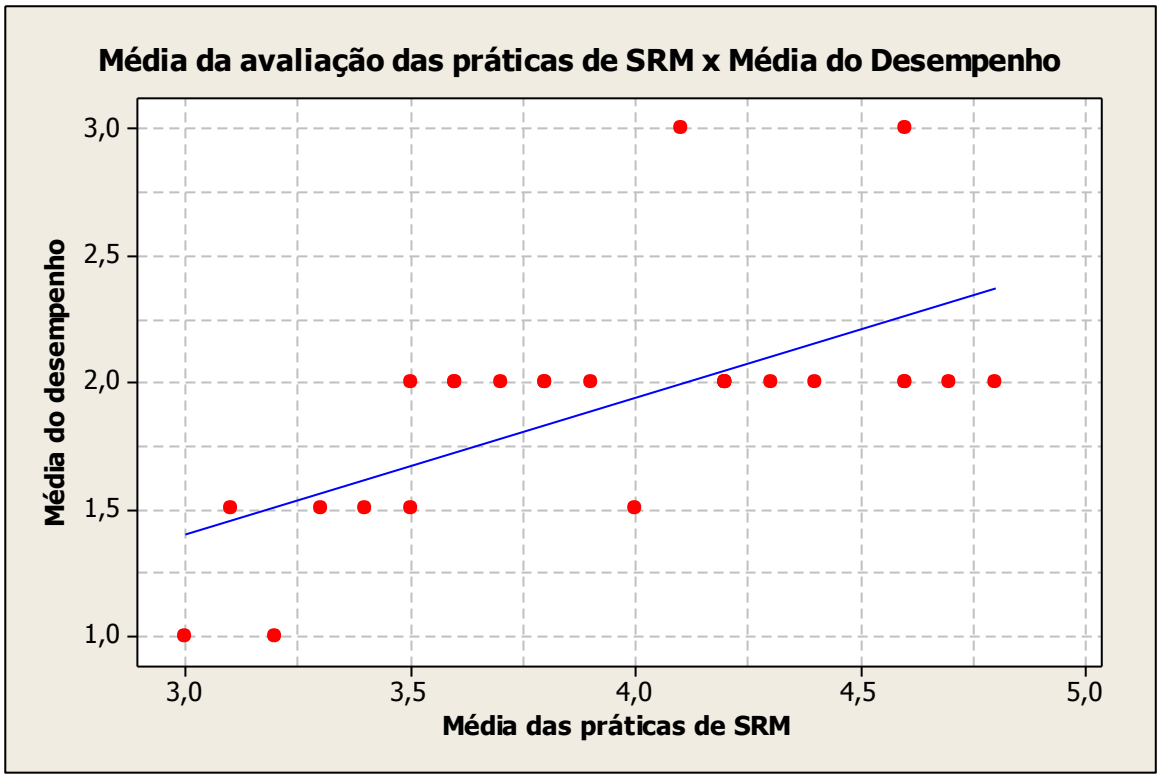

Figura 8 – Gráfico de dispersão da média das práticas de SRM e da média do desempenho
Fonte: Autor

A análise gráfica da figura acima demonstra a relação positiva entre a aplicação das práticas de SRM e o desempenho das empresas que as aplicam. Para, entretanto, confirmar esta avaliação será efetuada uma análise numérica conforme apresentado no item 4.6.1.

4.6.1 Determinando o grau de acomodação - Índice r^2 de Pearson

Um ponto importante na análise de regressão é determinar o quanto a linha de regressão representa os dados, isto é, o quanto a reta de regressão contém ou acomoda os dados. Nós avaliamos essa acomodação através do índice r^2 de Pearson que varia de 0 a 1, e se aproxima de 1 quando os pontos que representam os dados estão próximos da linha de regressão. O índice se aproxima de 0 à medida que os dados estão muito dispersos em torno da linha de regressão. A fórmula para o índice r^2 de Pearson é:

$$r^2 = \frac{[n\Sigma XiYi - \Sigma Xi\, \Sigma Yi]^2}{[n\Sigma Xi^2 - (\Sigma xi)^2][n\Sigma Yi^2 - (\Sigma yi)^2]}$$

Este índice pode ser interpretado como sendo a porcentagem da variância em Y, que pode ser devida a X.

Utilizando-se o software estatístico Minitab 16 para o cálculo do índice r^2 de Pearson para os dados pesquisados, obtém-se o resultado de $r^2 = 0{,}398$, conforme pode ser verificado na figura 9.

Regression Analysis: Média do desempenho versus Média das práticas

```
R-Sq = 0,398

Analysis of Variance
```

Figura 9: Cálculo do índice r^2 de Pearson pelo Minitab 16
Fonte: Autor

Sendo assim podemos afirmar que 39,8% da variância de Y são atribuíveis às diferenças em X, demonstrando também a existência de relação entre a aplicação das práticas de gestão de relacionamento com fornecedores e o desempenho na entrega e na qualidade das empresas que as aplicam.

4.6.2 Índice r de Pearson

O indice r^2 de Pearson, descreve o quanto um conjunto de dados pode representar ou ter um comportamento de uma reta, mas contudo, não informa a direção da relação entre as duas variáveis. A relação linear entre ambas pode ser definida por um único número, o índice r de Pearson, que indica o grau de vínculo e a direção da relação entre as duas variáveis. Este coeficiente pode variar de -1, que indica uma relação perfeitamente negativa entre duas variáveis até 1, que indica uma relação perfeitamente positiva entre as duas variáveis. Uma relação positiva indica que, a medida que uma variável aumenta, a outra também aumenta, e uma relação negativa indica que a medida que uma variável aumenta, a outra diminui.

A equação para o coeficiente r de Pearson é:

$$R = \frac{n\Sigma XiYi - \Sigma Xi\,\Sigma Yi}{\sqrt{[n\Sigma Xi^2 - (\Sigma xi)^2][n\Sigma Yi^2 - (\Sigma yi)^2]}}$$

Utilizando-se o software estatístico Minitab 16 para o calculo do índice r de Pearson dos dados pesquisados obtém-se o valor de r = 0,631 conforme pode ser verificado na figura 10.

Correlations: Média do desempenho; Média das práticas de SRM

```
Pearson correlation of Média do desempenho and Média das práticas de SRM = 0,631
```

Figura 10: Cálculo do índice r de Pearson no pelo Minitab 16
Fonte: Autor

Verifica-se, portanto, que existe relação entre as duas variáveis avaliadas visto o índice r ser um valor positivo e relativamente alto, o que demonstra a existência de relação entre a aplicação das práticas de gestão de relacionamento de fornecedores e a melhoria no desempenho na entrega e na qualidade das empresas que as aplicam.

4.6.3 Testes de coeficiente de correlação

Costa Neto (1984) e Hayes (2003) ressaltam que não devemos esquecer que o índice r é calculado com base nos n elementos de uma amostra aleatória e que, portanto, representa apenas uma estimativa do verdadeiro coeficiente de correlação populacional ρ e que a correta interpretação do índice r está diretamente ligada a quantidade de dados com o qual foi calculado.

Para verificar se o índice r, calculado com um respectivo tamanho de amostra n, permite concluir a um dado nível de significância α, que realmente existe correlação linear entre as variáveis, é indicado a realização do seguinte teste de hipóteses, conforme definido por Costa Neto (1984) e Hayes (2003):

Ho, $\rho = 0$

H1, $\rho \neq 0$

Este teste pode ser feito através da comparação do valor de t de Student observado com n-2 graus de liberdade, em relação ao valor do t crítico, conforme apresentado a seguir.

O cálculo do valor do t observado com n-2 graus de liberdade, é efetuado através da seguinte formula:

Valor de t observado: $t_{n-2} = r \sqrt{(n-2) / (1- r^2)}$

O valor de t crítico, é obtido em uma tabela estatística de distribuição t de Student considerando o valor de p que significa a probabilidade ou nível de significância, e υ que significa os graus de liberdade.

Se o valor t observado for maior que o valor t crítico, dizemos então que não podemos aceitar Ho (hipotese nula) e, portanto aceitamos H1 (hipótese alternativa). Neste caso podemos então afirmar que há suficiente evidência a um nível de significância p, que existe correlação entre os dados.

Aplicando este teste aos dados da pesquisa efetuada temos o seguinte valor do t observado:

$$t_{n-2} = 0{,}631 \sqrt{(26-2) / (1-0{,}631^2)} = 3{,}984$$

Obtendo-se o valor de t crítico baseado numa tabela estatística de distribuição t de Student, considerando o valor de probabilidade p = 0,01 e o grau de liberdade $\upsilon = 24$, temos que o valor do t crítico é de 2,492.

Portanto visto que o valor do t observado = 3,984 é maior que o valor do t crítico = 2,492 com um nível de significância p = 0,01, é possível afirmar que há suficiente evidência que a correlação não é zero. Como temos também que o valor do índice r de Pearson = 0,631, podemos então afirmar que há correlação positiva entre as variáveis avaliadas.

Outra forma de se confirmar a correlação entre os dados avaliados é com o software estatístico Minitab 16 através do cálculo do valor de p para a realização do teste de hipóteses da correlação ser zero (H_0: $\rho = 0$ versus H_1: $\rho \neq 0$, onde ρ é a correlação entre um par de variáveis). Visto que o p-value do teste estatístico ser de 0,001, menor que o nível de significância p = 0,01, a hipótese nula pode ser rejeitada, demonstrando que há correlação. O resultado do teste calculado no software Minitab 16 é apresentado na figura 11.

Correlations: Média do desempenho; Média das práticas de SRM

```
Pearson correlation of Média do desempenho and Média das práticas de SRM = 0,631

P-Value = 0,001
```

Figura 11: Cálculo do índice r de Pearson e do P-Value pelo Minitab 16
Fonte: Autor

Pelo fato de ter sido constatado que, o índice r de Pearson das variáveis avaliadas, ser um valor positivo e relativamente alto e a hipótese nula do teste de hipótese ter sido rejeitada, a hipótese desta pesquisa de que a condução das práticas de Gestão do Relacionamento com fornecedores é positivamente relacionada com o desempenho da qualidade e da entrega dos fornecedores de empresas de autopeças, foi confirmada.

4.7 Análise geral dos resultados

A análise gráfica e numérica apresentada acima demonstrou que a hipótese formulada para esta pesquisa pode ser confirmada. Há, entretanto que se ressaltar que os dados coletados nesta pesquisa são não probabilísticos por conveniência e, portanto a generalização das conclusões desta pesquisa possui limitações.

Este estudo procura reduzir limitações da literatura disponível sobre o tema, pois realizou a avaliação de práticas ainda não publicadas, no caso a condução de atividades conjuntas de melhoramento, e em um setor que não havia sido avaliado, o de empresas de autopeças do Brasil.

A aplicação de práticas de gestão de relacionamento de fornecedores mostrou ser um aspecto importante para a gestão de empresas industriais que desejam obter resultados expressivos no fornecimento de seus produtos e serviços e assim alcançar sistematicamente os objetivos almejados pelas partes interessadas do negócio. Alguns objetivos são os dos clientes, que almejam o recebimento de produtos e serviços com qualidade e no prazo estabelecido, o dos fornecedores, que almejam relacionamentos lucrativos e de longo prazo com seus clientes e também o dos donos e acionistas que almejam uma empresa lucrativa no curto e no longo prazo. Para alcançar estes objetivos, a aplicação das práticas de gestão de relacionamento de fornecedores tem um papel relevante.

5 CONCLUSÃO

Para alcançar o objetivo deste estudo que é identificar se a utilização de práticas de Gestão do Relacionamento com Fornecedores afeta o desempenho das empresas industriais de autopeças, foi efetuada revisão bibliográfica sobre o processo de gestão de relacionamento com fornecedores, as práticas frequentemente utilizadas para esta gestão e os indicadores adotados para a medição do desempenho dos fornecedores.

Esta revisão indicou quatro práticas citadas para a gestão de fornecedores que também são usualmente aplicadas pelas indústrias de autopeças, são elas: o relacionamento estratégico de longo prazo, a avaliação de fornecedores, a integração logística e a condução de atividades conjuntas de melhoramento. Por outro lado, constatou-se carência de estudos que demonstrassem a contribuição que a aplicação de determinadas práticas pode trazer no desempenho das empresas.

Esta carência motivou o estudo do impacto que a aplicação das práticas utilizadas para o Gerenciamento do Relacionamento com Fornecedores traz ao desempenho operacional das empresas.

Decidiu-se avaliar a Cadeia de Suprimentos de Autopeças do Brasil pelo uso intensivo de fornecedores na manufatura de seus produtos e a sua complexidade, atualização tecnológica e crescimento acentuado nos últimos anos e devido a pertencer à Cadeia de Suprimentos Automotiva que talvez seja aquela de maior competitividade em termos de indústria de manufatura, segundo Pires (2004).

Para efetuar esta pesquisa foi aplicado um questionário tipo survey, com questões fechadas utilizando escala de Likert.

Analisando-se os dados obtidos e avaliados conforme apresentado no item 4, verificou-se que a hipótese estabelecida para este estudo, de que a condução das práticas de Gestão do Relacionamento com Fornecedores avaliadas é positivamente relacionada com o desempenho da qualidade e entrega dos fornecedores de empresas de autopeças, é confirmada.

A avaliação dos dados nos permite concluir que a aplicação de práticas adequadas à gestão dos fornecedores permite a melhoria do seu desempenho. É importante a aplicação de práticas que permitam uma adequada seleção e monitoramento do desempenho (avaliação de

fornecedores), a construção de um bom relacionamento (relacionamento estratégico de longo prazo), a contínua troca de informações para o negócio (integração logística) e a melhoria contínua em todos os processos envolvidos (condução de atividades conjuntas de melhoramento).

A conclusão desta pesquisa foi baseada em dados não probabilísticos por conveniência, visto terem sido obtidos a partir de um critério em que nem todos os elementos da população respondente tem a mesma chance de serem selecionados, neste caso, devido aos participantes terem sido escolhidos por estarem disponíveis. A pesquisa foi realizada desta forma pela dificuldade de retorno das respostas junto às empresas pesquisadas. As justificativas dadas foram falta de tempo ou impedimento formal por determinação da empresa, em outros casos houve desinteresse na participação.

Com os dados avaliados nesta pesquisa são não probabilísticos por conveniência há limitações na generalização das conclusões obtidas, não podendo, portanto, ser estendidas a outros setores do mercado ou mesmo a empresas de menor porte do mesmo setor pesquisado. Apesar disto, as conclusões obtidas indicam com grande probabilidade que a utilização sistemática de práticas de gestão do relacionamento com fornecedores traz efeitos positivos para o desempenho das empresas de autopeças que as aplicam.

Além disso, há outras limitações, como a opção pela avaliação de apenas quatro práticas de gestão de relacionamento com fornecedores em um único setor e o seu efeito em apenas dois aspectos do desempenho, a qualidade e a entrega.

Baseados nos resultados desta pesquisa, e nas suas limitações, foram identificadas oportunidades para pesquisas futuras, que poderão levar à obtenção de conclusões mais abrangentes a respeito da gestão do relacionamento com fornecedores.

A primeira oportunidade está em expandir a análise para um grupo maior de respondentes, buscando respostas de gestores de diversas áreas, de forma a se ter uma posição mais completa da empresa pesquisada, podendo assim obter dados probabilísticos que permitirão a generalização dos resultados.

Futuros estudos podem realizar testes similares com outras práticas de gestão de relacionamento com fornecedores, além das já avaliadas, para verificar a sua efetividade na obtenção de melhoria do desempenho.

Empresas de menor porte no setor de autopeças, e empresas de todos os portes de outros setores, podem ser avaliadas, fornecendo informações sobre as práticas mais adequadas a serem aplicar, visto as particularidades dos produtos e processos envolvidos.

Por fim, seria interessante avaliar o efeito que a aplicação das práticas de gestão de relacionamento com fornecedores traz para o desempenho, não apenas da qualidade e da entrega dos materiais comprados. Poderiam ser incluídos outros aspectos, tais como o custo, a flexibilidade e também o impacto ambiental dos processos e produtos envolvidos.

REFERÊNCIAS

ANDERSON; JAIN and CHINTAGUNTA. Customer Value Assessment in Business Markets: A State of Practice Study, **Journal of Business to Business Marketing**, v. 1, p. 3-29, 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT ISO/TS 16949:2010**: sistemas de gestão da qualidade - Requisitos particulares para aplicação da ABNT NBR ISO 9001:2008 para organizações de produção automotiva e peças de reposição pertinentes. São Paulo, out. 2010.

BOWERSOX, D. F.; CLOSS, D. J.; COOPER, B.M. **Supply chain logistics management.** New York: McGraw-Hill, 2002.

BOWERSOX D.J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial:** o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

BALLOU, R.H. **Business logistics management**: planning, organizing, and controlling the supply chain. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1999.

BALSMEIER, P. W.; VOISIN, W. J. Supply chain management: a time-based strategy. **Industrial Management**, v. 38, n.5, p. 24-27, 1996.

BERTO, R. M.V.S.; NAKANO, D.N. A Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Um Levantamento de Métodos e Tipos de Pesquisa. **Produção,** v. 9, n. 2, p. 65-76, 2000.

BILLESBACH, T., HARRISON, A., CROOM-MORGAN, S. Supplier performance measures and practices in JIT companies in the US and the UK. I**nternational Journal of Purchasing and Materials Management, v.** 27 n. 4, p. 24–28, 1991.

BUSSAB, W. O., MORETTIN, P.A. **Estatística Básica**. 5ed São Paulo: Saraiva, 2006.

CARR, A.S.; PEARSON, J.N. Strategically managed buyer–supplier relationships and performance outcomes. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 5, p. 497–519, 1999.

CORRÊA, Henrique Luiz, **Gestão de redes de suprimentos:** Integrando cadeias de suprimentos no mundo globalizado. São Paulo, Brasil: Atlas, p.1, 2010.

CHRISTOFER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

COOPER, M.C.; LAMBERT, D.; PAGH, J. SCM. More than a new name for logistics. **International Journal of Logistics Management**, Vedra Beach, v.8, n.1, 1997.

COOPER, M.C.; ELLRAM, L.M. Characteristics of supply chain management and the implication for purchasing and logistics strategy. **International Journal of Logistics Management**, v. 4, n. 2, p. 13–24, 1993.

COSTA NETO, P. L. **Estatística.** São Paulo: Edgard Blucher, 1984.

COVA, B., & SALLE, R. Marketing solutions in accordance with the S-D logic: Cocreating value with customer network actors**. Industrial Marketing Management**, v. 37, n.3, p. 270-277, 2008.

COX, J.F.; BLACKSTONE, J.H.; SPENCER, M.S. APICS Dictionary 8ed. **Falls Church**. VA, 1995.

CROXTON, K. L.; GARCÍA-DASTUGUE, S. J.; LAMBERT, D. M. The supply chain management processes. **The International Journal of Logistics Management,** Vedra Beach, v.12, n.2, p.13-36, 2001.

CHEN, I.J.; PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. **Journal of Operations Management**, v. 22, n.2, p. 119–150, 2004.

DAUGHERTY, P., ELLINGER, A., GUSTIN, C. Integrated logistics: achieving logistics performance improvements. **Supply Chain Management: An International Journal,** v. 1, n. 3, p. 25–33, 1996.

EGGERT & ULAGA, Managing customer share in key supplier relationships, **Industrial Marketing Management**, v. 28, 2010, p. 1346–1355, 2010.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FROHLICH, M., WESTBROOK, R. Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. Journal of Operations Management 19 (2), 185–200. Giunipero, L.C., 1990. Motivating and monitoring jit supplier performance. **Journal of Purchasing & Materials Management** v. 26, n. 2, p. 19–24, 2001.

FÁVERO, Luiz Paulo (ET al.). **Análise de dados:** modelagem multivariada para tomada de decisões**.** Rio de Janeiro:Elsevier,2009.

FAWCETT, S.E., STANLEY, L., SMITH, S. Developing a logistics capability to improve the performance of international operations. **Journal of Business Logistics**, v.18, n. 2, p. 101–127, 1997.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa quantitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLYNN, B.B., HUO, B., ZHAO, X.. The impact of supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach, Journal of Operations Management, v. 28, n.1 , p. 58-71, 2010.

FORD, D.; MC DOWELL, R. Managing Business Relationships by analysing the effects and value of different actions. **Industrial Marketing Management**, v. 28, n. 5, p. 429-42, 1999.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.3, p.105-112, jul./ set. 2000.

GREIS, N.; KASARDA, J.. Enterprise logistics in the information era. **California Management Review**, v. 39, n. 4, p. 55–78, 1997.

GUNASEKARAN, A, PATEL C., TIRTIROGLU E., Performance measures and metrics in supply chain environment. **International Journal of Operations & Production Management**, v.21, no 1,2, 2001.

GUNASEKARAN A.; KOBU, B. Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995-2004) for research and applications. **International Journal of Production Research**, v. 45, n.12, p. 2819 – 2840, 2007.

GIUNIPERO, L.C.. Motivating and monitoring jit supplier performance. **Journal of Purchasing & Materials Management** v. 26, n. 2, p. 19–24, 1990.

HARLAND, C.M. Supply chain management: relationships, chains and network. **British Journal of Management**. v. 7. Março, 1996.

HAYES, B.E. **Medindo a satisfação do cliente – Desenvolvimento e uso de questionários.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

HOYT, J., HUQ, F. From arms-length to collaborative relationships in supply chain. **International Journal of Physical Distribution & Logistics** v. 30, n. 9, p. 750–764, 2000.

HINES, P. **Creating world class suppliers : unlocking mutual competitive advantage**. London : Pitman, 1994.

HOGAN, J. E. Expected relationship value. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 4, p. 339-351, 2001.

INTERNATIONAL AUTOMOTIVE TASK FORCE. **ISO/TS 16949:2009:** quality management system: particular requirements for the application of ISO 9001:2008 for automotive production and relevant service part organization. Geneva, 2009.

KANNAN, V.R.; TAN, K.C. Supplier selection and assessment: their impact on business performance. **Journal of Supply Chain Management, v.** 35, n.4, p. 11–21, 2002.

KIM, S.W. An investigation on the direct and indirect effect of supply chain integration on firm performance. **International Journal of Production Economics**, v.119, n. 2, p. 328–346, 2009.

KRAUSE, D.R., SCANNELL, T.V., CALANTONE, R.J.. A structural analysis of the effectiveness of buying firms' strategies to improve supplier performance. **Decision Sciences**, v. 31, n.1, p. 33–55, 2000.

LAMBERT, D.M. (Ed.), Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance, 3rd ed., **Supply Chain Management Institute**, Sarasota, FL. (2008a).

LAMBERT, Douglas M.; EMMELHAINZ, M.A.; GARDNER, J.T. Developing and implementing supply chain partnerships. **The International Journal of Logistics Management**, v. 7 nº 2, 1996.

LAMBERT, Douglas M; COOPER, Martha C; PAGH, Janus D. Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. **International Journal of Logistics Management**; 9, 2; ABI/INFORM Global p. 1, 1998.

LAMBERT, D.M. and BURDUROGLU, R.. Measuring and selling the value of logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v. 11, n. 1, p. 1-17, 2000.

LAMBERT, D.M. and POHLEN, T.L., Supply chain metrics, **International Journal of Logistics Management,** v. 12, n. 1, p. 1-18, 2001.

LAMBERT, Douglas M.. The Essential. **Supply Chain Management Review**, USA, v. 8, n. 6, p.18-26, Sep. 2004.

LAMBERT, D. M. **Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance,** Jacksonville: The Hartley Press, Inc., 2006.

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

LAMBERT, D.M. Customer relationship management as a business process. **Journal of Business & Industrial Marketing**. v.25, n. 1, p. 4-17, 2010.

LAMBERT, Douglas.M.; SCHWIETERMAN, Matthew A. Supplier relationship management as a macro business process. **Supply Chain Management: An International Journal,** v.17, n. 3, p. 337–352, 2012.

LARSON, P. An empirical study of inter-organizational functional integration and total costs. **Journal of Business Logistics, v.** 15, n. 1, p. 153–169, 1994.

LEE, HAU L.; BILLINGTON, Corey. Material Management in Decentralized Supply Chain. **Operation Research**, v. 41, n. 5, p. 835-847. Sep. – Oct., 1993.

LI, S.; RAGU-NATHAN, B.; RAGU-NATHAN, T.S.; RAO, S.S. The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. **Omega, v.** 34, n.2, p. 107–124, 2006.

LINDGREEN, A.; WYNSTRA, F. Value in business markets: what do we know? where are we going? **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 7, p. 732-748, 2005.

LUMMUS, R.R.; ALBERT, K. L. S**upply Chain Management:** Balancing the Supply Chain with Customer Demand**,** APICS Educational & Research Foundation, 1997.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing v 1, Metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996.

MCGRATH, M., HOOLE, R. Manufacturing's new economies of scale. **Harvard Business Review**, v.70, n. 3, p. 94–102, 1992.

MONCZKA, R.M., TRENT, R.J., CALLAHAN, T.J. Supply base strategies to maximize supplier performance. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 23, n.4, p. 42–54, 1993.

MONCZKA, R.M., PETERSEN, K.J., HANDFIELD, R.B., RAGATZ, G.L.. Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective. **Decision Sciences, v.** 29, n.3, p. 553–577, 1998.

MENTZER, J.T. et al. Defining Supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n.2, p-1-25, 2001.

MENTZER, J. T. et al. The nature of interfirm partnership in supply chain management. **Journal of Retailing**. v. 76, n. 4, 2000.

MOBERG, C. R., SPEH, T., & FREESE, T. Supply chain management: Making the vision a reality. **Supply Chain Management Review**, v. 7, n. 5, p. 34-39, 2003.

MIGUEL, P. A. C. et al. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MIN, S.; MENTZER J. Development and measuring supply chain management concepts, **Journal of Business Logistics, v.** 25, n. 1, p. 63-100, 2004.

NAOR M.; GOLDSTEIN S.M.; LINDERMAN K.W.; SCHROEDER R.G. The role of culture as driver of quality management and performance: infrastructure versus core quality practices. **Decision Sciences,** v. 39, n. 4, p. 671–702, 2008.

NEELY, A.D., GREGORY, M. and PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda, I**nternational Journal of Operations & Production Management,** v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

NOBLE, D., Purchasing and supplier management as a future competitive edge. **Logistics Focus,** v. 5, n. 5, p. 23–27, 1997.

PAIM, R et al. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. São Paulo: Bookman, 2009.

PAYNE, A., FROW, P..A strategic framework for customer relationship management. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 167-76, 2005.

PAYNE, A., STORBACKA, K. & FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Sciences**, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.

PETERSON, K.J., HANDFIELD, R.B., RAGATZ, G.L. Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design. **Journal of Operations Management, v.** 23, n. 3, p. 371–388, 2005.

PIRES, S; BREMER, C. SNATA EULÁLIA, L; GOULART, C. Supply chain and virtual enterprises: comparisons, migration and a case study. **International Journal of Logistics Research and Applications,** v.4, n.3, 2001.

PIRES, Sílvio R.I. **Gestão de cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas de casos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PRAJOGO, Daniel; CHOWDHURY, Mesbahuddin; YEUNG, Andy C. L.; CHENG, T.C.E., The relationship between supplier management and firm's operational performance: A multi-dimensional perspective. **International Journal of Production Economics**, v. 136, p. 123–130, 2012.

QUINN, F.J. What's the buzz? **Logistics Management**, v. 36, n. 2, p. 43-47, 1997.

RAMIREZ, R. Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research, **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 49-65, 1999.

RYALS, L.J. Making CRM work: the Measurement and Profitable Management of Customer Relationships. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 252-261, 2005.

SARKAR, A.; MOHAPATRA, P.K.J.. Evaluation of supplier capability and performance: a method for supply base reduction. **Journal of Purchasing and Supply Management,** v. 12, n.3, p.148–163, 2006.

SINGH, P.; POWER, D.. The nature and effectiveness of collaboration between firms, their customers and suppliers: a supply chain perspective. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 14 n. 3, p. 189-200, 2009.

STANK T. P.; KEELER S. B.; CLOSS D. J. Performance benefits of supply chain logistical integration, **Transportation Journal**, 2001.

STOCK, G., GREIS, N., KASARDA, J.. Enterprise logistics and supply chain structure: the role of fit. **Journal of Operations Management, v.** 18, n. 5, p. 531–547, 2000.

STOCK, G.N., GREIS, N.P., KASARDA, J.D. Logistics, strategy and structure: a conceptual framework. **International Journal of Operations and Production Management, v.** 18, n. 1, p. 37–52 , 1998.

SWINK, M., NARASIMHAN, R. and WANG, C.. Managing beyond the factory walls: effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 1, p. 148-164, 2007.

TAN, K.C., LYMAN,S.B., WISNER,J.D. Supply chain management: a strategic perspective. **International Journal of Operations & Productions Management, v.** 22, n. 6, p. 614–631, 2002.

TALLURI, S., SARKIS, J. A model for performance monitoring of suppliers. **International Journal of Production Research, v.** 40, n.16, p. 4257–4269, 2002.

ULAGA, W., and CHACOUR, S. Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets, **Industrial Marketing Management**, v. 30, p. 525-540, 2001.

ULAGA, W. Capturing Value Creation in Business Relationships: A Customer Perspective, **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 8, p. 677-693, 2003.

ULAGA, Wolfgang, & EGGERT, Andreas. Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. **Journal of Marketing**, v. 70, p. 119−136, 2006.

VAN DER RHEE, B., VERMA, R., PLASCHKA, G. Understanding trade-offs in the supplier selection process: the role of flexibility, delivery, and value-added services/support. **International Journal of Production Economics**, v.120, n. 1, p. 30–41, 2009.

VONDEREMBSE, M., TRACEY, M., TAN, C.L., BARDI, E.J.. Current purchasing practices and jit: some of the effects on inbound logistics. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 25, n. 3, p. 33–48, 1995.

WEI, J., KRAJEWSKI, L. A model for comparing supply chain schedule integration approaches. **International Journal of Production Research,** v. 38, n. 9, p. 2099–2123, 2000.

YEUNG, J.H.Y., SELEN, W., ZHANG, M., Huo, B. The effects of trust and coercive power on supplier integration. **International Journal of Production Economics,** v. 120, n. 1, p. 66–78, 2009.

ZABLAH, A.R., BELLENGER, D.N. and JOHNSTON, W.J.. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: towards a common understanding of an emerging phenomenon, **Industrial Marketing Management**, v. 33 n. 6, p. 475-89, 2005.

GLOSSÁRIO

C

Customer Relationship Management – CRM - Gestão de Relacionamento dos Clientes.

E

ERP - Enterprise Resource Planning, software de gestão empresarial.

J

JIT -Just in time - um sistema para se produzir e entregar os itens certos no tempo certo e no volume certo.

P

Product and Service Agreement- PSA - Acordo de produtos e serviços.

S

Supplier Relationship Management- Gestão de relacionamento com fornecedores

Sistemista - fornecedor direto de sistemas e autopeças para as montadoras de veículos

Supply Chain - Cadeia de Suprimentos.

Supply Chain Management - Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.

SCOR - Supply Chain Operations Reference - Modelo desenvolvido pelo Supply Chain. Council (SCC), que facilita a integração da Cadeia de Suprimentos através da definição de indicadores e processos comuns aplicáveis ao longo de diversas organizações.

T

Tier 1 - Fornecedor direto de sistemas e autopeças para os sistemistas.

Tier 2 - Fornecedor direto de autopeças para o Tier1.

Tier 3 - Fornecedor direto de autopeças e componentes para o Tier2.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO – INTRODUÇÃO

Introdução

Prezado(a) Senhor(a),

Esta pesquisa de campo faz parte da dissertação de Mestrado Acadêmico em Engenharia Mecânica de Produção do Centro Universitário da FEI de São Bernardo do Campo. Tem como objetivo identificar a relação entre práticas adotadas para a Gestão de Relacionamento com Fornecedorres e o Desempenho dos Fornecedores alcançado em empresas do setor de autopeças no Brasil.

Adiantamos que as informações e respostas prestadas têm caráter informativo com objetivo acadêmico. Independente desse entendimento, garantimos que todas as informações serão consideradas confidenciais e não haverá a divulgação dos dados ou conclusões que possam identificar as empresas respondentes. Todos os que responderem este questionário receberão o resumo e conclusão da tabulação dos dados, que acreditamos poderá contribuir na gestão da Cadeia de Suprimentos de sua empresa.

Atenciosamente,

Carlos Alberto Colonna Romano
Mestrando de Engenharia de Produção do Centro Universitário da FEI
e-mail: carloscolonna@uol.com.br

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO - INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

Instruções de Preenchimento

O preenchimento do questionário, que dura em média 15 minutos, deve ser feito na pasta denominada 3-Questionário. A mesma está estruturada com informações relativas aos dados cadastrais da empresa e do respondente, as Práticas de Gestão de Relacionamento com Fornecedores e o Desempenho dos Fornecedores. Após o preenchimento, o arquivo modificado deve ser salvo, e, enviado por email de volta ao remetente.

As informações requeridas devem ser digitadas nas células correspondentes. Nas células sombreadas em verde através das respostas pré-definidas que podem ser escolhidas clicando-se na seta à direita da respectiva célula, e nas células amarelas de forma descritiva.

As perguntas abrangem os seguintes temas:

1-Dados Cadastrais da empresa e do respondente: dados básicos para efeito de classificação e tabulação das respostas.

2-Práticas de Gestão de Relacionamento com Fornecedores. Será avaliada a aplicação de quatro práticas de gestão do relacionamento com fornecedores, denominadas **relacionamento estratégico de longo prazo**, **integração logística, condução de atividades conjuntas de melhoramento e avaliação de fornecedores,**. Detalhes sobre o preenchimento são apresentadas na pasta Questionário.

3-Desempenho dos Fornecedores. Serão avaliados dois aspectos chave do desempenho, que são **Qualidade e Entrega**. Detalhes sobre o preenchimento são apresentas na pasta 3-Questionário.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO:

1- PARA RESPONDER, PREENCHA NAS CELULAS À DIREITA DE CADA PERGUNTA.
2- NAS CÉLULAS SOMBREADAS EM VERDE CLIQUE NA SETA À DIREITA PARA QUE AS OPÇÕES PRÉ-ESTABELECIDAS SEJAM MOSTRADAS, E ESCOLHA APENAS 1 DAS OPÇÕES.
3- NAS CÉLULAS SOMBREADAS EM AMARELO DIGITE A JUSTIFICATIVA OU OBSERVAÇÕES PARA SUA RESPOSTA CASO APLICÁVEL.
4- REALIZE A AVALIAÇÃO CONSIDERANDO AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RELACIONAMENTO EFETUADAS COM OS FORNECEDORES CHAVE DE SUA ORGANIZAÇÃO.

1- Dados Cadastrais

Empresa (Nome)	
Principais Produtos	
Faturamento Anual (2011) { R$ }	
Capital Nacional / Multinacional	
Comentários do item acima:	
Nome do Respondente	
Cargo do Respondente	

2- Práticas de Gestão de Relacionamento com Fornecedores

Responda as questões abaixo indicando o nível de aplicação das Práticas de Gestão de Relacionamento com Fornecedores em sua empresa.

Para cada questão escolha uma das opções abaixo:

5-Concordo Plenamente, 4-Concordo, 3-Não concordo nem discordo, 2-Discordo, 1-Discordo Plenamente.

Questão	Selecionar a melhor opção:	Justificativa/ observações:
AVALIAÇÃO DA PRÁTICA: RELACIONAMENTO ESTRATÉGICO DE LONGO PRAZO:		
Nós esperamos que nosso relacionamento com fornecedores chave durem por um longo tempo (ex. 10 anos ou mais).		
Nós trabalhamos junto aos fornecedores chave para melhorar a sua qualidade no longo prazo.		
Os nossos fornecedores veem o nosso relacionamento como uma aliança de longo prazo.		
Nós vemos os nossos fornecedores como uma extensão de nossa organização.		
Nós oferecemos uma margem de lucro justa para nossos fornecedores chaves.		
O relacionamento que nós temos com os fornecedores chaves é essencialmente perene.		
AVALIAÇÃO DA PRÁTICA: INTEGRAÇÃO LOGÍSTICA		
Atividades logísticas inter-organizacionais são coordenadas rigorosamente.		
Nossas atividades logísticas são bem integradas com as atividades logísticas de nossos fornecedores.		
Nós temos uma perfeita integração das atividades logísticas com nossos fornecedores chave.		
Nossa integração logística é caracterizada por excelente distribuição, transporte e/ou instalações para armazenamento.		
A distribuição de entrada e de saída de mercadorias com nossos fornecedores é bem integrada.		
Informações e materiais fluem facilmente entre os nossos fornecedores e nós.		
AVALIAÇÃO DA PRÁTICA: CONDUÇÃO DE ATIVIDADES CONJUNTAS DE MELHORAMENTO		
Nós alocamos funcionários para facilitar a integração entre nossa empresa e nossos fornecedores		
Nós coordenamos comitês de planejamento conjuntos com nossos fornecedores.		
Nós promovemos grupos de trabalho junto com nossos fornecedores.		
Nós trocamos ideias e informações com nossos fornecedores através de times multifuncionais.		
Nós incluímos fornecedores em times de trabalho para tarefas específicas, baseado nos nossos objetivos estratégicos.		
Nós encorajamos o trabalho em equipe entre os nossos fornecedores e nossa empresa.		
Nós promovemos ou recomendamos que nossos fornecedores realizem treinamentos, visando a implementação de metodologias que levem à melhoria do desempenho.		

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

AVALIAÇÃO DA PRÁTICA: AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES		
Nós realizamos avaliação periódica do desempenho dos nossos fornecedores através de indicadores formais de avaliação do desempenho.		
Nós fornecemos sistematicamente informações aos fornecedores a respeito dos seus resultados de desempenho.		
Nós realizamos a avaliação da capacidade do fornecedor em atender nossos objetivos para a seleção de novos fornecedores.		
Nós realizamos avaliações periódicas da capacidade dos atuais fornecedores atenderem nossos objetivos, visando o melhoramento contínuo do seu desempenho.		
Nós solicitamos o desenvolvimento de planos de melhoria do desempenho dos nossos fornecedores e monitoramos a implantação das ações estabelecidas, caso os objetivos de desempenho não sejam alcançados.		

3- Desempenho dos Fornecedores

Indique de que forma o desempenho de seus fornecedores, em relação à qualidade e entrega de componentes e materiais comprados por sua empresa, está em relação aos objetivos definidos.

Considere para esta avaliação o previsto na ISO TS 16949:2009, item 7.4.3.2 - Monitoramento de Fornecedores, que define que:

"O desempenho do fornecedor deve ser realizado por meio dos seguintes indicadores:
- a conformidade aos requisitos do produto fornecido;
- as rupturas com os clientes, incluindo os retornos de campo;
- o desempenho do cronograma de entregas (incluindo os incidentes de fretes especiais);
- as notificações do cliente de situações especiais relacionadas à questões de qualidade ou entrega."

Ao avaliar o desempenho em relação aos objetivos definidos, considere as seguintes opções:

3- Desempenho supera os objetivos definidos.
2- Desempenho atende os objetivos definidos.
1- Desempenho não atende os objetivos definidos.

Desempenho	Selecionar a melhor opção:	Justificativa/ observações:
QUALIDADE		
ENTREGA		

APÊNDICE B

Tabela completa com a tabulação do questionário relativa a avaliação de práticas de relacionamento com fornecedores

EMPRESAS PESQUISADAS / PRÁTICAS DE GESTÃO DE SRM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Nós esperamos que nosso relacionamento com fornecedores chave durem por um longo tempo (ex. 10 anos ou mais).	5	4	4	5	4	4	5	5	5	1	5	4	5	4	5	3	5	4	4	3	4	5	5	5	3	5
Nós trabalhamos junto aos fornecedores chave para melhorar a sua qualidade no longo prazo.	5	5	4	5	4	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	4	5	2	4	5	4	4	5	5	2	5
Os nossos fornecedores veem o nosso relacionamento como uma aliança de longo prazo.	5	4	4	5	3	4	5	4	5	5	4	3	3	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4
Nós vemos os nossos fornecedores como uma extensão de nossa organização.	5	4	4	5	3	4	5	3	5	5	3	3	2	4	3	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4	3
Nós oferecemos uma margem de lucro justa para nossos fornecedores chaves.	5	4	4	5	3	4	5	2	5	3	2	3	3	4	3	4	5	3	3	5	3	3	4	4	3	3
O relacionamento que nós temos com os fornecedores chaves é essencialmente perene.	5	5	4	4	4	3	4	4	5	3	4	3	4	4	5		5	3	4	5	3	4	4	5	3	4
RELACIONAMENTO ESTRATÉGICO DE LONGO PRAZO	5,0	4,3	4,0	4,8	3,5	4,0	4,8	3,7	5,0	3,2	3,8	3,5	3,7	4,2	4,3	3,6	5,0	3,2	3,7	4,5	3,7	4,0	4,5	4,7	3,2	4,0
Atividades logísticas inter-organizacionais são coordenadas rigorosamente.	5	4	3	4	3	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	3	5	4	3	3	3
Nossas atividades logísticas são bem integradas com as atividades logísticas de nossos fornecedores.	4	4	3	4	3	4	4	2	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
Nós temos uma perfeita integração das atividades logísticas com nossos fornecedores chave.	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	5	4	5	4	2	4	4	2	4	4	3	4	4	4	2	4
Nossa integração logística é caracterizada por excelente distribuição, transporte e/ou instalações para armazenamento.	4	4	3	4	2	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	2	3	4	2	3	3	4	2	3
A distribuição de entrada e de saída de mercadorias com nossos fornecedores é bem integrada.	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	3	4	4	2	4
Informações e materiais fluem facilmente entre os nossos fornecedores e nós.	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	1	3	4	4	4	4	5	4	2	3	2	4	3	3	2	3
INTEGRAÇÃO LOGÍSTICA	4,2	4,0	3,2	4,0	2,7	4,0	4,0	3,2	4,3	3,5	4,2	3,7	4,2	4,0	3,5	4,0	3,8	3,3	3,5	3,8	2,8	3,8	3,7	3,7	2,2	3,5
Nós alocamos funcionários para facilitar a integração entre nossa empresa e nossos fornecedores	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	2	4	4	4	3	4
Nós coordenamos comitês de planejamento conjuntos com nossos fornecedores.	4	4	2	4	4	3	5	4	5	1	4	3	4	4	4	4	4	1	2	5	2	2	4	4	1	2
Nós promovemos grupos de trabalho junto com nossos fornecedores.	4	4	2	4	4	4	4	4	5	1	4	2	4	4	4	4	5	1	2	4	2	3	3	4	3	2
Nós trocamos ideias e informações com nossos fornecedores através de times multifuncionais.	5	4	4	5	3	3	5	4	5	5	2	4	4	5	4	4	4	3	3	4	2	3	4	4	3	3
Nós incluimos fornecedores em times de trabalho para tarefas específicas, baseado nos nossos objetivos estratégicos.	4	4	2	5	4	4	5	4	5	2	2	3	5	5	4	4	5	2	2	5	2	4	3	4	4	2
Nós encorajamos o trabalho em equipe entre os nossos fornecedores e nossa empresa.	5	4	3	5	3	4	5	4	4	2	4	4	5	5	4	4	5	2	3	4	3	4	4	4	4	4
Nós promovemos ou recomendamos que nossos fornecedores realizem treinamentos, visando a implementação de metodologias que levem à melhoria do desempenho.	5	4	4	5	5	4	4	2	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	2	5	4	4	5	5	4	4
CONDUÇÃO DE ATIVIDADES CONJUNTAS DE MELHORAMENTO:	4,6	4,0	3,0	4,6	3,7	3,7	4,6	3,9	4,9	2,9	3,6	3,6	4,4	4,6	4,1	4,0	4,7	2,6	2,4	4,4	2,4	3,4	3,9	4,1	3,1	3,0
Nós realizamos avaliação periódica do desempenho dos nossos fornecedores através de indicadores formais de avaliação do desempenho.	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4
Nós fornecemos sistematicamente informações aos fornecedores a respeito dos seus resultados de desempenho.	5	5	4	5	4	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	2	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5
Nós realizamos a avaliação da capacidade do fornecedor em atender nossos objetivos para a seleção de novos fornecedores.	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	2	4	4	5	5	4	5	4	4	5	3	4	3	5	4	3
Nós realizamos avaliações periódicas da capacidade dos atuais fornecedores atenderem nossos objetivos, visando o melhoramento contínuo do seu desempenho.	5	4	4	5	5	4	5	3	5	2	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
Nós solicitamos o desenvolvimento de planos de melhoria do desempenho dos nossos fornecedores e monitoramos a implantação das ações estabelecidas, caso os objetivos de desempenho não sejam alcançados.	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	2	4	4	4	4	4	4	3	2
AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES	5,0	4,4	4,0	5,0	4,6	4,8	5,0	3,6	5,0	4,2	4,0	4,4	4,4	5,0	5,0	3,2	5,0	3,6	4,0	4,4	4,0	4,0	4,2	4,4	3,8	3,6
MÉDIA GERAL - PRÁTICAS	4,7	4,2	3,5	4,6	3,6	4,1	4,6	3,6	4,8	3,4	3,9	3,8	4,2	4,4	4,2	3,7	4,6	3,1	3,3	4,3	3,2	3,8	4,0	4,2	3,0	3,5

APÊNDICE C

– Tabela completa com a tabulação do questionário relativa a avaliação do desempenho

EMPRESAS PESQUISADAS / DESEMPENHO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
DESEMPENHO - QUALIDADE	2	2	2	3	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2
DESEMPENHO - ENTREGA	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1
MEDIA GERAL DO DESEMPENHO	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	1,5	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,5	1,5	2,0	1,0	2,0	1,5	2,0	1,0	1,5