

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MELISSA SIGNORI IAMIN

A MELHORIA DO DESEMPENHO POR MEIO DO SUPPLIER RELATIONSHIP
MANAGEMENT

CURITIBA
2014

MELISSA SIGNORI IAMIN

A MELHORIA DO DESEMPENHO POR MEIO DO SUPPLIER RELATIONSHIP
MANAGEMENT

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Inteligência de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. José Roberto Frega

CURITIBA
2014

Dedico este trabalho aos meus pais que sempre demonstraram comprometimento e prazer na busca pelo conhecimento e que, por meio do exemplo, me incentivaram a seguir esse mesmo caminho.

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo”.

Albert Einstein

RESUMO

Trabalhar com uma grande gama de fornecedores de matéria-prima exige que as empresas foquem esforços em entender quem são esses fornecedores e quais riscos eles podem trazer. Dessa forma é possível identificar pontos de melhoria a serem trabalhados para que o desempenho de ambas as empresas melhore gradativamente, eliminando riscos no negócio.

A proposta do projeto *Supplier Relationship Management* é implementar na Empresa X métricas de avaliação dos seus fornecedores para poder acompanhar seu desempenho e apresentar feedbacks em caso de necessidade de melhorias nos processos e produtos fornecidos.

As avaliações serão realizadas por áreas que possuem interface direta com os fornecedores, de forma que as notas atribuídas reflitam os níveis de qualidade dos produtos e serviços, relacionamento e flexibilidade dos fornecedores.

A partir das avaliações feitas será estruturado trimestralmente um feedback para cada fornecedor que não atingir a nota mínima de desempenho esperada e a partir desses feedback os fornecedores deverão propor planos de melhoria para os quesitos que não foram bem avaliados, podendo ser eles, prazo de entrega, qualidade, comunicação, timing, entre outros.

É esperado que ao final de cada ciclo a Empresa X tenha em sua base apenas os fornecedores chamados de “parceiros”, com os quais possuem um bom relacionamento e que trazem bons resultados para ambas as partes.

Palavras-Chave: *Supplier Relationship Management*, Indicadores, Avaliação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1- Modelo de Gestão de Fornecedores 8
- Figura 2 – Indicadores da Categoria “Commoditie” 9
- Figura 3 - Indicadores da Categoria "Desenvolvimento" 9
- Figura 4 – Indicadores e pesos para atribuição de nota a produtos das categorias “*Commodities*” 9
- Figura 5 - Indicadores e pesos para atribuição de nota a produtos das categorias “Desenvolvimento” 10
- Figura 6 - Relação Nota x Desempenho 10
- Figura 7 - Cronograma de Implementação do Projeto 12
- Figura 8 – Tempo para Realização da Avaliação dos Indicadores (hrs/Trimestre) 13

LISTA DE SIGLAS

ECN – Engineering Changing Note

SRM – Supplier Relationship Management

EOL – End of Life

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	1
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	2
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	2
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	3
3. METODOLOGIA.....	6
4. A ORGANIZAÇÃO	6
4.1 DESCRIÇÃO GERAL:.....	7
5. PROPOSTA.....	7
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	7
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	10
5.3 – RECURSOS	12
5.4 - RESULTADOS ESPERADOS	13
5.5 - RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	14
6. CONCLUSÃO	15
7. REFERÊNCIAS	16

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

Atualmente não são utilizadas métricas para avaliação dos fornecedores de matéria prima na Empresa X, o que acaba fazendo com que os erros e problemas, causados pelos fornecedores, desde a concepção de um produto até a linha de montagem, sejam recorrentes.

Os problemas mais comuns que ocorrem na empresa estudada são:

- **Atrasos na entrega de um produto desenvolvido em parceria com o fornecedor** – Esse tipo de atraso pode comprometer o lançamento do produto no tempo certo acarretando perda de vendas. Por exemplo, no caso de perder o *timing* de lançamento de um produto desenvolvido especialmente para o Dia das Crianças, prejudica departamentos como Vendas e Financeiro, pois o primeiro não atingirá as metas previstas, e o segundo terá suas projeções comprometidas, impactando a Receita prevista.
- **Problemas de Qualidade** – Esse tipo de problema na empresa é tratado por um departamento especializado, porém são ações reativas a cada caso. Quando ocorre o defeito, o departamento de Qualidade é acionado para tomar as providências necessárias. Não existe, hoje, uma avaliação dos fornecedores para entender o grau de risco que representam e como é possível reverter essa situação junto a eles.
- **Problemas de Comunicação** – Problemas na comunicação podem causar desde problemas de qualidade até perda de prazos de embarque das mercadorias. Por exemplo, na Empresa X existe um documento chamado *Engineering Changing Note* (Nota de Mudança na Engenharia), este é utilizado pelo fornecedor para notificar a empresa de que foi realizada uma modificação no produto e que algumas mudanças precisam ser feitas na linha de produção para que não haja parada de linha. Na maioria das vezes o fornecedor não encaminha essa ECN para a Empresa X, causando

justamente a parada da linha, o que acarreta em perda produtiva e custo para a empresa.

Analisando as problemáticas apresentadas, este trabalho visa implantar na área de *Procurement* da Empresa X a gestão por indicadores de seus fornecedores, pois acredita-se que assim será possível identificar os problemas recorrentes e traçar planos de ação junto ao fornecedor para melhorias, tornando o relacionamento mais duradouro.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

O objetivo deste projeto é tornar o relacionamento da Empresa X com seus fornecedores mais próximo, estimulando a cooperação e sinergia entre as partes para o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo, ao mesmo tempo em que visa implantar melhorias em parceria com seus fornecedores diminuindo riscos no negócio.

1.3 Justificativas do objetivo

O setor de compras está presente em todas as empresas, responsável pelo abastecimento da fábrica, sempre foi considerado um departamento operacional.

Atualmente, em empresas de maior porte, começa a existir o setor de *Procurement*, cuja função se dá em acompanhar o mercado dos insumos que são comprados, prospectar fornecedores, traçar estratégias de negociação e realizar a negociação do abastecimento com os fornecedores.

A Empresa X, há alguns anos, criou este setor na sua estrutura. Por ser recente, ainda existem ações que podem ser tomadas para aumentar sua eficiência e rentabilidade.

Segundo Frazier e Gaither (2001), a área de compras vem chamando a atenção por ser responsável por aproximadamente 60% do custo de produção, sendo o material direto o maior custo.

Empresas do porte da Empresa X tem um grande volume de compra de insumos e, conseqüentemente, de fornecedores também. Alguns fornecedores são

extremamente estratégicos e requerem uma atenção especial, fato que levanta a necessidade de criar um sistema de gerenciamento do relacionamento com o fornecedor (Supplier Relationship Management – SRM). A proposta do SRM é fazer uma melhor gestão dos fornecedores a partir de indicadores de desempenho. Ao começar a avaliá-los é possível criar planos de ação para melhorias contínuas que beneficiarão ambas as partes.

2. Revisão teórico-empírica

Segundo Ronald (2006), logística se dá no planejamento, implantação e controle de fluxos eficiente das mercadorias, desde sua origem até o consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes.

Para Ballou (2006), ainda há algo que vai além da logística que é o chamado gerenciamento da cadeia de suprimentos, sendo este a coordenação do fluxo de produtos pelas empresas a fim de proporcionar vantagem competitiva e lucrativa para cada uma das companhias que fazem parte da cadeia de suprimentos e para o conjunto dos integrantes dessa mesma cadeia.

Tendo em vista essa definição de cadeia de suprimentos, nota-se a importância em gerar parcerias entre as empresas integrantes da cadeia para melhorias contínuas nos negócios.

Conforme explicam Côrrea e Côrrea (2004), a gestão da relação entre as empresas da cadeia de suprimentos passou a ganhar muito mais atenção depois que o desenvolvimento e produção das partes de produtos passaram a ser terceirizados. De acordo com esses autores as principais técnicas desenvolvidas e utilizadas ao longo deste século estavam voltadas à busca do aumento da produtividade e qualidade dentro das organizações. Hoje as empresas notam que as melhorias que podem haver, tanto de produtividade quanto de qualidade, se encontram ao ter uma visão sistêmica da rede de suprimentos, voltando as atenções para o relacionamento entre as empresas da cadeia mais do que no desempenho de uma empresa especificamente.

Como relatam Bowersox e Closs (2001), a chamada Gerência de Relacionamento vem ganhando o interesse dos executivos, uma vez que vem se observando que as relações comerciais bem-sucedidas têm mais probabilidade de ocorrer quando as

empresas envolvidas na cadeia cooperam entre si no planejamento e operações. A nova visão de cooperação representa uma mudança no gerenciamento tradicional de relacionamento baseado no confronto e poder de barganha; hoje se tem como princípio que será melhor para os participantes da cadeia se o foco estiver voltado para a resolução conjunta dos problemas, podendo, dessa forma, aprimorar a eficiência e eficácia geral.

Nota-se a importância na criação de indicadores de desempenho e planos de melhorias para os fornecedores quando entende-se que isso trará melhorias para ambas as empresas.

“A premissa básica da gerência de relacionamentos é que a cooperação entre todos os participantes num canal resulta, em última instância, em sinergia, que, consequentemente, propicia maior nível de desempenho conjunto”. (Bowersox e Closs, 2001, p.90).

As áreas de *Procurement* e Compras na Empresa X, dentro da cadeia de suprimentos, são responsáveis pela negociação da matéria-prima e operacionalização da chegada dessa matéria-prima até a fábrica, respectivamente. Portanto, esses setores da empresa estão diariamente em contato com os fornecedores, habilitando-os a avaliar as empresas com as quais negociam.

Um estudo publicado pela Revista HSM Management V.6 nº 35 realizado pela Booz-Allen & Hamilton em parceria com a Kellogg School of Management, em 2001, mostra que empresas que investem no relacionamento com fornecedores, clientes e funcionários têm desempenho financeiro superior às demais. Para analisar os resultados do estudo, as empresas foram segmentadas em quatro grupos, de acordo com o retorno para os investidores registrado entre os anos 1996 e 2000. Nesse período a capitalização de mercado do chamado “melhor grupo” foi maior que 22% e a do chamado “pior grupo” ficou abaixo de 2%. Ressalta-se que as empresas do “melhor grupo” superaram as empresas do “pior grupo” por uma grande margem quando analisado o compromisso em criar capital de relacionamento.

Conforme explica Chopra (2003) para que uma empresa seja bem-sucedida, a estratégia da cadeia de suprimentos tem que estar alinhada com a estratégia competitiva, ou seja, ambas deve ter os mesmos objetivos. De acordo com o autor a

estratégia competitiva é o conjunto de necessidades dos consumidores que a organização quer atender com seus produtos e serviços, já a estratégia da cadeia de suprimentos é o conjunto de estratégias de fornecedor, produção e logística.

Para Chase (2006), existem diversas dimensões competitivas da produção, sendo algumas delas custo, qualidade do produto, velocidade de entrega, mudanças na demanda e lançamento de novos produtos. Porém, uma operação não pode ter um desempenho excelente em todas as esferas competitivas. Por esse motivo a empresa precisa decidir quais são os parâmetros de desempenho fundamentais para que a empresa tenha sucesso, e a partir dessa definição concentrar seus recursos nessas características específicas.

Conforme afirma Merli (1998), os fornecedores são peças fundamentais para trazer vantagem competitiva aos seus clientes em quatro esferas:

Custos: os fornecedores podem contribuir encontrando alternativas de menor custo.

Serviço/Entrega: os fornecedores podem contribuir sendo flexíveis para acompanhar as mudanças do mercado (mix de produtos e volume).

Qualidade: Para que o produto final seja de qualidade o fornecedor precisa proporcionar componentes de qualidade.

Inovação: O fornecedor precisa ser criativo e procurar novas oportunidades para poder proporcionar componentes inovadores aos seus clientes, uma vez que no ramo da informática, por exemplo, os componentes são, sem dúvida, fundamentais.

Carvalho (2002) afirma que a negociação é importante nos casos de parcerias, alianças e relações de interdependência, situações nas quais manter um relacionamento de longo prazo e o compromisso das partes é fundamental para assegurar que o acordado seja cumprido, colocado em execução e que traga resultados positivos.

De acordo com o relato de Christopher (1997), quando o relacionamento entre comprador e fornecedor é próximo, existem grandes chances das habilidades de cada parte serem aplicadas para benefício mútuo. O autor afirma que, por meio da forte cooperação, a empresa pode melhorar o projeto dos produtos, praticar engenharia de valor dos componentes e, geralmente, descobrir meios mais

eficientes de trabalharem em conjunto. Para Christopher, essa é a lógica que traz a tona o uso do conceito “co-produção”, sendo definido como o desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo com um número limitado de fornecedores baseado na confiança mútua. Os benefícios da “co-produção” são:

- Prazos de entrega mais curtos
- Promessas de entregas confiáveis
- Níveis de estoque baixos
- Implantação mais rápida das modificações de projeto
- Menos problemas de qualidade
- Preços competitivos e estáveis
- Maior prioridade dada aos pedidos

3. Metodologia

Para realização deste trabalho foi utilizada a metodologia de pesquisa aplicada, de natureza qualitativa exploratória.

A pesquisadora utilizou o método de entrevista para averiguação da problemática. Por meio das conversas realizadas com a Coordenação de Qualidade, Gerência de Produção, Gerência de *Procurement*, Negociadores e Compradores foi confirmada a existência do problema apresentado.

Após a entrevista inicial foram realizadas outras duas conversas com as mesmas pessoas, a primeira com o intuito de identificar possíveis métricas de avaliação dos fornecedores e a segunda a fim de validar os indicadores criados pela pesquisadora.

4. A Organização

4.1 Descrição geral:

A empresa para a qual está sendo proposta a melhoria é a Empresa X. Esta foi criada em 1989 com o objetivo inicial de fabricar e vender computadores para escolas clientes do Grupo Y em todo Brasil. No ano seguinte, a Companhia identificou a oportunidade de fornecer computadores e soluções de informática para empresas e instituições do poder público, por meio de licitações públicas. No ano de 2004 a empresa entrou para o mercado de varejo, aumentando significativamente seu volume de vendas, portfólio de produtos e, conseqüentemente, fornecedores.

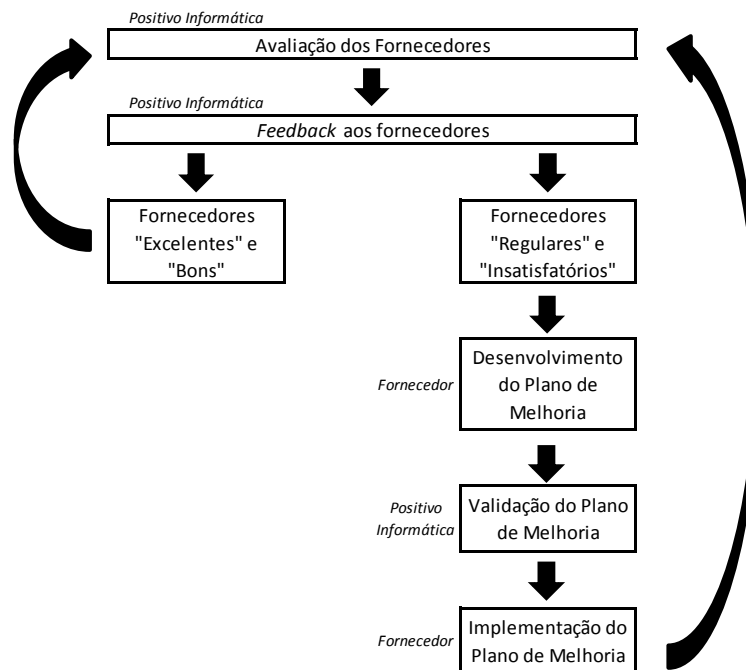
Hoje a Empresa X possui três unidades fabris, sendo uma em Curitiba - Paraná, uma em Manaus - Amazônia e uma em Ilhéus – Bahia, sua linha de produtos conta com *desktops, notebooks, ultrabooks, tablets, celulares e all in one* e ao todo são quatro mil funcionários trabalhando no administrativo e na fábrica.

5. Proposta

5.1 Desenvolvimento da proposta

Será realizada uma avaliação trimestral dos fornecedores a partir de indicadores de Negociação e Qualidade (Figuras 2 e 3) definidos pela pesquisadora em conjunto com os entrevistados. Essa avaliação irá compor a nota anual de desempenho dos fornecedores. A partir dessa avaliação serão realizados *feedbacks* com os fornecedores e estes deverão elaborar e implementar planos de melhoria para os quesitos avaliados como “Regulares” e “Insatisfatórios”, visando seu desenvolvimento e conseqüente melhoria de seus indicadores. Tomando ações para ajudar os fornecedores a melhorarem seus pontos fracos será possível melhorar os processos e resultados da Empresa X também.

Figura 1- Modelo de Gestão de Fornecedores



Os indicadores foram divididos em duas classificações, sendo elas “*Commodities*” e “*Desenvolvimento*”. Essa divisão foi feita devido às diferenças nas características dos insumos negociados. Os produtos classificados como “*Commodities*” são aqueles que o negociador não tem poder sobre a configuração e materiais utilizados e o preço oscila de acordo com o mercado (ex.: HDD, Memória, Processador, etc.). Já os produtos classificados como “*Desenvolvimento*” são aqueles que o negociador pode fazer modificações e customizações e o preço está ligado muito mais ao material que é utilizado na confecção (ex.: *Barebone*, Embalagens, etc.). Levando essas questões em consideração houve a necessidade de desenvolver indicadores específicos para cada categoria.

Para avaliação do fornecedor a pesquisadora juntamente com a Coordenação de Qualidade, a Gerência de Produção, a Gerência de *Procurement*, os Negociadores e os Compradores atribui pesos aos indicadores, pois existem indicadores que são mais relevantes para a avaliação. Os negociadores e compradores responsáveis por cada carteira irão dar uma nota para cada fornecedor que poderá ser de 0 a 100 (figuras 4 e 5). As notas estarão relacionadas ao nível de desempenho, como mostra a figura 6.

Figura 2 – Indicadores da Categoria “Commoditie”

NEGOCIAÇÃO	QUALIDADE
Flexibilidade de Negociação (Prazo e Custo)	Índices de Qualidade
Agilidade na Resposta	Índice de Não-Conformidades
Capacidade de Manutenção de Preço	Índice de Inspeção de Recebimento
Capacidade de Alocação de Produto (disponibilidade)	Índice de Auditoria de Processos
Visibilidade de roadmap	Índices de Fornecimento
Sinalização de EOL e Cumprimento da data de corte	Prazo de Entrega
Problemas por Falta de ECN's	Divergência Documentos Fiscais

Figura 3 - Indicadores da Categoria "Desenvolvimento"

NEGOCIAÇÃO	QUALIDADE
Flexibilidade de Negociação (Prazo e Custo)	Índices de Qualidade
Agilidade nas Respostas	Índice de Não-Conformidades
Flexibilidade no Desenvolvimento do Produto (mudanças)	Índice de Inspeção de Recebimento
Compromisso com Cronograma de Desenvolvimento	Índice de Auditoria de Processos
Suporte durante desenvolvimento e produção	Índices de Fornecimento
Próatividade na busca por simplificação do processo e materiais de menor custo	Prazo de Entrega
Sinalização de EOL e Cumprimento da data de corte	Divergência Documentos Fiscais
Problemas por Falta de ECN	-

Figura 4 – Indicadores e pesos para atribuição de nota a produtos das categorias “Commodities”

Carteira	Indicadores	Problemas por Falta de ECN's	Capacidade de Manutenção de Preço	Capacidade de Alocação de Produto	Flexibilidade de Negociação	Agilidade na Resposta	Sinalização de EOL	Visibilidade de Roadmap
	Fornecedores	Peso 2,5	Peso 2,0	Peso 1,5	Peso 1,0	Peso 1,0	Peso 1,0	Peso 1,0
Caixa de Som	Nome Fornecedor							
Cooler	Nome Fornecedor							
Drive Ótico	Nome Fornecedor							
Fonte de Alimentação	Nome Fornecedor							
HDD	Nome Fornecedor							
Leitor de Cartão	Nome Fornecedor							
Memória	Nome Fornecedor							
Monitor	Nome Fornecedor							
Mouse	Nome Fornecedor							
Óculos 3D	Nome Fornecedor							
Placa Mãe	Nome Fornecedor							
Placas Diversas	Nome Fornecedor							
Processador	Nome Fornecedor							
Teclado	Nome Fornecedor							
Cabos	Nome Fornecedor							

Figura 5 - Indicadores e pesos para atribuição de nota a produtos das categorias “Desenvolvimento”

Carteira	Indicadores	Problemas por Falta de ECN's	Compromisso Cronograma	Flexibilidade Desenv.	Próatividade	Suporte Desenv. e Produção	Flexibilidade de Negociação	Agilidade na Resposta	Sinalização de EOL
	Fornecedores	Peso 2,5	Peso 2,0	Peso 1,5	Peso 1,5	Peso 1,0	Peso 0,5	Peso 0,5	Peso 0,5
Embalagem	Nome Fornecedor								
Itens Gráficos	Nome Fornecedor								
AC Adapter	Nome Fornecedor								
Barebone	Nome Fornecedor								
Tablet	Nome Fornecedor								
Celular	Nome Fornecedor								
Gabinete	Nome Fornecedor								

Figura 6 - Relação Nota x Desempenho

Notas	Desempenho
90 a 100	Excelente
70 a 89	Bom
50 a 69	Regular
0 a 49	Insatisfatório

A avaliação será realizada trimestralmente, após a apuração das notas será realizado um fórum com integrantes das áreas avaliadoras para mostrar os resultados, após essa etapa os fornecedores que não atingirem os níveis “Excelente” ou “Bom” receberão o *feedback*, a partir do qual deverão elaborar planos de melhoria, que serão revisados e validados pela Empresa X. Após a validação o fornecedor terá quatro trimestres para mostrar evolução por meio da melhoria do seu indicador, caso contrário correrá o risco de ser descredenciado base oficial de fornecedores da Empresa X.

5.2 Plano de implantação

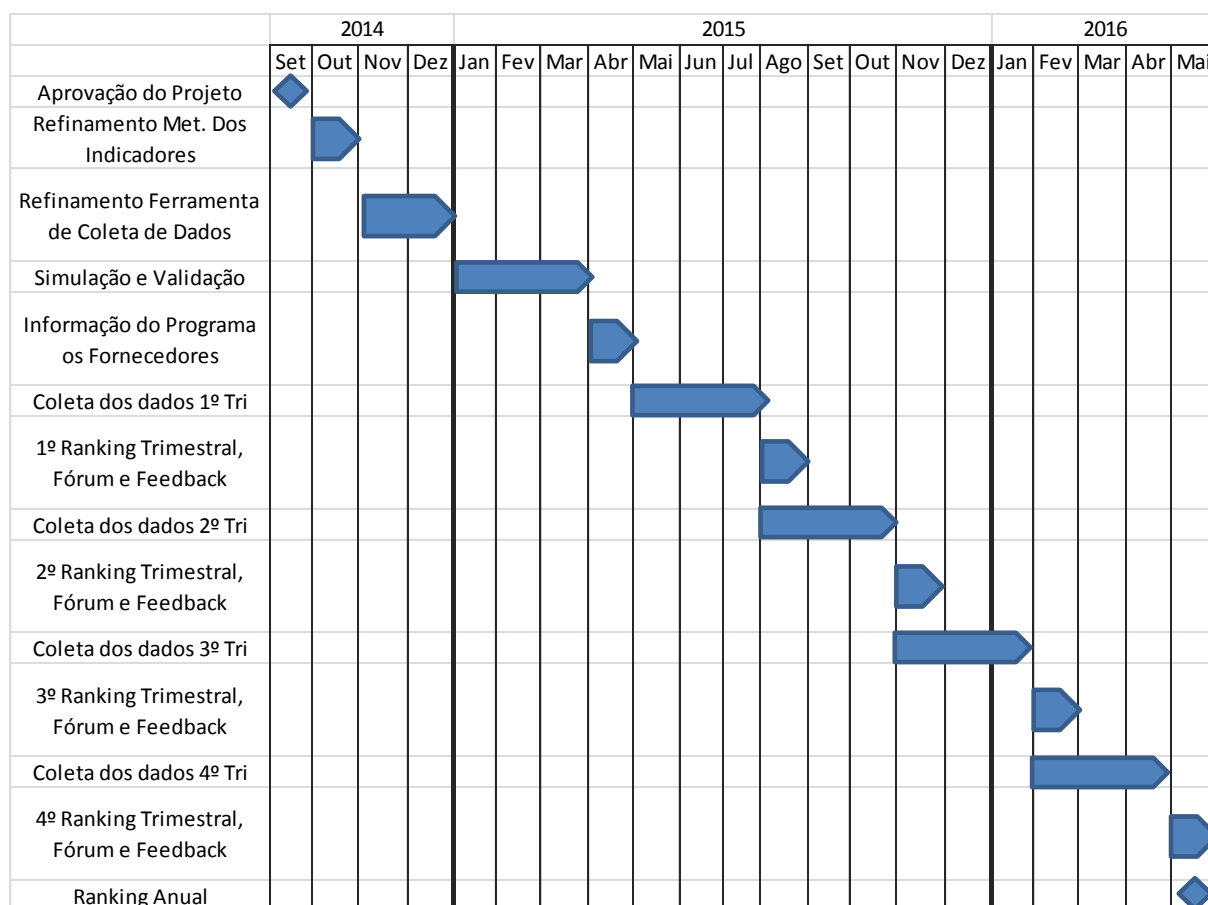
A implantação do projeto será realizada em treze etapas conforme apresentado na Figura 7. O início está previsto para Setembro de 2014 com a apresentação e aprovação do projeto, finalizando o primeiro ciclo de avaliações em Março de 2016.

A apresentação do projeto será feita pela pesquisadora e a aprovação será atribuição do Vice Presidente de *Procurement*. Após a aprovação da proposta será realizado o refinamento da metodologia dos indicadores pela pesquisadora em conjunto com os negociadores e compradores. O refinamento da ferramenta para coleta de dados, a simulação e validação do projeto e o informativo a ser enviado aos fornecedores ficará a encargo da pesquisadora também.

Ao iniciar a primeira coleta de dados, prevista para começar em Março/2015, diversas área da empresa terão atribuições específicas. Os Compradores e Negociadores das áreas de Compras e *Procurement*, respectivamente, serão responsáveis por atribuir nota aos fornecedores e colocar um *feedback* para cada quesito avaliado; dessa forma, ao consolidar as notas trimestralmente, será possível entender o porquê de cada avaliação. Após finalizar a tarefa deverão encaminhá-la à Pesquisadora que faz parte da área de Inteligência de Compras para consolidação das informações. Ao fim de cada trimestre, será realizado um fórum com as áreas envolvidas no projeto para validação das notas dadas e identificação dos fornecedores que terão que desenvolver planos de melhorias. Finalizado o fórum a área de Inteligência de Compras entrará em contato com os fornecedores “Regulares” e “Insatisfatórios” para informá-los da necessidade de criação do plano e determinar data limite para entrega. Ao recebê-lo do fornecedor as áreas de Compras e *Procurement* o validarão e o fornecedor poderá dar início à melhoria.

Após realizar as quatro avaliações trimestrais a área de Inteligência de Compras será responsável por consolidar as notas de todos os trimestres criando uma média para definição do *ranking* de melhores fornecedores e definição se haverá algum fornecedor que será excluído da base oficial.

Figura 7 - Cronograma de Implementação do Projeto



5.3 – Recursos

Para implantação do projeto serão necessários apenas recursos humanos e Eletrônicos. Os recursos humanos serão os avaliadores e a pesquisadora que é integrante da área de Inteligência de Compras e os recursos eletrônicos a serem utilizados são os computadores de cada um.

Foi mensurado o tempo que ocuparia para cada *Procurement* e Comprador realizar a avaliação dos fornecedores da sua carteira e dar *feedback* para os indicadores, foi estimado um tempo de 8 minutos por indicador, totalizando os tempos por trimestre na figura 8. Essa estimativa foi realizada juntamente com os responsáveis pelas avaliações.

O cálculo utilizado para chegar ao valores apresentados foi:

$$\text{Tempo Avaliação Em Horas} = ((8\text{min} \times \text{n}^\circ \text{ de indicadores}) \times \text{n}^\circ \text{ de fornecedores}) / 60$$

Os indicadores de Qualidade e “Problemas por Falta de ECN” não tiveram o tempo mensurado, pois será um trabalho contínuo de levantamento de dados que as áreas de Qualidade e Inteligência de Compras, respectivamente, precisarão fazer.

Figura 8 – Tempo para Realização da Avaliação dos Indicadores (hrs/Trimestre)

Tempo para Realização da Avaliação (hrs/Trimestre)		
Negociador 1	Tablet	2,8
Negociador 2	Celular	2,8
Negociador 3	Barebone	4,7
Negociador 4	Memória	4,0
Negociador 5	Processador, HDD	4,8
Negociador 6	PLM, PLD	9,6
Negociador 7	Monitor	3,2
Negociador 8	Gabinete AC/AD	6,5
Negociador 9	Cx Som, Teclado, Mouse	7,2
Negociador 10	Itens Gráficos	3,7
Negociador 11	Embalagem	6,5
Negociador 12	Cabos, Cooler	8,4
Negociador 13	Drive Ótico, Leitor Cartão	7,2
Negociador 14	Fonte Alimentação	2,4
Negociador 15	Óculos 3D	1,6

5.4 - Resultados esperados

Espera-se que com esse projeto a Empresa X venha a melhorar seu desempenho nos seguintes quesitos:

- **Melhoria de Processos** – Por meio dos planos de melhoria para os indicadores com baixa avaliação que o fornecedor irá apresentar à Empresa X é esperado que os processos sejam melhorados progressivamente. O indicador de avaliação de pró-atividade também irá estimular a melhoria.
- **Redução de Custo e de Riscos** – A partir do momento que o fornecedor é avaliado pelo seu desempenho, passa a se comprometer com o negócio e entender que é uma relação de parceria. Com isso a colaboração e comunicação entre as partes aumentam, reduzindo os riscos (falhas de

projeto, atraso nas entregas, ECN, entre outros) e, conseqüentemente, os custos.

- **Engajamento por parte do fornecedor com o negócio da Empresa X**
- **Relacionamento mais transparente entre a Empresa e o Fornecedor**
- **Estímulo a inovações** – O fornecedor ao ser avaliado por questões de produtividade na busca de soluções para melhorias de processo e redução de Custo, estará mais motivado a ajudar a Empresa X na busca por inovações que tragam o resultado esperado.
- **Material com melhor qualidade** – A partir do momento que o fornecedor vê que pode ser prejudicado ao enviar constantemente materiais com problema de qualidade, a inspeção antes do embarque da mercadoria pode passar a ser mais rigoroso.

5.5 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Os problemas que podemos esperar no projeto são:

1. Atraso na entrega das avaliações por parte dos avaliadores: como medidas preventivas serão enviados informativos mensais lembrando os avaliadores de enviar suas notas e considerações até a data prevista. Além disso a tarefa será colocada como objetivo de cada avaliador, assim ele se dedicará ao projeto, pois será avaliado por isso no final do ano.
2. Fornecedor não apresenta o plano de melhoria: no caso de isto acontecer o fornecedor será cobrado pela área de Inteligência de Compras e caso o fato seja reincidente ele poderá ser descredenciado da base oficial de fornecedores da Empresa X antes dos 4 trimestres propostos para acompanhamento da evolução. No caso do descredenciamento outro fornecedor será prospectado para entrar para a base.

6. Conclusão

Em um cenário onde os fornecedores de uma empresa do porte da Empresa X não são avaliados oficialmente, os riscos enfrentados são muito grandes. Com a implantação do projeto SRM os fornecedores começarão a ser avaliados pela qualidade da matéria-prima que entregam, pelo atendimento prestado durante e após a venda e por fatores de relacionamento.

As áreas responsáveis pelas avaliações serão *Procurement* e Compras, que estão diariamente em contato com os fornecedores, negociando e viabilizando a compra.

A partir da avaliação é esperado que haja a diminuição de riscos no negócio e que haja um estreitamento no relacionamento entre empresa-fornecedor, uma vez que planos de melhoria serão sugeridos pelos fornecedores para que se observe gradativamente um progresso no seu desempenho.

Juntando esses fatores, a possibilidade de melhorias e ganhos para ambas as partes aumenta significativamente, já que começa a existir uma relação de parceria e não apenas uma relação comercial.

À medida que os ciclos de avaliação vão se encerrando é esperado que a base de fornecedores da Empresa X contenha apenas os parceiros com os melhores desempenhos e comprometimento, trazendo, a cada ano, melhores resultados.

7. REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

CARVALHAL, E. **Negociação: fortalecendo o processo – como construir relações de longo prazo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Vision, 2002

CHASE, R. B.; JACOBS. R. F.; AQUILANO. N.J. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHOPRA. S.; MEINDL. P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo : Atlas, 2004.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MERLI, G. **Comakership: a nova estratégia para os suprimentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SHARMA, Deven; LUCIER, Chuck; MOLLOY, Richard. **Um novo relacionamento: a simbiose**”; HSM Management, V. 6, nº 35, p. 102-110. São Paulo: 2002.