

MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS FORNECEDORES DE UMA EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO

Kelly Venturini^a André Gomes^b

^aBacharel em Administração (FSG). Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). kellyventurin@yahoo.com.br

^bMestre em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). andre.gomes@fsg.br.

Informações de Submissão

Kelly Venturini, endereço: Rua Os Dezoito do Forte, 2366 - Caxias do Sul - RS - CEP: 95020-472.
Recebido em 21/07/2015
Aceito em 28/07/2015
Publicado em 10/08/2015

Palavras-chave

Avaliação de desempenho. Cadeia de suprimentos. Método. Setor automotivo.

Keywords

Performance evaluation. Supply Chain Method. Automotive sector

Resumo

A cadeia de suprimentos do setor automotivo exige um gerenciamento específico que siga normas, especificações e atenda sempre aos requisitos do cliente, mantendo-se competitiva para poder ganhar e permanecer nos projetos, além de possuir uma rede de fornecedores com um nível de desempenho elevado. O método de pesquisa deste trabalho é um estudo de caso e tem como tema a avaliação de desempenho de fornecedores em uma empresa do setor automotivo. E tem como objetivo principal verificar a melhor metodologia para realização dessa avaliação. A pesquisa é descritiva com caráter qualitativo, além de uma análise de dados internos e externos. Pode-se citar os principais autores do referencial bibliográfico como Christopher, Bowersox (2014), Gomes (2004), Campos (2007), Macedo (2007), Chopra e Meindl (2003). Avalia-se que o método de desempenho atual pode e deve ser melhorado o quanto antes, para poder mostrar com clareza as informações que realmente são necessárias.

Abstract

The supply chain in the automotive sector requires a specific management that follows standards, specifications and always meets customer's requirements. Competitiveness is mandatory to gain and maintain the projects running, and also to have a network of suppliers with a high performance level. The research method of this work is a case study and has as its theme the evaluation of supplier performance in a automotive company. and has as main objective to verify the best methodology for conducting this evaluation. The research is descriptive with qualitative as well as an analysis of internal and external data. As main authors it may be mentioned bibliographic references such as Christopher, Bowersox (2014), Gomes (2004), Campos (2007), Macedo (2007), Chopra and Meindl (2003). The assessment suggests that the current performance method could and should be improved as soon as possible in order to clearly show which information is really needed.

1 INTRODUÇÃO

A cadeia de suprimentos no setor automotivo é muito complexa e consiste em diversos processos que, quando associados, formam uma cadeia que se estende dos fornecedores até o cliente final. Os processos físicos consistem na produção de peças pelos fornecedores, no transporte dessas peças à linha de montagem das unidades fabricantes, na montagem e entrega do produto final aos clientes, além dos processos antecedentes à produção e do apoio operacional diário. (IYER; SESHADRI; VASHER, 2009).

Um bom relacionamento entre a empresa e os seus fornecedores deve ser mantido. Zerbini (2006) exemplifica essa importância em função do alto índice de produtos e serviços comprados pelas organizações, além dos impactos que estes itens geram na qualidade, no resultado financeiro e na imagem da empresa compradora.

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso com caráter qualitativo e tem como tema a avaliação de desempenho dos fornecedores de uma empresa do ramo automotivo. Bowersox *et al.* (2014) cita a importância das empresas estabelecerem metas formais e medirem regularmente o desempenho dos fornecedores, identificando características fundamentais e aplicando um processo de coleta e análise de informações reais, além da importância dessas empresas receberem um *feedback*.

O objetivo da avaliação de desempenho dos fornecedores é “comprovar a capacidade de atendimento dos requisitos especificados do produto a ser comprado, ou seja, possuir um sistema de garantia de qualidade adequado” (GURGEL; FRANCISCHINI, 2002, p. 62).

Justifica-se este estudo em função da necessidade de melhoria do método atual de mensuração da avaliação de desempenho dos fornecedores no objeto de estudo, sendo este um requisito de qualidade essencial para a empresa, o qual deve estar na melhor condição possível. Além disso, nota-se a importância em monitorar o desempenho dos seus fornecedores, visto que é de responsabilidade da empresa que os mesmos atendam aos requisitos, prazos, e custo de seus produtos e processos. Diante disso, qual é o melhor método para a avaliação de desempenho dos fornecedores no objeto de estudo?

O objetivo geral é verificar a melhor metodologia para realização dessa avaliação. Os objetivos específicos são: a) realizar uma análise bibliográfica sobre gerenciamento da cadeia de suprimentos com foco na avaliação de desempenho dos fornecedores; b) verificar como é feita a avaliação de desempenho dos fornecedores atualmente no objeto de estudo; c) analisar o método com que os principais clientes

(montadoras) avaliam seus fornecedores; d) comparar as metodologias analisadas e) propor um plano de melhorias a serem implantadas por meio da ferramenta 5W2H.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cadeia de suprimentos do setor automotivo

Conforme dados divulgados pela ANFAVEA (2015), tratam-se de 31 montadoras no Brasil com um total de 64 unidades fabris espalhadas em 52 municípios. Somam-se também 500 fabricantes de autopeças e 5533 concessionárias.

A cadeia de suprimentos do setor automotivo é ampla, pois envolve diversos processos, produtos, requisitos, fornecedores e subfornecedores. Na indústria de insumos básicos, temos os metais ferrosos (chapas, perfis, tubos, etc.), metais não ferrosos (cobre, alumínio, zinco, etc), não metálicos (borracha, polímeros, etc.) e outros (vidros, eletroeletrônicos, tintas, etc.). A segunda parte da cadeia trata-se da indústria de autopeças, como motores, complementos, suspensão, carrocerias, acessórios, etc. A próxima etapa é a das próprias montadoras, seguida das concessionárias e por último, o cliente final. (BEDÊ, 1996, *apud* SCAVARDA; HAMACHER, 2001)

O processo de gerenciar uma cadeia de suprimentos de uma empresa envolve a seleção e aprovação de fornecedores que entregarão os bens e serviços necessários para criar o produto da empresa, um conjunto de processos de definição de preço, entrega e pagamento dos produtos, junto com indicadores para melhorar e monitorar esse relacionamento. Esses processos também incluem transporte, recebimento, verificação de remessas e transferência para instalações de manufatura (JACOBS; CHASE, 2011).

2.2 Avaliação de desempenho dos fornecedores

Um sistema de avaliação dos fornecedores, além de monitorar e dirigir o desempenho dos fornecedores com metas pré-estabelecidas, diagnostica futuros problemas mais rapidamente, motiva as pessoas envolvidas e indica quando é necessária uma correção de rumo. (CAVINATO; KAUFFMANN *apud* FRANÇOIS, 2000, p.17).

“Os indicadores de desempenho são padrões expressos – não necessariamente – por uma função matemática. Esses padrões permitem quantificar, medir e avaliar, em termos quantitativos e/ou qualitativos, a eficiência e/ou eficácia.” (GOMES, 2004, p. 12). Macohin (2012) complementa que deve haver uma preocupação em fazer essa medição

principalmente quando seus fornecedores têm materiais ou produtos com exclusividade, não havendo outra alternativa imediata caso necessária.

Conforme Oliveira (2003), a avaliação de desempenho acompanha toda a prestação de serviço dos fornecedores, proporcionando condições que podem orientar as tomadas de decisões, podendo ser alguns dos critérios: qualificação no processo da empresa, situação financeira, histórico, capacidade de fornecimento, qualidade no atendimento, filosofias de trabalho e preço do produto ou serviço.

Bowersox *et al.* (2014) avalia o desempenho do fornecedor através de uma pontuação pré-estabelecida e ponderada, que avalia qualidade do produto, desempenho de entrega, redução de custos, flexibilidade e outros atributos. O método é simples, define-se um peso de acordo com a importância para cada quesito (total igual a cem), avalia-se o fornecedor de acordo com seu desempenho com uma nota de 0 a 100 para cada quesito e é feita uma pontuação ponderada, multiplicando o peso pela nota informada, a qual somando as notas de todos os quesitos gera a nota final do fornecedor sobre os cem por cento. Quem deve definir a meta final para seus fornecedores é a empresa, de acordo com a sua necessidade, buscando e exigindo sempre a melhor pontuação.

Já Dias e Costa (2006), concordam que o método deve seguir os quesitos assistência prestada pelos fornecedores, controle de entregas/pontualidade e qualidade dos materiais recebidos.

Todos os fornecedores devem receber um *feedback* da empresa, tendo assim a oportunidade de reagir e melhorar o seu desempenho (BOWERSOX, *et al.* 2014). Geralmente esse *feedback* é mensal e caso esteja em desacordo, deve vir a ser alterado. O método de medição e divulgação deve ser definido por cada empresa, geralmente via email, de modo que atenda as suas expectativas.

2.3 Gestão da qualidade

Muniz (2012) cita que os principais objetivos da qualidade para o fornecedor, incluindo as auditorias são identificar, avaliar riscos e “não conformidades”, acompanhar ações para eliminação de riscos identificados ou prevenção de outros, avaliar a qualidade dos testes em execução, aprovar o processo produtivo do novo produto e acompanhar a etapa final de produção e embarque de itens críticos.

Os padrões de certificação foram publicados inicialmente em 1987, pela Organização Internacional para a Normalização (ISO – *International Organization for*

Standardization), uma agência internacional especializada reconhecida por afiliadas em mais de 160 países (JACOBS; CHASE, 2011). No Brasil, a tradução e a edição das normas ficam a cargo da ABNT. Embora também sejam conhecidas como ISO, tem o nome ABNT NBR ISO, sendo NBR a Norma Brasileira, responsabilidade do Comitê Brasileiro de Qualidade, ABNT/CB-25 (MELLO, 2011).

A norma ISO 9001 exige que a organização avalie e selecione fornecedores com base na sua capacidade de fornecer produto de acordo com os seus requisitos, contendo critérios para seleção, avaliação e reavaliação, além de manter registros desses resultados e de possíveis ações oriundas das mesmas (ABNT, 2010).

Desenvolvida pela *International Automotive Task Force*, a ISOTS 16949, alinha padrões de qualidade do setor automotivo americano, alemão, francês e italiano para a indústria automotiva global (JACOBS; CHASE, 2011). O objetivo da norma é oferecer um padrão único para a gestão da qualidade dos fornecedores, aumentando a qualidade do setor, reduzindo o número de normas para atendimento a montadoras, em função de que anteriormente, cada montadora tinha sua norma específica (LÉLIS, 2012).

Segundo ABNT (2010), a norma ISO TS 16949 é mais rigorosa e exige que as empresas certificadas somente desenvolvam e comprem produtos, materiais ou serviços de organizações certificadas ISO9001: 2008. Exige-se também que a qualidade do produto seja assegurada, através de inspeções de recebimento, avaliações e auditorias nas plantas dos fornecedores, avaliações das peças e outros métodos acordados com os clientes.

Os fornecedores da organização devem possuir no mínimo certificação ABNT NBR ISO 9001:2008. Deve-se também desenvolver o sistema de gestão da qualidade do fornecedor e do produto, através de alguns procedimentos como recebimento e avaliação de dados estatísticos pela organização, inspeção de recebimento e/ou ensaio, avaliações ou auditorias nas plantas do fornecedor, avaliação da peça por um laboratório designado ou outro método acordado com o cliente. Ainda conforme os dados da ABNT (2010), o desempenho do fornecedor deve ser monitorado por meio da qualidade do produto entregue, interrupções no cliente (incluindo retornos de campo) e desempenho na programação de entrega (incluindo fretes especiais).

Daychouw (2007) afirma que 5W2H é uma ferramenta de qualidade que pode ser aplicada em diversas áreas do conhecimento para obter informações que servirão de apoio ao planejamento de forma geral, respondendo as seguintes perguntas:

- a) *What?* (O que//Qual): Que produto/serviço o processo produz? Qual o grau de satisfação do cliente com o processo? Quais os resultados dessa

- atividade? Quais os insumos necessários? Quais são os indicadores de desempenho do processo? Quais são os métodos e a tecnologia empregada?
- b) *Who?* (Quem): Quem executará determinada atividade? Quem depende da execução dessa atividade? Quais são os envolvidos nesse processo? Quem são os clientes ou fornecedores? Quem são os executores do processo? Quem participa das decisões? Quem deveria executar a atividade? Essa atividade depende de quem para ser iniciada?
 - c) *Why?* (Por que): Por que essa atividade é necessária? Por que A, B e C foram escolhidos para executar essa atividade? Por que/para que esse processo existe? Por que deve ser feito dessa maneira?
 - d) *Where?* (Onde): Onde a atividade será executada? Onde serão feitas as reuniões presenciais da equipe? Onde o processo é planejado, executado e avaliado? Onde o processo deveria ser executado?
 - e) *When?* (Quando): Quando será o início e término da atividade? Quando serão as reuniões presenciais? Quando providenciar a aquisição? Quando cada etapa deve ser executada?
 - f) *How?* (Como): Como essa atividade será executada? Como acompanhar o desenvolvimento dessa atividade? Como A, B e C vão interagir para executar essa atividade? Como o processo é planejado, executado e avaliado? Como as informações são registradas e disseminadas? Como é avaliada a satisfação do cliente? Como está o desempenho do processo?
 - g) *How many?* (Quantos): Quantas pessoas atuarão nesse processo? Quantos testes são necessários? Quanto desse produto comprar? Quantos profissionais são necessários? Quantos equipamentos estão disponíveis?
 - h) *How much?* (Quanto): Quanto custará essa atividade? Quanto disponibilizar de recursos financeiros? Quanto tempo está previsto para a atividade?

3 METODOLOGIA

“As razões que levam à realização de uma pesquisa científica podem ser agrupadas em razões intelectuais (desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer) e razões práticas (desejos de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficaz)” (GERHARDT; SILVEIRA, 2010, p. 12).

A empresa objeto de estudo, por ser uma empresa do ramo automotivo, segue diversas normas e requisitos de clientes para poder garantir um bom gerenciamento de sistema de qualidade. Esse atendimento faz com que a empresa precise estar sempre atenta com o que acontece dentro de sua planta fabril, no mercado, em seus clientes e também em seus fornecedores, visto que a responsabilidade pelo atendimento a prazos, qualidade, custos dos materiais e processos dos mesmos acabam sendo da mesma.

O presente projeto trata-se de um estudo de caso. Rampazzo (2005, p. 55) afirma que estudo de caso é “a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida”. Já Diehl e Tatim (2004, p. 61) definem estudo de caso como:

um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade de um processo social de uma unidade, em suas diversas relações internas e em suas fixações culturais, quer essa unidade seja uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação.

O tipo de pesquisa quanto ao objetivo geral é descritivo. Reis (2008) define que a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever o objeto de estudo determinado, estabelecendo uma inter-relação entre fenômeno e população. Bonat (2009) complementa que esse método de pesquisa tem o objetivo de descrever os fenômenos, verificando o problema e não a solução.

A abordagem é qualitativa. Bonat (2009, p. 12) afirma que a abordagem qualitativa “analisa o exame da natureza, do alcance e das interpretações possíveis para o fenômeno estudado; não se restringe a uma contagem ou a uma descrição, mas busca-se a essência do fenômeno ou teoria”.

Rampazzo (2005) complementa que esse tipo de abordagem busca uma compreensão com foco no específico, peculiar e no individual, buscando sempre a compreensão e não a explicação dos fatos ou fenômenos.

Cervo e Bervian (2002, p. 72) definem população como um “conjunto de pessoas, animais ou de objetos que representem a totalidade de indivíduos que possuam as mesmas características definidas para um estudo.”.

Segundo Diehl e Tatim (2004), na pesquisa científica é comum quando há necessidade de conhecer características de determinada população, usa-se o método de amostragem, o qual observa-se apenas uma amostra da população, obtendo valores aproximados e estimados para análise dos dados, atentando para que a configuração da amostragem deve seguir uma metodologia adequada.

A amostragem será por conveniência, ou seja, “envolve a seleção de elementos da amostra que estejam mais disponíveis para tomar parte no estudo e que podem oferecer as informações necessárias.” (HAIR *et al.*, 2005, p. 247). Ainda sobre a amostragem, ela será por intencional. Silverman (2009) explica que amostragem intencional exige que seja pensado criticamente sobre os parâmetros da população e baseado nela, que se escolha cuidadosamente a amostra, ilustrando alguma característica ou processo de interesse. Segue delimitação da população e amostragem para o presente estudo, serão analisados dois grupos:

- a) clientes (montadoras): Totalizando nove montadoras clientes, serão analisadas três delas: Ford, General Motors e Toyota em função das mesmas serem as mais representativas no faturamento da empresa
- b) setor de logística: de um total de trinta colaboradores, a logística na empresa envolve almoxarifado, programação e expedição. Serão entrevistados o programador de compras, responsável por toda programação e *follow up* de entregas e o supervisor da logística;
- c) qualidade: de um total de quinze funcionários, serão entrevistados um analista responsável pela qualidade dos fornecedores, que realiza todas as auditorias e avaliações externas e outro analista de qualidade que trabalha no recebimento dos materiais, realizando também as inspeções de qualidade e sendo responsável pelas devoluções e relatórios de não conformidade;
- d) suprimentos: de um total de cinco colaboradores, serão entrevistados dois compradores de matéria-prima, responsáveis pelo desenvolvimento e aprovação de fornecedores, negociação e resolução de problemas envolvendo os fornecedores e as compras.

Portanto, em relação a funcionários, conforme gráfico 2 de um total de cinquenta funcionários das áreas relacionadas, serão entrevistados seis em função das suas funções estarem ligadas diretamente no desempenho do fornecedor, em relação a custos, atendimento, qualidade, entrega, etc.

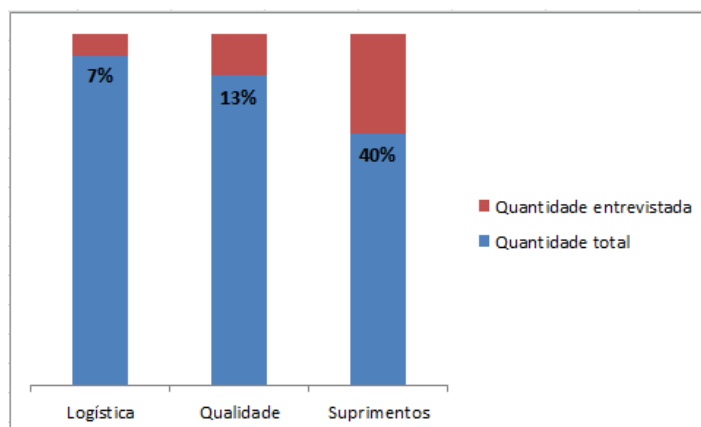


Gráfico 1 - População e amostragem das áreas da empresa

Fonte: autora

A primeira técnica utilizada para coleta de dados será a observação participante. “A observação participante é encoberta quando o pesquisador se emprega na empresa e sua intenção de pesquisa que além do trabalho normal, ele estará observando, participando, conversando e interpretando os acontecimentos” (ROESCH, 2006, p. 161). Na técnica observação participante, o pesquisador participa da vida diária de um indivíduo, grupo ou comunidade, também é de sua responsabilidade ouvir, observar, questionar e tentar entender o que está buscando. (BELL, 2008).

A próxima técnica será entrevista com roteiros semiestruturados com perguntas abertas. Entrevista ocorre através do contato entre o pesquisador e o respondente, através de diversos questionamentos e registros das respostas. (HAIR *et al.*, 2005). Aqui há o encontro de pelo menos duas pessoas, a fim de que o pesquisador obtenha as informações relacionadas ao assunto ou acontecimento, mediante essa conversação (BONAT, 2009).

Em entrevistas semiestruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa, não pré-determinando sua perspectiva através de uma seleção prévia de categorias de questões. (ROESCH, 2006 p. 159).

Hair (2005), confirma que na pesquisa semiestruturada, o pesquisador fica livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da conversa, incluindo perguntas que não haviam sido previamente imaginadas, podendo aperfeiçoar o conteúdo e melhorando as descobertas. Também será utilizado e verificado documentos da empresa. Documentos podem ser relatórios anuais da organização, materiais, declarações, políticas, arquivos, documentos legais, etc. (ROESCH, 2006).

Em relação à análise dos dados, será utilizado o método de análise de conteúdo. “Análise de conteúdo obtém dados através da observação e análise do conteúdo ou

mensagem de texto escrito” (HAIR *et al.*, 2005, p.154). Bardin (1979) complementa que essa técnica visa obter indicadores (qualitativos ou não) que permitam a dedução dos conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

Tozoni (2010), afirma que quando a busca de informações sobre os fenômenos é realizada em documentos, é necessária uma análise para a produção de conhecimento. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), os documentos podem nos ajudar a entender o fenômeno central do estudo e auxiliam a resgatar um histórico do ambiente, de experiências, vivências e situações.

Um dos principais métodos de análise dos dados será a observação. Rampazzo (2005, p. 106) define observar como “aplicar os sentidos a fim de obter uma determinada informação sobre algum aspecto da realidade”. O autor ainda complementa que o pesquisador deve estar preparado e atento aos acontecimentos na área em questão.

A análise dos dados citados acima está abordada no próximo capítulo, iniciando com foco no segundo objetivo específico, que é a análise do método atual de avaliação de desempenho dos fornecedores na empresa do setor automotivo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Método atual de avaliação de desempenho dos fornecedores no objeto de estudo

A organização possui um Manual de Fornecedores, denominado ETK 704.003, que é de livre acesso a todos os funcionários e fornecedores, o qual também explica o método de mensuração e divulgação da avaliação de desempenho dos mesmos. Conforme tabela 3, a medição deste desempenho avalia grupos estratégicos e operacionais, avaliando categorias de qualidade, suprimentos e logística, visando um melhor controle e redução de impactos para com a empresa e consequentemente aos clientes. São avaliados indicadores de: certificação, auditoria de fornecedor, contrato de fornecimento, prazo de entrega, prazo de resposta de ação corretiva e qualidade do produto entregue. Cada indicador tem um peso, de acordo com a sua importância.

Tabela 1 - Critérios para avaliação de fornecedores

Sistema de Avaliação Global do Fornecedor - SAGF				
Grupo	Categoria	Peso	Indicador	Objetivo
Estratégicos	Qualidade	10 %	Certificação – CER	Nota de acordo com o nível de certificação do fornecedor.
		10 %	Auditorias de Fornecedor – AF	Nota obtida nas auditorias de processo do fornecedor.
	Suprimentos	5 %	Contrato de Fornecimento – CF	Avalia a ação do fornecedor em solicitar acordo de fornecimento.
Operacionais	Qualidade	10 %	Tempo de Resposta de Ação Corretiva- TRAC	Nota referente à eficiência do atendimento aos prazos de resposta dos Relatórios de Ação Corretiva.
	Logística	35%	Pontualidade de Entrega - PE	Mede a pontualidade da entrega,tanto em termos de data como quantidade.
	Qualidade	30%	Qualidade do Produto Entregue - PPM	Mede a qualidade do lote, considerando detecção no recebimento, processo produtivo e cliente.

Fonte: Manual de fornecedores, 2015. p. 13.

Cada indicador é avaliado entre 0 a 100 e multiplicado pela ponderação de cada um, somando-se todos estes valores conclui-se a nota mensal do indicador de cada fornecedor, conforme exemplo na tabela 04.

Tabela 2 - Exemplo de avaliação de fornecedores

Detalhe Nota Período					
Fornecedor: 9518		Fornecedor A.		90,05	
Período	Nr Controle		Índice	Percentual	Nota
2015 - Março (03/2015)	000100	Certificações	60,00	10,00	6,00
2015 - Março (03/2015)	000004	Data Entrega	83,01	35,00	29,05
2015 - Março (03/2015)	000104	Contrato de fornecimento	100,00	5,00	5,00
2015 - Março (03/2015)	000101	Auditoria	100,00	10,00	10,00
2015 - Março (03/2015)	000103	Temp resp. de ação corretiva	100,00	10,00	10,00
2015 - Março (03/2015)	000102	PPM	100,00	30,00	30,00

Fonte: Empresa X, 2015.

Conforme o Manual de fornecedores ETK 704.003, a certificação de qualidade do fornecedor é muito importante, pois, quanto mais estruturada for a empresa, mais ela tende a ganhar boas notas em todos os requisitos, ou seja, quanto maior for a certificação, maior é a nota do indicador.

A auditoria é realizada pelo responsável da qualidade dos fornecedores com o apoio de um *check list*, o qual cada requisito é pontuado. O contrato de fornecimento tem como objetivo incentivar a regulamentação via contrato de fornecimento perante ao objeto de estudo de quaisquer bens, matérias-primas e outros insumos comprados e necessários ao seu processo produtivo. Caso haja contrato, a nota é 100 (cem), caso contrário é 0 (zero).

O requisito tempo de resposta de ação corretiva avalia o cumprimento das respostas de ação de qualidade que devem ser de 24 horas para ação de contenção e 5 dias

úteis para plano de ação corretiva. Caso o fornecedor cumpra com os prazos, sua nota é 100 (cem), caso contrário é 0 (zero).

Já no requisito de prazo de entrega, a avaliação ocorre no momento do recebimento de cada item. A análise se dá pelo cumprimento da quantidade e da data de entrega informada no pedido de compra. Caso o fornecedor cumpra com os prazos de entrega, sua nota é 100 (cem), caso contrário é 0 (zero).

O desempenho de qualidade do fornecedor é medido pelo analista de qualidade dos fornecedores, o qual por meio da fórmula matemática conforme avalia e dá nota final do requisito, ou seja, quanto menos problemas de qualidade, melhor sua nota, sendo a meta sempre 0 (zero) problemas de qualidade.

Todos os fornecedores recebem mensalmente por email a sua nota do Índice de Desempenho dos Fornecedores referente ao mês anterior. As empresas que apresentarem notas mensais acima de 70 serão consideradas aptas ao fornecimento e as que obtiverem nota média superior a 80 terão preferência em novos negócios junto à empresa. Os fornecedores terão desempenho considerado insatisfatório quando permanecer com pontuação menor do que 70 no indicador e este deve junto com o comprador responsável criar um plano de ação para melhoria do mesmo, caso contrário deve ser vetado para novos desenvolvimentos e entrar em processo de substituição.

O indicador de desempenho dos fornecedores no objeto de estudo é recente, sendo implementado há cerca de três anos atrás e passado por diversas reformulações em função de deficiências no controle interno e no sistema de informação adequado. No ano de 2015, a média mensal de desempenho dos fornecedores é 85,3, ou seja, está dentro da expectativa, porém não na excelência solicitada que seria acima de 90. O indicador Contrato de fornecimento não vem sendo muito bem trabalhado, pois a maioria dos fornecedores não o possui. É divulgado no mural interno da empresa a média geral dos últimos meses, juntamente com os 10 melhores fornecedores e os 10 piores. Ao longo do tempo, os critérios devem ficar mais rigorosos para manter a melhoria contínua.

4.2 Avaliação de desempenho de fornecedores das montadoras

4.2.1 Ford Motor Company

A montadora Ford possui um método de certificação de seus fornecedores de linha de montagem chamado Q1, um tipo de certificação para o atendimento em excelência a

requisitos de qualidade, logística, estrutura, organização, etc. Essa certificação visa incentivar seus fornecedores a estarem sempre buscando melhorias, com o intuito de continuarem sendo homologadas e poderem fornecer para qualquer unidade Ford do mundo. Conforme exigências da documentação Q1 Ford (2003), são avaliados diversos pontos, entre os principais certificação (no mínimo ISO9001), qualidade (a empresa deve receber um treinamento de qualidade), possuir uma boa performance de custo, possuir um programa de gerenciamento de saúde financeira, definir política do sistema de qualidade, processos internos, procedimentos, entregas e completar documentações de qualidade exigidas pela Ford.

O método para este cálculo e seleção dos fornecedores certificados não é divulgado pela Ford e a premiação é anual. Como a empresa é fornecedora apenas para o mercado de concessionárias e varejo dos itens Ford, não há possibilidade de receber essa certificação, apenas se fornecesse algum item O&M (linha de montagem), portanto, para fornecedores de partes e acessórios, a montadora avalia somente o requisito entregas, sendo a consulta realizada no próprio site da montadora e a avaliação é mensal.

4.2.2 General Motors

A General Motors trabalha com um *Bid List*, ou seja, uma lista de fornecedores aptos a fornecer autopeças. A avaliação mensal é recebida pelos fornecedores todos os meses em formato de tabela, a qual possui diversos requisitos com suas respectivas notas. Os requisitos são qualidade, entrega, atendimento ao cliente e serviço de pós-venda, riscos do país, riscos financeiros, avaliação de desempenho logístico, não conformidades, ações em campo, embarque controlado e certificação.

Cabe salientar, que quando algum dos requisitos acima está em vermelho, ou seja, insatisfatório, a GM entra em contato e solicita evidências para resolução dos problemas encontrados.

4.2.3 Toyota

A montadora Toyota avalia seus fornecedores de autopeças mensalmente e os mesmos podem consultar sua avaliação no próprio site, buscando que essa análise incentive os seus fornecedores a buscar melhorias principalmente em produtividade e qualidade. A avaliação é dividida por modelo de veículo e alimenta um controle interno nos fornecedores e

avalia-se o PPM, quantidade de relatórios de não conformidade, quantidade de peças entregues, quantidade de peças não conformes e descrição de quais foram os defeitos encontrados.

Caso as notas estejam insatisfatórias, são solicitadas ações de correção e explicações com resposta imediata, caso não realizado, é solicitado reuniões na planta da Toyota ou o próprio responsável pela qualidade vai até a empresa buscar as devidas respostas para solucionar os problemas. Há também auditorias periódicas para acompanhar o desempenho dos fornecedores. A montadora também tem um controle interno não divulgado e premia anualmente os melhores fornecedores nas categorias qualidade, logística e custo.

4.2.4 Análise dos diferentes tipos de métodos de avaliação de desempenho de fornecedores

Observa-se que o método atual de avaliação de desempenho dos fornecedores existente possui muitos detalhes específicos para qualificar o fornecedor, muitos destes detalhes que acabam tornando o processo de avaliação confuso e com falta de credibilidade. A dificuldade encontrada no método atual é a acuracidade das informações, visto que depende muito do sistema de informação (que hoje está falho) e de algumas informações manuais. Os principais pontos que geram dúvidas e descontentamentos dos entrevistados são:

- a) qualidade: a quantidade de fornecedores produtivos e de itens novos é muito alta, e em função de haver apenas uma pessoa que faça a função de auditorias, acabam gerando atrasos;
- b) problemas com os cálculos do sistema: casos em que o sistema não gera a nota de todos os fornecedores ou outros que não tiveram entrega acabam ficando entre os melhores;
- c) prazo de entrega: a nota do prazo de entrega conflita a data de entrega do pedido de compra com o lançamento da nota fiscal, o que acaba se tornando um problema, pois atualmente há um prazo longo para conferência de material e entrega de romaneio ao setor fiscal, ou seja, a mercadoria chega em um dia e a nota acaba sendo lançada no dia seguinte, penalizando a nota de entrega do fornecedor. Outro caso em relação ao prazo de entrega reflete a falta de previsão dos clientes, ou seja, o programador pede antecipação, posterga ou até cancela ordens de compra e

acaba não atualizando a data de entrega do pedido, novamente sendo a nota do fornecedor penalizada.

- d) plano de ação: por não existir um responsável no setor de compras pelo indicador, não é feito um controle firme nas notas e emitido os devidos planos de ação;

Comparando os requisitos atuais com os requisitos da norma ISOTS, os quais devem estar sendo atendidos em sua totalidade, os requisitos “qualidade do produto entregue” e “pontualidade de entrega” estão atendidos, porém o requisito denominado “interrupções no cliente” não está no método de avaliação atual.

Os requisitos “tempo de resposta de ação corretiva”, “auditoria de fornecedor” e “contrato de fornecimento” tratam-se de assuntos que devem ser conduzidos em paralelo pelos setores de qualidade e compras, visto que apenas tornam a avaliação muito detalhada e exige um controle muito grande. Em função da falta de mão de obra, principalmente na área de qualidade de fornecedores, no momento esses três requisitos não encontram-se bem conduzidos e controlados.

Analisando os métodos de avaliação das montadoras, nota-se que os princípios básicos: qualidade, custo e logística são os mais visados por ambas às empresas. Ford e GM visam muito à certificação dos seus fornecedores, o que torna o requisito “certificação” bem coerente com o setor automotivo, visto que quanto maior for o nível de certificação do fornecedor, maior é seu controle de produtos e processos, o que reduz o risco de problemas futuros para o cliente.

É muito viável também a “premiação” ou “certificação” dos fornecedores que atendem as expectativas da empresa, visto que assim nota-se que uma parceria está sendo conduzida e que gerará bons frutos para ambas as empresas. Analisou-se também que um dos pontos cobrados muito forte no setor de suprimentos é a redução de custos, ou melhorias, portanto, seria de suma importância agregar um % na nota do fornecedor para incentivar que o mesmo trabalhe com ideias para redução de custo de material ou processo, melhorias, aumento de prazo de pagamento, etc.

4.4 Proposta de Intervenção

Analisando os requisitos essenciais para a avaliação de desempenho e o método atual, acredita-se que os requisitos da avaliação de desempenho deveriam seguir conforme a tabela 1:

Tabela 3 - Proposta de requisitos de avaliação

Requisitos de avaliação	Peso
Qualidade do produto entregue	30%
Pontualidade de entrega	30%
Interrupções no cliente	20%
Certificação	10%
Relacionamento	10%
Total	100%

Fonte: Autora

As alterações entre os dois métodos seriam o ajuste no sistema no requisito pontualidade de entrega, a implementação do requisito interrupções do cliente e um novo requisito chamado “Relacionamento”, que visa premiar fornecedores que auxiliem com ações que promovam um bom relacionamento entre as empresas, em relação a prazo de pagamento, reduções de custos, melhorias de produto ou processo, redução de lote mínimo ou prazo de entrega. Acredita-se que esta alteração seja necessária em função de um melhor, mais ágil e confiável controle referente ao desempenho dos fornecedores da empresa objeto de estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cadeia de suprimentos do setor automotivo é complexa e exigente, com normas rigorosas e que exigem um controle diferenciado por parte do fornecedor de autopeças. É de responsabilidade deste fornecedor possuir um controle sobre seus produtos, processos e sobre seus próprios fornecedores, seja ele nos requisitos de qualidade, entrega, certificação, etc. Avaliar o desempenho dos fornecedores é um requisito técnico da norma do setor automotivo e deve atender as expectativas dos clientes e dar uma segurança em relação aos mesmos.

O método atual de avaliação de desempenho dos fornecedores no objeto de estudo existe, é praticado, porém é falho, em função de não atender de forma clara a norma ISOTS, não ter um comprador responsável pelo mesmo e não transmitir as informações de forma clara e confiável aos envolvidos tanto dentro quanto fora da organização.

Já o método de avaliação realizado pelos principais clientes, verificou-se que em alguns casos, como da montadora Ford, há diferenciação de acordo com os níveis de fornecedores, porém, todas as montadoras possuem o costume e o dever de avaliar seus fornecedores e assim o fazem.

Um fornecedor de autopeças nem sempre vai ter o poder de barganha que as montadoras têm com seus fornecedores, e nem sempre vai conseguir exigir de seus

fornecedores um resultado similar ao realizado por si, porém é de responsabilidade da empresa cobrar de seus parceiros uma postura diferenciada, ou seja, trabalhar sempre pensando no cliente final, com qualidade, pontualidade, compromisso e parceria.

Através da proposta de intervenção, a avaliação terá um único responsável por gerar, divulgar as informações, esclarecer as dúvidas e tomar os devidos planos de ação juntamente com os envolvidos. Criar um requisito que premie os fornecedores denominados “parceiros” é outro ponto de destaque, visto que com isso acabará incentivando os outros fornecedores a contribuir com o sucesso do objeto de estudo, e conseqüentemente, o seu sucesso também. O objetivo geral do estudo foi atingido, visto que a análise e a proposta de intervenção foram feitas de forma clara e objetiva.

Manter um processo de avaliação de desempenho de fornecedores é imprescindível, tanto por ser um requisito da norma ISOTS, quanto para poder analisar sua cadeia de fornecimento e poder tomar as ações necessárias em tempo hábil. Deve-se manter muita organização e através das ferramentas certas, gerar da melhor maneira o resultado para o indicador, visto que é um assunto de suma importância e de grande impacto dentro da organização.

6 REFERÊNCIAS

ANFAVEA. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira**. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/anuario.html>> Acesso em: 21 julho, 2015.

AUTOMOTIVE BUSINESS. **Toyota premia 40 fornecedores no Brasil**. Disponível em: <<http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/19516/toyota-premia-40-fornecedores-no-brasil>> Acesso em: 31 maio, 2015.

Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT ISO/TS 16949: Sistema de gestão da qualidade – Requisitos particulares para aplicação da ABNT NBR ISO 9001:2008 para organizações de produção automotiva e peças de reposição pertinentes**. Rio de Janeiro: 2010.

BAILY, Peter. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BELL, Judith. **Projeto de Pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais**. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BONAT, Debora. **Metodologia da pesquisa**. 3ª ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

BOWERSOX, Donald. CLOSS, David J. COOPER, M. Bixby. BOWERSOX, John. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

CERVO, Amado Luis. BERVIAN, Alcino. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DAYCHOUM, Merhi. **40 ferramentas técnicas de gerenciamento**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DIAS, Mario. COSTA, Rodrigo Figueiredo. **Manual do comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras: indústria, serviço, varejo, administração pública**. 4ª Ed. São Paulo: Edicta/Soletto, 2006.

DIEHL, Astor Antônio. TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FRANÇOIS, Mirela Piccinin. **Proposta de um sistema de indicadores para avaliação de fornecedores de uma indústria do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: UFRGS, 2004. Dissertação (Mestrado em engenharia). Universidade Federal do Rio Grande, Escola de Engenharia, 2004.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GOMES, Carlos Francisco Simões. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

HAIR, Joseph et. al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2005.

IYER, Ananth. SESHADRI, Sridhar. VASHER, Roy. **A gestão da cadeia de suprimentos da Toyota**. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2009.

JACOBS, Robert. CHASE, Richard. **Administração de operações e da cadeia de suprimentos**. 13ª Ed. Porto Alegre: Bookmann Companhia Editora, 2011.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **Administração da produção**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MACOHIN, Gilmar. **Compras, contratações e terceirizações**. Curitiba: IESDE, 2012.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

MUNIZ, Jorge Junior et. al. **Administração de produção**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Editora Thomson, 2003.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

REIS, Linda. **Produção de monografia: da teoria à prática**. 2ª ed. Brasília: SENAC-DF, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SAMPIERI, Roberto Hernández. Collado, Carlos Fernandez. Lucio, María Del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5ª ed. Porto Alegre: Penso Editora, 2013.

SCAVARDA, Luis Felipe Roriz. HAMACHER, Silvio. **Evolução da cadeia de suprimentos na indústria automobilística no Brasil**. In: **Revista da Administração Contemporânea**. Curitiba, PR. Volume 5, Maio/Agosto, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000200010&script=sci_arttext&tlng=es> Acesso em: 17 set. 2014.

SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos – métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. 3ª ed. Artmed Editora S.A.: São Paulo, 2009.

TOZONI, Marília Freitas de Campos Reis. **Metodologia da pesquisa**. 2ª ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2010. VDA 6.3 (Verband Der Automobilindustrie). **Gerenciamento do sistema da qualidade na indústria automobilística: auditoria do processo (Parte 3)**. São Paulo: IQA – Instituto da Qualidade Automotiva, 1998.

ZERBINI, Rodolfo. **Avaliação de desempenho de fornecedores – um estudo de caso de uma grande instituição financeira brasileira**. São Paulo: FGV, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2006.

Como citar este artigo:

VENTURIN, Kelly; GOMES, André. Método de avaliação de desempenho dos fornecedores de uma empresa do ramo automotivo. In: **Global Manager (online)**. v.4, n.1, jan./jun., p. 67-85, 2015.