

ESTUDO DE CASO PARA VERIFICAR QUAL É A PERFORMANCE DE UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO DA SERRA GAÚCHA PERANTE SUA CADEIA DE FORNECEDORES

Sidnei Rodrigues de Lima^a, Evandro Dalpissol^b

^a Acadêmico no Curso de Tecnólogo em Gestão da Qualidade do Centro Universitário da Serra Gaúcha.

^b Mestre em Administração, professor do Centro de Negócios da FSG.

Resumo

Uma das características das empresas no mercado atual já não é concorrer apenas em função de qualidade ou de preço, pois esses, não garantem a sustentação de uma vantagem competitiva significativa. O relacionamento fornecedor-cliente dentro da cadeia de suprimento agora é primordial. Esta pesquisa se originou para avaliar a *performance* da empresa perante a sua cadeia de fornecedores permitindo identificar pontos de melhorias que impactam diretamente nos indicadores de desempenho. Estes indicadores estabelecem critérios que devem orientar nas decisões de compras e na interação de cliente e fornecedores, identificando oportunidades de melhorias para tornar a cadeia de suprimento mais robusta e competitiva.

Abstract

One of the characteristics of the companies in the current market is no longer to compete only on the basis of quality or price, since these do not guarantee the maintenance of a significant competitive advantage. The supplier-customer relationship within the supply chain is now paramount. This research originated to evaluate the performance of the company before its chain of suppliers allowing to identify points of improvements that directly impact the performance indicators. These indicators establish criteria that should guide procurement decisions and customer and supplier interaction, identifying opportunities for improvement to make the supply chain more robust and competitive.

Palavras-chave

Relacionamento fornecedor-cliente, cadeia de suprimentos, competitividade.

Keywords

Supplier-customer relationship, supply chain, competitiveness.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente a acirrada competição nos mercados globais e o aparecimento de produtos com vida útil menor, os clientes impõe às empresas do setor de produção a investir e

concentrar esforços na cadeia de suprimentos. Para Bertaglia (2010), as empresas necessitam estar cada vez mais voltadas para os clientes, se basearem em conhecimento e em informação, investindo fortemente em processos colaborativos, gerando soluções próprias ou em conjunto com parceiros. Dentro deste contexto, uma gestão apropriada da cadeia de suprimentos se apresenta cada vez mais significativa, no sentido de maximizar as potenciais sinergias entre as partes, motivando a constante evolução da cadeia de suprimentos e de diferentes técnicas para sua gestão eficiente.

Existe toda uma ligação entre clientes e fornecedores, onde o objetivo principal é a produção de um bem ou serviço para o cliente final. No âmbito da cadeia de suprimentos, a mesma relação deve ser considerada, porém entre as diversas *commodities* que estão incluídas na cadeia torna-se particularmente difícil uma vez que envolve a ligação entre organizações distintas, com diferentes culturas, diferentes estágios de desenvolvimento tecnológico e diferentes métodos de gestão, o que implica em uma parceria entre elas.

Segundo Lucinda (2010), a qualidade dos produtos e serviços é diretamente proporcional à qualidade dos processos que os fabricam. A empresa deve organizar de forma eficiente todos os seus processos, com enfoque nos considerados mais críticos para o negócio.

A partir do diagnóstico desta pesquisa com as diversas *commodities* de fornecimento, elencaremos as oportunidades de melhoria de uma empresa do setor automotivo, com a finalidade de estabelecer o objetivo principal da pesquisa que é avaliar sua *performance* perante seus fornecedores. Assim a empresa poderá ter uma visão da sua imagem perante a cadeia focando nas oportunidades para desenvolvimento de ambas as partes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A busca por melhoria na satisfação do cliente final é essencial para a manutenção da participação no mercado por parte das empresas, com isso, o objetivo do trabalho é avaliar a *performance* de uma empresa perante a sua cadeia de suprimentos.

O Manual de Requisitos para Fornecedores 8^a Edição é o documento de referência para a empresa que atua no setor automotivo em Caxias do Sul. Este manual é umas das fontes de consulta para este tema, já que apresenta os principais conceitos e métodos de monitoramento onde os requisitos descritos são práticas comuns à cadeia automotiva e resultam na busca da excelência da gestão do fornecedor. O artigo também é composto por referenciais teóricos relevantes para a cadeia de suprimentos, sistemática de gerenciamento e pesquisa de satisfação.

2.1 Cadeia de Suprimentos.

Segundo Furlaneto (2002), cadeia de suprimentos é aquela que corresponde a todas as atividades envolvidas na entrega do produto desde a matéria-prima até o consumidor incluindo a compra de materiais, fabricação e montagem, armazenagem e rastreamento de estoques, lançamento e administração de ordens, distribuição através de todos os canais, entrega ao consumidor e também o sistema de informação necessário para monitorar todas essas atividades.

Para Iyer (2010), a Cadeia de Suprimentos no setor automotivo é muito complexa e consiste em diversos processos que quando associados, formam uma cadeia que se estende do cliente até os diversos níveis de fornecedores.

Segundo Ballou (2006), a Cadeia de Suprimentos abrange todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação do produto desde o estágio de matéria prima até o usuário final. Para a empresa de pesquisa, cadeia de suprimentos começa pelo processo da compra inicial de materiais até o último consumidor de um produto final e ainda como as funções da cadeia de valores que são responsáveis por produzir e oferecer serviços aos clientes.

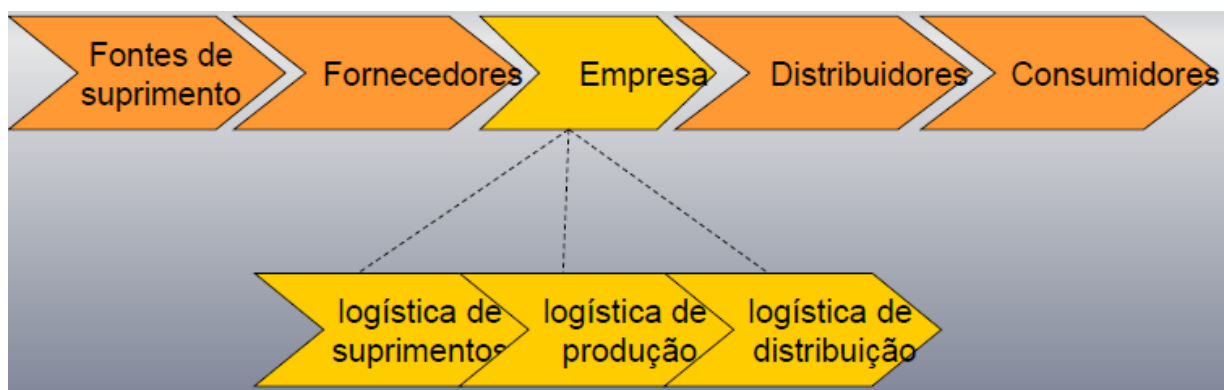


Figura1: Desdobramento da cadeia
Fonte: Autor

2.2 Gerenciamento da Cadeia

Para Mentzer (2001), o gerenciamento da cadeia de suprimentos é definido como a coordenação estratégica sistemática das tradicionais funções de negócios e das táticas ao longo dessas funções no âmbito de uma determinada empresa e ao longo dos negócios no âmbito da cadeia de suprimentos, com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho a longo prazo das empresas isoladamente e da cadeia de suprimentos como um todo.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos é a integração de todas as atividades, com o objetivo de conquistar uma vantagem competitiva sustentável (Handfield 1999). Desta forma, a busca pela manutenção e pelo crescimento dos níveis de negócio num ambiente altamente volátil, competitivo e globalizado tem exigido que as empresas trabalhem de forma cada vez mais integrada a sua cadeia de valor. Dentro deste contexto, uma gestão apropriada da cadeia de suprimentos se apresenta cada vez mais significativa, no sentido de maximizar as potenciais sinergias entre as partes.

Para a empresa de pesquisa o Portal de Fornecedores é o canal de relacionamento e monitoramento da cadeia de fornecimento, através do mesmo são realizadas as tratativas de desenvolvimento e gerenciamento do desempenho, representado por indicadores mensais.

Segundo Pun e White (2005), as organizações empregam variadas formas de avaliar sua *performance*, com destaque para os indicadores numéricos ou quantitativos destinados a estabelecer metas, padrões e objetivos para melhorar o desempenho organizacional.

Para gestão da cadeia de fornecedores dentro da empresa, o IDGF (Índice de Desempenho Global do Fornecedor) é o indicador global de desempenho dos fornecedores, onde o mesmo é dividido e gerenciado em quatro blocos: Índice de Gestão do Fornecedor (IGF), Índice de Desempenho Comercial (IDC), Índice de Desempenho Logístico (IDL) e Índice de Desempenho de Fornecimento (IDF). O desdobramento da pontuação está apresentado detalhadamente na figura 2 abaixo.

Pontos	Itens Avaliados	Desdobramento da Pontuação	
IGF 30	IGF	Pontuação (%)	Pontos
	Certificações	10	3
	Questionário de Autoavaliação	10	3
	PAPP	25	7,5
	Auditoria de Processo	50	15
	Prazo de Plano de Ação	5	1,5
		30	
IDC 15	IDC	Pontuação (%)	Pontos
	Relacionamento Comercial	60	9
	RNC Comercial	40	6
		15	
IDL 25	IDL	Pontuação (%)	Pontos
	Credibilidade de entrega	50	12,5
	Qualidade no atendimento	30	7,5
	Nível de serviço	20	5
		25	
IDF 30	IDF	Pontuação (%)	Pontos
	PPM	60	18
	Relatório de Não Conformidade – RNC	25	7,5
	Prazo de Resposta 8D	10	3
	Eficácia	5	1,5
		30	
IDGF		100	

Figura2: Descrição do IDGF
 Fonte: Manual de fornecedores 8ª edição, 2018.

A avaliação do (IGF) representa as tratativas do fornecedor em relação à implantação e manutenção de Sistemas de Gestão, comprometimento ambiental, social e gerenciamento da qualidade, o (IDC) representa o esforço do fornecedor em relação à manutenção de seus processos comerciais com a empresa, o (IDL) tem como objetivo obter um indicador claro sobre a qualidade de fornecimento dos fornecedores da empresa, possibilitando uma avaliação sistemática, baseada em critérios uniformes e o (IDF) representa o desempenho de qualidade dos produtos e serviços fornecidos e o comprometimento do fornecedor na solução dos problemas identificados. Ambos os blocos são monitorados pela equipe do processo comprar, formada pelas áreas de compras, desenvolvimento e logística.

Segundo Ballou (2006), o monitoramento é o ponto central do sistema de controle, recebe informação sobre o desempenho do processo, compara essa informação com o objetivo de referência e da início, quando necessário, as ações corretivas.

2.3 Sistemas de Gestão

Para Lima et al. (2000), a adoção de um sistema integrado de gestão, afeta a empresa em todas as suas dimensões, culturais, organizacionais ou tecnológicas. Esses sistemas controlam toda a empresa, da produção às finanças, registrando e processando cada fato novo na engrenagem corporativa e distribuindo a informação de maneira clara e segura, em tempo real.

Em uma publicação da Deloitte Consulting (1998), o sistema de gestão é definido como um software de negócio que permite à empresa automatizar e integrar a maioria de seus processos; compartilhar práticas de negócio e dados comuns pela empresa; e disponibilizar a informação em tempo real.

Segundo Cunha (1998), o ERP é um modelo de gestão baseado em sistemas corporativos de informação que visam integrar os processos de negócio da empresa e apoiar decisões estratégicas. O modelo desse sistema tem uma abrangência de atuação que envolve as várias entidades de negócios, integrando a cadeia de suprimentos de fornecedores a clientes e buscando endereçar as questões de competitividade das organizações empresariais.

3 METODOLOGIA

3.1 Empresa de Pesquisa

A empresa analisada está situada em Caxias do Sul, RS foi criada no dia 31 de Agosto de 1995 e é fruto de uma “Join-Venture” entre uma empresa Brasileira e uma empresa Alemã sediada em Neu-Isenburg, Frankfurt, é líder no mercado em conexões para veículos articulados, atuando como principal fornecedor para fabricantes de caminhões, semi-reboques e reboques.

A empresa inaugurou sua planta industrial no dia 17 de outubro de 1996 e hoje desenvolve e produz autopeças e sistemas para implementos rodoviários. Desde a sua criação, a empresa concentra esforços para aprimorar a qualidade de seus serviços e a liderança do mercado, introduzindo em seus processos equipamentos automatizados, mão de obra qualificada e uma cadeia de fornecimento robusta.

No total são em torno de 300 funcionários sendo divididos em processos produtivos, usinagem, solda, estampagem, montagem e também processos de suporte sendo as áreas administrativas. A mesma possui uma cadeia de fornecimento com cerca de noventa e três fornecedores, divididos nas seguintes *commodities*: aços forjados e fundidos, plásticos, borrachas, elementos de fixação, assim como prestadores de serviços (corte térmico, usinagem, pintura e conformação), isso tudo para manter e garantir a confiabilidade de seus produtos, bem como a satisfação de seus clientes.

3.2 Método de Pesquisa

Na realização deste estudo de caso com abordagem quantitativa, Gil (2002) descreve um estudo de caso como estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Para Salomon (2001), os dados quantitativos de uma pesquisa são utilizados para descrever uma variável quanto a sua tendência central e sua frequência.

Foi realizada uma análise nos principais fatores que impactam na performance da empresa no indicador global de qualidade e com isso, tabulados os pontos que geraram a queda do mesmo. A insatisfação do fornecedor e conseqüentemente um mal estar entre as partes envolvidas, pode interferir nos quesitos avaliados influenciando no resultado final. Para

este estudo de caso foram considerados os fornecedores classificados no ranking como C onde a partir do quarto mês consecutivo nesta posição é necessária tomada de ações.

O objetivo geral desse projeto de pesquisa é avaliar a performance de uma empresa do setor automotivo da serra gaúcha no ponto de vista de seus fornecedores. O projeto também possui objetivos específicos, tais como:

Aplicar questionário para os fornecedores classificados como C de acordo com as commodities existentes, onde será possível elencar se a performance da empresa de pesquisa interfere no indicador de IDGF da cadeia.

Elencar principais fatores que impactam na performance, comparando se o número de ocorrências na pontuação baixa condiz com um índice insatisfatório apontado no indicador.

Verificar possíveis melhorias no sistema de fornecimento, onde a cadeia possa desenvolver praticas de autogerenciamento para não ser penalizada.

Melhorar a comunicação entre a empresa e os fornecedores para que ambos agreguem valor à cadeia e atinjam seus indicadores.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Avaliação de Desempenho

Avaliação de desempenho é o processo para construir conhecimento no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identifiquem, organizem, mensurem ordinalmente e cardinalmente, e sua integração e os meios para visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento (ENSSLIN et al, 2010a, p. 130).

Vários motivos têm feito com que a avaliação do desempenho obtive-se o interesse da comunidade de negócios, dentre eles, a mudança na natureza dos negócios, a competitividade cada vez mais acirrada, as novas iniciativas de melhoramento em operações e a mudança nas demandas externas (SILVA, LIMA e COSTA, 2009).

Avaliação de desempenho da cadeia de suprimentos da empresa de pesquisa é classificada com base no IDGF, conforme abaixo:

Classe A ($IDGF \geq 90$): Prioridade em novos desenvolvimentos.

Classe B ($80 \leq IDGF < 90$): Recomendação para novos desenvolvimentos.

Classe C ($60 \leq IDGF < 80$): Necessária tomada de ações a partir do quarto mês consecutivo nesta classificação.

Classe D (IDGF < 60): Necessária tomada de ações a partir do primeiro trimestre móvel nesta classificação. Caso o fornecedor permaneça nesta classificação por 12 trimestres móveis consecutivos, o mesmo será indicado para o processo de *Phase out*. A avaliação é feita mensalmente com fornecedores classificados como (A, B e C) no *ranking* do IDGF, conforme figura 3 abaixo.

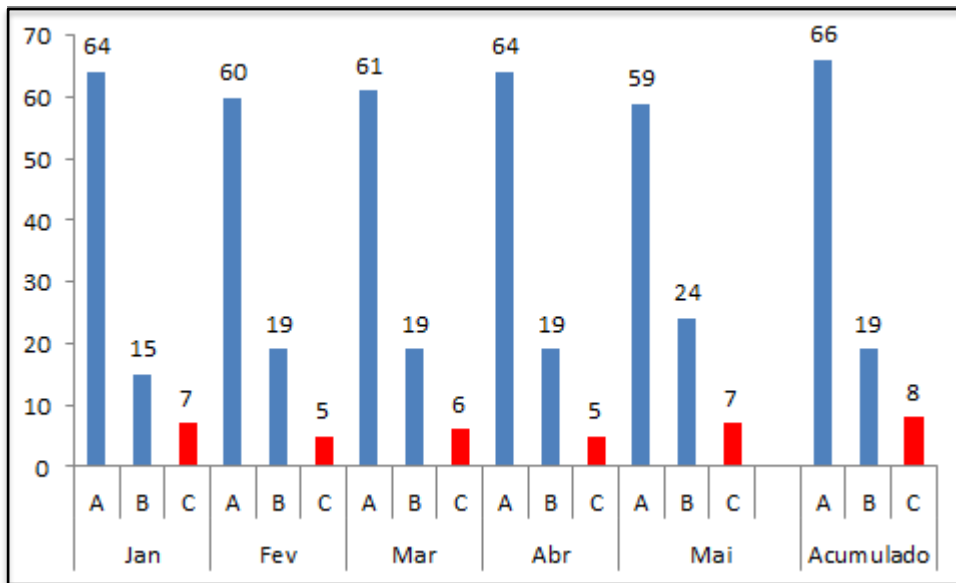


Figura3: Classificação Mensal – *Ranking* IDGF 2018.
 Fonte: Indicadores empresa de pesquisa.

Esta sistemática avalia o desempenho do fornecedor durante um maior período de tempo, média móvel trimestral, prevendo ações para fornecedores que não obtiverem resultados satisfatórios no IDGF e que, por consequência, representam um potencial risco à empresa, além de identificar tendências negativas, permitindo atuar preventivamente, bem como na correção dos problemas identificados. A avaliação é feita mensalmente com base no desempenho realizado pelo fornecedor no trimestre anterior, conforme figura 4 abaixo.

CLASSIFICAÇÃO TRIMESTRAL E PLANOS DE AÇÃO						
IDGF	Classe	1º Trimestre	4º Trimestre	6º Trimestre	9º Trimestre	12º Trimestre
IDGF ≥ 90%	A	Prioridade para novos desenvolvimentos e item de segurança				
80 ≤ IDGF < 90%	B	Recomendado para novos desenvolvimentos e item de segurança				
60 ≤ IDGF < 80%	C	-	Carta Informativa + Plano de Ação	Reunião IQ + Plano de Ação + Embarque Controlado Nível 1	Reunião de Super IQ + Kaizen + Suspensão para novos desenvolvimentos	Phase out Parcial e/ou Embarque controlado Nível 2
IDGF < 60%	D	Carta Informativa + Plano de Ação	Reunião de IQ + Plano de Ação + Embarque controlado Nível 1	Reunião de Super IQ + Kaizen + Suspensão para novos desenvolvimentos	2ª Reunião de Super IQ + Embarque controlado Nível 2	Phase out

Figura4: Classificação Trimestral e Planos de Ação.

Fonte: Manual de fornecedores 8ª edição, 2018.

Detalhamento das ações:

Embarque Controlado Nível I: Este nível define um processo de contenção do problema através de inspeção 100%, além das inspeções comuns executadas em produção. É realizado pelo próprio fornecedor em sua planta para prevenir que as empresas do grupo recebam peças ou produtos que não atendam as especificações ou desenhos. Os lotes sob embarque controlado devem ser identificados, conforme tabela 3 abaixo.

Embarque Controlado Nível II: Este nível cobre os processos de nível I, como também um processo de inspeção adicional custeado pelo fornecedor, a ser feito por uma empresa terceirizada selecionada pelas empresas do grupo. Neste caso, também ficará a critério das empresas do grupo definir o local das inspeções, podendo ser na planta do fornecedor, nas dependências das empresas do grupo ou em local/laboratório qualificado devido à necessidade de recursos apropriados para este propósito. Os lotes sob embarque controlado devem ser identificados, conforme figura 5 abaixo.

ITEM SOB EMBARQUE CONTROLADO	
Data Início:	Data Fim:
Nome Avaliador:	Resultado: <input type="checkbox"/> OK <input type="checkbox"/> NOK
Obs.: Esta identificação deve ser fixada na embalagem dos materiais enviados durante o período de embarque controlado. Adicionalmente a esta, pode ser solicitado alguma identificação adicional em acordo com as Empresas Randon.	

Figura5: Etiqueta de Identificação – Embarque Controlado.

Fonte: Manual de fornecedores 8ª edição, 2018.

Kaizen: Um trabalho de melhoria do processo, sendo executado por 3ª parte, na planta do fornecedor. Os custos deste processo são de responsabilidade do fornecedor. Suspensão

para novos desenvolvimentos: A empresa bloqueia o envio de solicitação para novas cotações aos fornecedores que apresentam baixo desempenho no IDGF. Os desenvolvimentos em andamento poderão ser interrompidos, mediante comunicado.

Phase out Parcial: Itens fornecidos à empresa que possuem outras fontes aprovadas, serão descontinuados.

Phase out: Inicia-se o processo de substituição completa do fornecedor.

Reunião de IQ / Super IQ

Os fornecedores que não atenderem às expectativas de desempenho da empresa poderão ser convidados a participar de uma reunião de IQ (Índice de Qualidade), com base nos critérios citados abaixo:

- a) Desempenho no IDGF;
- b) Desempenho de entrega;
- c) Desempenho em solução de problemas;
- d) Desempenho PAPP;
- e) Desempenho em auditorias de processo.

Nesta reunião, o fornecedor deve apresentar as ações para solucionar os problemas elencados. O resultado esperado de uma reunião de IQ é a concordância mútua em relação a um plano de ação com objetivos e metas realistas, no qual o fornecedor é monitorado até o encerramento do assunto.

A reunião de Super IQ pode ser considerada como uma revisão dos negócios (*Business Review Meeting* – BRM) e envolverá os representantes da alta gestão do fornecedor, quando as ações definidas na reunião de IQ não surtirem efeito.

4.2 Qualificação da Amostra

Realizou-se uma avaliação dos noventa e três fornecedores que compõe a cadeia de fornecimento onde, constatou-se que oito deles, classificados como C (Figura 3), apresentavam resistência em aprimorar sua área de gestão. Com isso não conseguiam atingir um grau de satisfação em sua *performance*, conforme figura 6 abaixo.

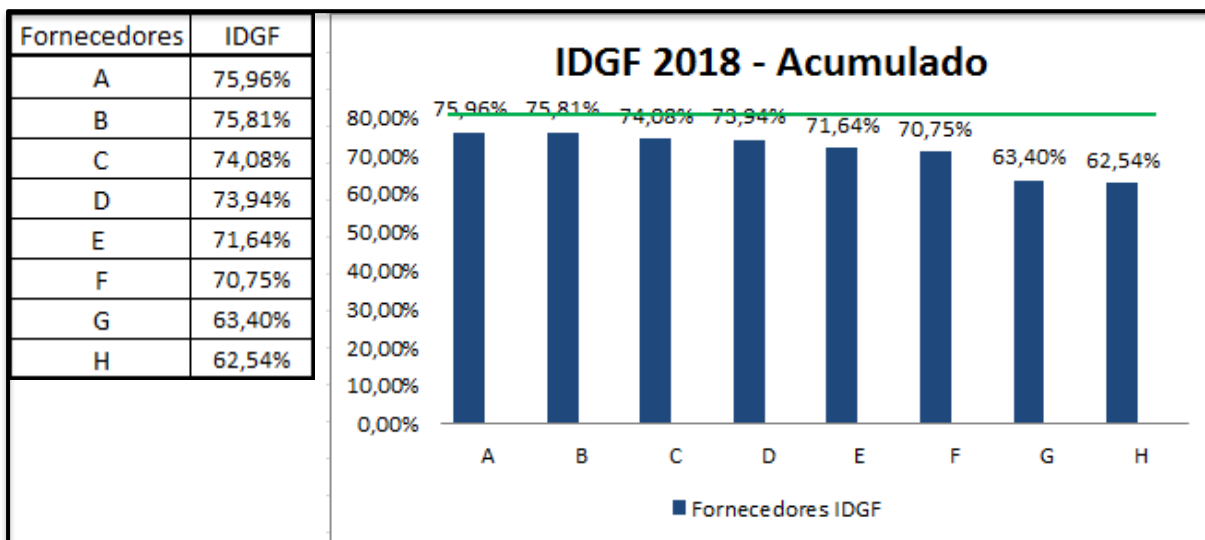


Figura6: IDGF 2018
 Fonte: Autor

Através do levantamento dos indicadores, evidenciou-se que os mesmos eram penalizados em alguns quesitos que compõe os índices de gestão, devido a problemas internos por não seguirem com as especificações estabelecidas pelo cliente, conforme figura 7 abaixo.

Empresa	Total IGF	Total IDC	Total IDL	Total IDF	IDGF
A	80,95%	90%	68,71%	70%	75,96%
B	82,44%	82,50%	70,79%	70%	75,81%
C	75,61%	47,50%	57,11%	100%	74,08%
D	28,42%	90%	87,66%	100%	73,94%
E	49,23%	72,50%	99,27%	70,59%	71,64%
F	15%	75%	100%	100%	70,75%
G	66,48%	76%	100%	23,53%	63,40%
H	57,90%	100%	96,67%	20%	62,54%

Figura7: Resultados dos Índices de Gestão.
 Fonte: Autor

Foram coletadas informações referentes à *performance* da empresa através de uma pesquisa para a Cadeia de Suprimentos onde realizou-se um questionário com pergunta única no qual os dados referem-se aos problemas percebidos pelos fornecedores em relação as áreas de gerenciamento do cliente, que acabam impactando no seu posicionamento no IDGF. Das oito empresas temos as seguintes *commodities*, figura 8 abaixo.

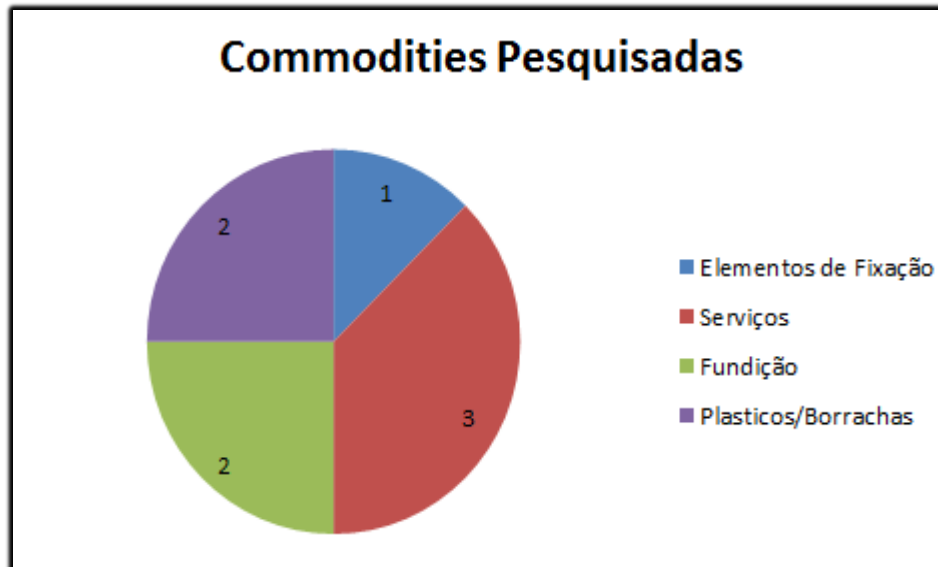


Figura8: Commodities Pesquisadas
Fonte: Autor.

4.3 Análises da Pesquisa

A pesquisa aplicada é composta de uma pergunta única com pontuação de satisfação de (0 à 10) e um campo para descrever o que motivou sua opinião, conforme figura 9 abaixo.

Em uma escala de 0 à 10, como você avalia a performance do cliente (áreas envolvidas) em sua organização.											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compras											
Desenvolvimento											
Logística											
Em poucas palavras descreva o que motivou sua opinião.											

Utilização de uma pesquisa com pergunta única.

Pontuação:
 0 à 6 – Detratores: Não indica/aprova método de gerenciamento do cliente.
 7 à 8 – Neutros: são incertos na maioria das vezes, os temos como parceiros que não estão insatisfeitos, porém ainda não atingiram um alto grau de maturidade, o que também é perigoso e deve ser trabalhado.
 9 à 10 – Promotores: Indicam o método de gerenciamento do cliente.

Figura9: Formulário de Pesquisa
Fonte: Autor

Na questão percebe-se que para o fornecedor A, a pontuação foi inferior para a área de logística, logo após vem compras e por ultimo a área de desenvolvimento. Conforme figura 10 abaixo.

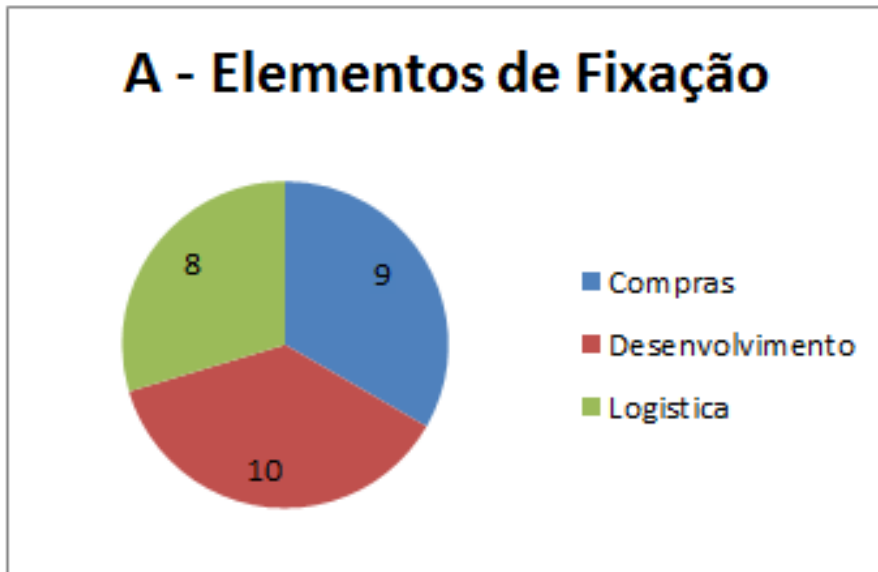


Figura10: Gráficos de Pontuação
Fonte: Autor

Para o fornecedor B, a pontuação foi inferior para a área de logística, logo após vem compras e por ultimo a área de desenvolvimento. Conforme figura 11 abaixo.



Figura11: Gráfico de Pontuação
Fonte: Autor

Para o fornecedor C, a pontuação foi inferior para a área de logística, logo após vem compras e a área de desenvolvimento com a mesma pontuação. Conforme figura 12 abaixo.



Figura12: Gráfico de Pontuação
Fonte: Autor

Para o fornecedor D, a pontuação foi inferior para a área de logística, logo após vem compras e a área de desenvolvimento com a mesma pontuação. Conforme figura 13 abaixo.

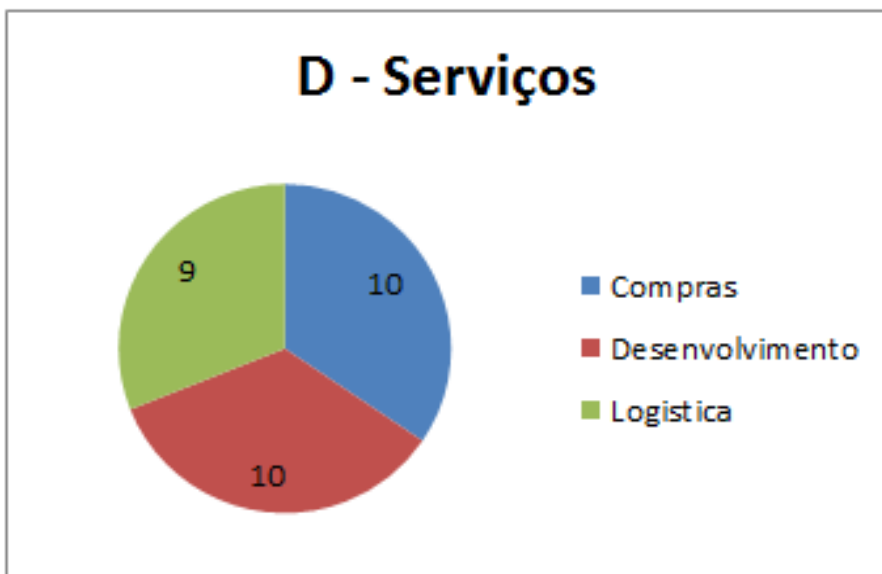


Figura13: Gráfico de Pontuação
Fonte: Autor

Para o fornecedor E, a pontuação mais alta é para a área de logística, logo após vem compras e a área de desenvolvimento com a mesma pontuação. Conforme figura 14 abaixo.

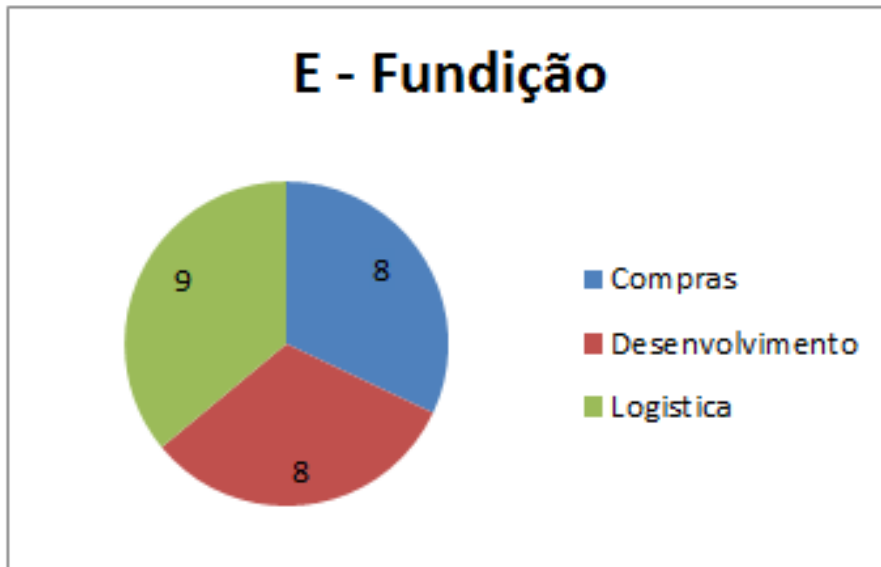


Figura14: Gráfico de Pontuação
Fonte: Autor

Para o fornecedor F, a pontuação foi à mesma para ambas as áreas. Conforme figura 15 abaixo.

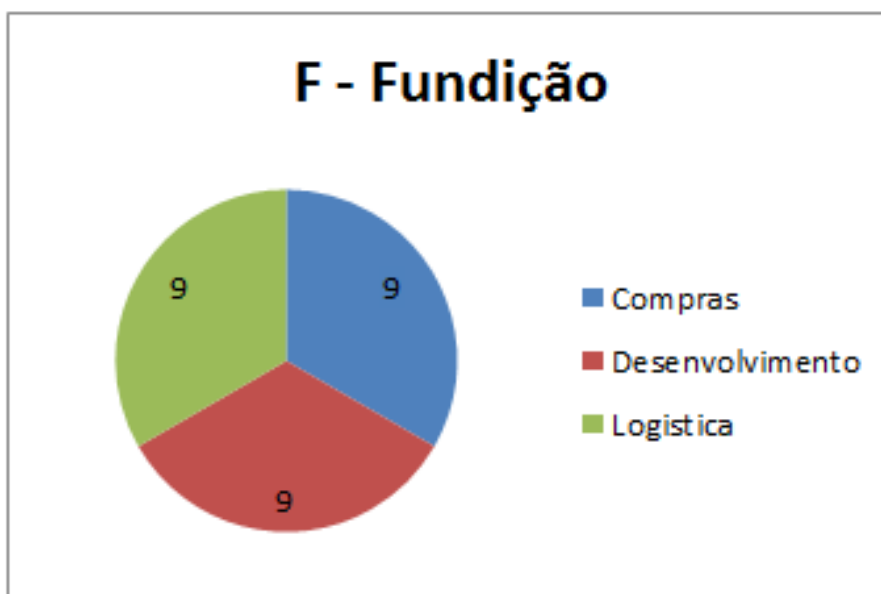


Figura15: Gráfico de Pontuação
Fonte: Autor

Para o fornecedor G, a pontuação foi inferior para a área de compras, logo após vem à área de desenvolvimento e logística com a mesma pontuação. Conforme figura 16 abaixo.

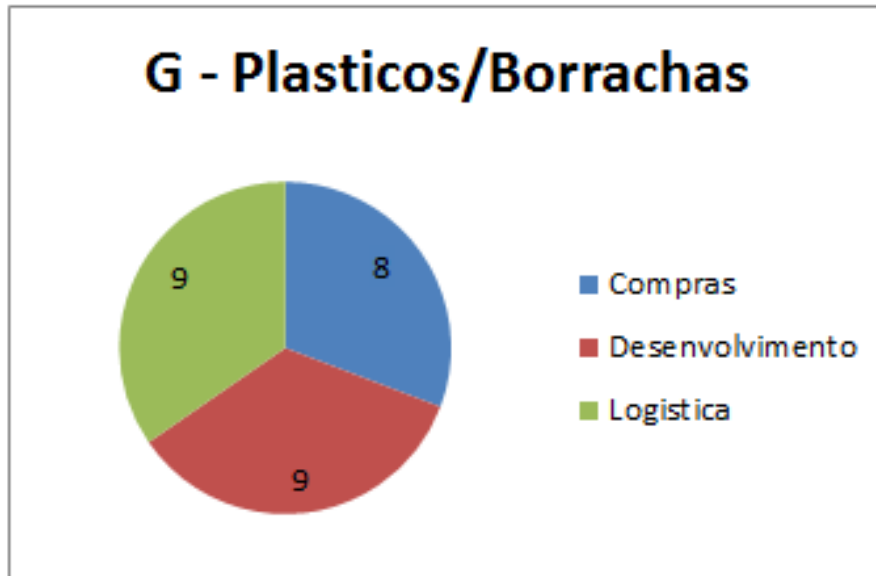


Figura16: Gráfico de Pontuação
Fonte: Autor

Para o fornecedor H, a pontuação mais alta é para a área de desenvolvimento, logo após vem compras e a área de logística com a mesma pontuação. Conforme figura 17 abaixo.

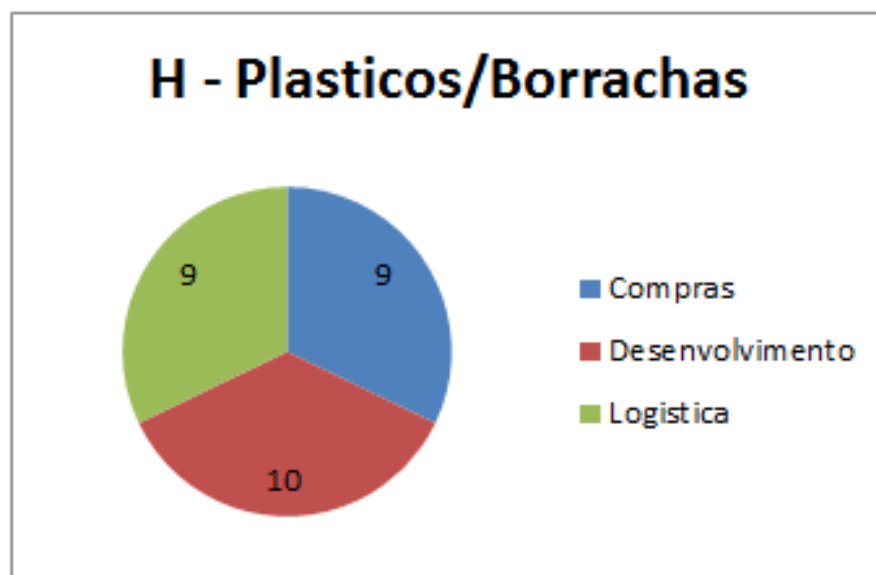


Figura17: Gráfico de Pontuação
Fonte: Autor

Segue relatórios de pesquisa com a opinião do fornecedor sobre a pontuação para com as áreas de gerenciamento, conforme figuras 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 e 25 abaixo.

EMPRESA - A

Em uma escala de 0 à 10, como você avalia a performance do Cliente (áreas envolvidas) em sua organização.											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compras										x	
Desenvolvimento											x
Logística									x		
Em poucas palavras descreva o que motivou sua opinião.											
O pessoal de logística não respeita muito nosso lead time, mandam as peças num dia e no outro querem quantidade pronta, maior que nossa capacidade de produzir. Falta um pouco de organização porque fica um tempo considerável sem mandar peças e ficamos com a máquina ociosa nesse período. Quanto ao desenvolvimento e compras, respondem prontamente as informações solicitadas.											

Figura18: Formulário de Pesquisa
Fonte: Autor

EMPRESA - B

Em uma escala de 0 à 10, como você avalia a performance do Cliente (áreas envolvidas) em sua organização.											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compras										x	
Desenvolvimento											x
Logística									x		
Em poucas palavras descreva o que motivou sua opinião.											
Destques positivos se devem ao perfil de parceria e flexibilidade nos desenvolvimentos de itens O destaque negativo é o acesso para entregas e coletas, pois perdemos cerca de 4 horas, todas vezes que temos de fazer esta atividade. Outros pontos de destaque são a dificuldade de negociação de preços e as postergações de entrada nas notas fiscais, para deslocar os pagamentos ao período seguinte.											

Figura19: Formulário de Pesquisa
Fonte: Autor

EMPRESA - C

Em uma escala de 0 à 10, como você avalia a performance do Cliente (áreas envolvidas) em sua organização.											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compras										x	
Desenvolvimento											x
Logística									x		
Em poucas palavras descreva o que motivou sua opinião.											
Na minha opinião a empresa tem uma área de desenvolvimento e compras bem estruturado com rápido retorno e detalhamento nas operações. Quanto ao setor de Logística existe uma grande oportunidade de melhoria que poderia refletir em um ganho no fluxo de operações tanto para o cliente quanto para nesse caso o fornecedor.											

Figura20: Formulário de Pesquisa
Fonte: Autor

EMPRESA - D

Em uma escala de 0 à 10, como você avalia a performance do Cliente (áreas envolvidas) em sua organização.											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compras											x
Desenvolvimento											x
Logística										x	
Em poucas palavras descreva o que motivou sua opinião.											
A parceria entre cliente X fornecedor é extremamente importante para atender a performance de ambos. A Jost demonstra através de seus representantes, essa sinergia interferindo positivamente no resultado das empresas.											

Figura21: Formulário de Pesquisa
Fonte: Autor

EMPRESA - E

Em uma escala de 0 à 10, como você avalia a performance do Cliente (áreas envolvidas) em sua organização.											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compras										x	
Desenvolvimento										x	
Logística											x
Em poucas palavras descreva o que motivou sua opinião.											
Parceria, envolvimento e Conhecimento.											

Figura22: Formulário de Pesquisa
Fonte: Autor

EMPRESA - F

Em uma escala de 0 à 10, como você avalia a performance do Cliente (áreas envolvidas) em sua organização.											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compras											x
Desenvolvimento											x
Logística											x
Em poucas palavras descreva o que motivou sua opinião.											
Sempre que necessário temos apoio das áreas acima citadas. Sejam dúvidas, problemas, divergências ou até mesmo sugestões, os setores de compras, desenvolvimento e logística sempre estão acessíveis e prestativos.											

Figura23: Formulário de Pesquisa
Fonte: Autor

EMPRESA - G											
Em uma escala de 0 à 10, como você avalia a performance do Cliente (áreas envolvidas) em sua organização.											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compras									x		
Desenvolvimento										x	
Logística										x	
Em poucas palavras descreva o que motivou sua opinião.											
Empresa séria e parceira, todas as operações são bem planejadas e realizadas devido aos profissionais que exercem com sucesso suas funções.											

Figura24: Formulário de Pesquisa
Fonte: Autor

EMPRESA - H											
Em uma escala de 0 à 10, como você avalia a performance do Cliente (áreas envolvidas) em sua organização.											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compras										x	
Desenvolvimento											x
Logística										x	
Em poucas palavras descreva o que motivou sua opinião.											
Sem dúvidas, um de nossos clientes com maior organização em seus processos.											

Figura25: Formulário de Pesquisa
Fonte: Autor

Com isso notou-se que a área de desenvolvimento possui parceiros satisfeitos em relação às tratativas de trabalho entre fornecedor e cliente, observou-se que para as áreas de compras e logística, o fornecedor sofre com algumas pontualidades mostrando oportunidades de melhorias, conforme figura 26 abaixo.

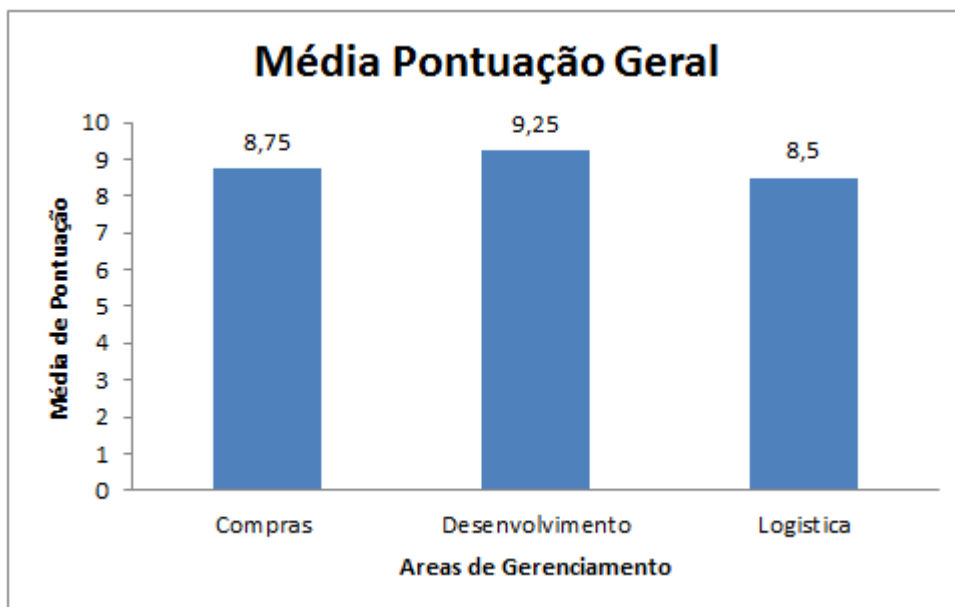


Figura26: Gráfico de Pontuação
Fonte: Autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em alguns casos percebe-se que os fornecedores pontuaram a área de logística abaixo das demais devido à oxilações nas programações e divergências nas quantidades de material

programadas. Verificou-se que apesar de pontuar a área logística abaixo, no geral se mostraram satisfeitos com toda a equipe de gerenciamento, porém, é necessário o acompanhamento dessas áreas elencando planos de ações para as opiniões relatadas.

Com base no estudo de caso realizado, pode-se afirmar que a utilização de uma pesquisa para medir a *performance* do cliente no fornecedor, se utilizada como ações estratégicas, pode ajudar no desempenho final das empresas que compõe a cadeia de fornecimento em uma empresa do setor automotivo da serra gaúcha.

Uma das limitações deste trabalho foi a escassa literatura referente ao estudo de como avaliar a *performance* de uma empresa no ponto de vista de seus fornecedores, situação contornada por meio de material de gerenciamento da cadeia de suprimentos e pesquisa de satisfação.

Outra limitação importante foi que empresa onde o estudo de caso foi aplicado, pois possui um sistema de gestão da cadeia de suprimentos robusto.

Como recomendação para estudo, indicamos aplicar a pesquisa para toda cadeia de suprimentos como viés estratégico para alcance da meta (IDGF 90%).

6 REFERÊNCIAS

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** - 3. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

BROCKA, B.; BROCKA, M. S. **Gerenciamento da Qualidade.** Tradução VALDÊNIO ORTIZ DE SOUZA. São Paulo: Makron Books, 1994.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** - 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2006.

Parcerias entre fornecedor-cliente na cadeia de suprimentos como fonte de competitividade. Disponível em: <http://blog.newtonpaiva.br/pos/wpblog.newtonpaiva.br/pos/wp-content/uploads/2013/05/Pos-em-Revista_E7-AD12.pdf>. Acesso em: 04 Abr. 2018.

BRAVO, ISMAEL. **Gestão da Qualidade em Tempos de Mudanças** / ISMAEL BRAVO. Campinas, SP: Editora Alínea, 2010 (3ª Edição).

PALADINI, EDSON PACHECO. **Gestão da Qualidade: teoria e prática** / EDSON PACHECO PALADINI. São Paulo: Atlas, 2012 (3ª Edição).

REICHHELD, FRED. **A Pergunta definitiva.** RJ: Campus, 2006.

LAKATOS, EVA MARIA. **Técnicas de Pesquisa.** - 7. ed. - SP: Atlas, 2008.

BERTAGLIA, PAULO ROBERTO. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento.** - 2. ed. - SP: Saraiva, 2010.

SHOPRA, SUNIL. Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operações. - 4. ed. - SP: Pearson, 2011.

BALLOU, RONALD H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial. - 5. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2006.