

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO NÍVEL DE SERVIÇO
PRESTADO POR FORNECEDORES LOCAIS À UMA
EMPRESA GLOBAL: O CASO DO PÓLO INDUSTRIAL DE
MANAUS (PIM)**

AUGUSTO PEREIRA PAÇÔ

MANAUS

2011

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

AUGUSTO PEREIRA PAÇÔ

**ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO NÍVEL DE SERVIÇO
PRESTADO POR FORNECEDORES LOCAIS À UMA
EMPRESA GLOBAL: O CASO DO PÓLO INDUSTRIAL DE
MANAUS (PIM)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Fabiana Lucena Oliveira

MANAUS

2011

FICHA CATALOGRÁFICA
Bibliotecário Flaviano Lima de Queiroz
CRB 11/255

P121a Paçô, Augusto Pereira.
Análise da evolução do nível de serviço prestado por fornecedores locais à uma empresa global do ramo eletro-eletrônico de grande porte: o caso de uma fábrica instalada no pólo industrial de Manaus (PIM) / Augusto Pereira Paçô. – Manaus: UFAM, 2015.
121 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Amazonas. Orientadora: Prof^ª. Dra. Fabiana Lucena Oliveira.

I. Planejamento estratégico 2. Mudanças ambientais globais 3. Serviços aos cliente - avaliação I. Oliveira, Fabiana Lucena (Orient.) II. Título.

CDU (1976): 658.012.2(811.31)(043.3)

AUGUSTO PEREIRA PAÇÔ

ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO NÍVEL DE SERVIÇO PRESTADO POR FORNECEDORES LOCAIS À UMA EMPRESA GLOBAL: O CASO DO PÓLO INDUSTRIAL DE MANAUS (PIM)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Aprovada em 15 de dezembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Fabiana Lucena Oliveira

Prof^a. Dr^a. FABIANA LUCENA OLIVEIRA, Presidente.
Universidade do Estado do Amazonas

Elaine Ferreira

Prof^a. Dr^a. ELAINE FERREIRA, Membro.
Universidade Federal do Amazonas

Luíza Maria Bessa Rebelo

Prof^a. Dr^a. LUIZA MARIA BESSA REBELO, Membro.
Universidade Federal do Amazonas

Dedico este trabalho aos meus pais Manuel e Iracy a quem devo tudo o que sou; à minha esposa Desirée pela dedicação, companheirismo e paciência e aos meus filhos Celina e Pedro Otávio que são a razão e a alegria de minha vida.

Meus sinceros agradecimentos:

- A Deus, inteligência suprema e causa primária de toda as coisas;
- Ao Instituto Nokia de Tecnologia, que me proporcionou a oportunidade de cursar o Mestrado em Engenharia da Produção;
- À Universidade Federal do Amazonas, pelo conhecimento adquirido e pela dedicação dos professores do Programa de Engenharia da Produção;
- À Profa. Dra. Fabiana Lucena Oliveira pela orientação, acompanhamento e estímulo no desenvolvimento deste trabalho;
- Ao Prof. Dr. Waltair Vieira Machado, Coordenador do PEP/UFAM/FT pela dedicação, suporte e incentivo;
- À Profa. Dra. Silvana Dacol, *in memoriam*, pela confiança, incentivo e apoio dedicados ao meu trabalho e na coordenação do curso;
- À Profa. Dra. Luiza Maria Bessa Rebello, pela força, acompanhamento e dedicação à turma e ao PEP;
- Ao Prof. Dr. Max Fortunato Cohen, pelas primeiras orientações no desenvolvimento deste trabalho;
- À Profa. Dra. Suely de Souza Costa, pelas orientações sobre a metodologia estatística aplicada neste trabalho;
- À Profa. Dra. Elizabeth da Conceição Santos, pelo estímulo e pelo exemplo de dedicação acadêmica;
- Aos servidores do PEP – Programa de Engenharia de Produção, representados pela MSc. Vera Nilce Dourado Campos, pela dedicação e organização dos recursos necessários ao desenvolvimento do Mestrado;
- Aos meus colegas do Mestrado em Engenharia da Produção da Universidade Federal do Amazonas, pelo companheirismo e pelos momentos importantes de troca de experiências e conhecimentos.

Se fui capaz de ver mais longe, é porque me apoiei em ombros de gigantes.

Sir Isaac Newton

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Usando a missão como ferramenta estratégica.....	16
Figura 2. As cinco forças de Porter.....	17
Figura 3. A roda da estratégia competitiva.....	18
Figura 4. Contexto em que a estratégia competitiva é formulada.....	21
Figura 5. Avaliação de Estratégias de Negócios.....	24
Figura 6. O processo de planejamento estratégico.....	31
Figura 7. Desdobramento do Planejamento Estratégico Global com a Meta dos Setores.....	34
Figura 8. Desdobramento e priorização das melhorias.....	35
Figura 9. Desdobramento da Missão.....	36
Figura 10. Planejamento Estratégico e Operações Sustentáveis.....	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Marcos Históricos da Estratégia nas Empresas.....	32
Quadro 2. Metodologia da Aplicação da SR4.....	56
Quadro 3. Consolidação do Resultado da Auditoria.....	64
Quadro 4. Não conformidades comuns aos três fornecedores estudados.....	67
Quadro 5. KPI's.....	68
Quadro 6. Pontuação de KPI e Impacto na Receita.....	68

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Consolidação dos KPI's aplicados aos fornecedores.....	70
---	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
Justificativa.....	14
1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ELEMENTOS BÁSICOS PARA A COMPETITIVIDADE.....	16
1.1 Estratégia.....	16
1.2 Planejamento Estratégico.....	24
1.3 Estratégias Globais x Estratégias Locais.....	32
1.4 Desdobramento de Estratégia.....	33
1.5 Gestão de Fornecedores.....	36
1.6 Seleção de Fornecedores.....	39
1.7 Avaliação de Fornecedores.....	40
1.8 Avaliação da Qualidade em Serviços.....	42
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	47
2.1 Tipo de Pesquisa.....	47
2.2 Perguntas de Pesquisa.....	48
2.3 O Estudo de Caso.....	49
2.4 Componentes do Projeto do Estudo de Caso.....	50
3. A PESQUISA: AVALIAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES.....	51
3.1 A Empresa.....	51
3.2 Planejamento Estratégico Global.....	52
3.3 Metodologia Global utilizada na Avaliação e Qualificação de Fornecedores.....	54

3.4 A problemática na aplicação da metodologia global em fornecedor local.....	59
3.5 Análise dos resultados da aplicação do SR4.....	62
3.6 Análise dos KPI's aplicados.....	67
4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	74
4.1 Sugestões para trabalhos futuros.....	75
REFERÊNCIAS.....	77
ANEXOS.....	84
APÊNDICE.....	137

INTRODUÇÃO

Observa-se nas grandes organizações industriais de caráter global, que a falta de integração entre as diretrizes estratégicas e as operações de suas várias subsidiárias pode ser um fator determinante nas dificuldades encontradas para o alcance de suas metas principais. Isto é um ponto de atenção, sendo imprescindível mensurar o grau de integração entre os mesmos, buscando desenvolver um procedimento que vise tornar esse processo mais objetivo.

Porter (1999) considera que a integração das diversas atividades desenvolvidas por uma organização é o fator essencial do sucesso e o sustentáculo adequado para sua estratégia e Franco (2003) enfatiza que as inovações tecnológicas que possibilitaram o atual processo de globalização foram criadas pela união e sinergia entre as tecnologias de informação e comunicação e o surgimento dos primeiros satélites de órbita estacionária, mais a invenção do microprocessador e do microcomputador, possibilitando que as pessoas pudessem se conectar em tempo real. Com a globalização, a tecnologia e a velocidade com que os mercados evoluem e, principalmente, o aumento das exigências por qualidade, surge uma clara tendência: a gerência sênior das empresas globais líderes em tecnologia agregou o gerenciamento de suprimentos as suas iniciativas estratégicas. Esta área responsável por 50 a 60% do custo de produção ou de revenda, representados pela negociação e compra de componentes, materiais e serviços e, desta forma, torna-se responsável, em grande parte, pelas possibilidades concretas da redução dos custos industriais (HUGO, 2003).

O estudo de caso foi desenvolvido em uma indústria global do ramo eletro-eletrônico de grande porte, com uma de suas fábricas instalada no Pólo Industrial de Manaus (PIM) e busca divulgar seu Planejamento Estratégico através de sua Intranet, Informativo Eletrônicos, reuniões e seminários presenciais, em eventos anuais denominados “*Strategy Sharing*”, que são desenvolvidos em vários níveis diferentes e estimulando a formação de Comunidades Virtuais Corporativas como fórum privilegiado para discussões sobre o assunto. Suas filiais (e seus respectivos setores e departamentos) têm seu desempenho avaliado e mensurado através do BSC (*Balanced Scorecard*), definido como ferramenta principal, mantido armazenado em sua intranet, tendo seus colaboradores diretos livre acesso aos dados e resultados. É de observar-se a grande quantidade de filiais geograficamente distribuídas em todos os continentes, sendo nove instalações principais fabris, duas na América Latina, quatro na Ásia e três na Europa, divididas por segmentação de tecnologia e mercado, o que já dá a idéia da diversidade linguística e cultural existente na organização, tendo a organização utilizado

como estratégia para padronização de suas informações a língua inglesa.

É fato que estratégias globais sofrem interferências locais em suas ações, influenciadas principalmente por fatores culturais, econômicos e políticos. Por isso Franco (2003) afirma que foi necessário um novo conceito de globalização para entender as mudanças que ocorrem na dimensão global, torna-se necessário gerar o conceito de localização para entender as mudanças que estão ocorrendo ao mesmo tempo na dimensão local. Surge o conceito de “glocalização” ou globalização local que é, segundo Gerteiny (2011), a tendência das multinacionais em delegar parte do poder decisório para seus dirigentes das sucursais no estrangeiro. As adaptações da cultura organizacional à cultura e condições locais fazem, segundo o autor, com que elas se tornem mais competitivas. Diante do exposto, o problema de pesquisa é:

Como desenvolver um fornecedor de serviços local de modo que este atenda as exigências de padrões globais de avaliação de desempenho?

Como objetivo geral, esta pesquisa buscou analisar a evolução do desempenho do nível de serviços prestados por fornecedores de serviços de locação de mão-de-obra temporária, classificados como fornecedores preferenciais e estratégicos, mensurados através da aplicação de Indicadores Chaves de Desempenho (*KPI – Key Performance Indicator*), desenvolvidos com base na metodologia de avaliação de fornecedores globais adaptada localmente pela filial fabril.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- a) Descrever a Metodologia global utilizada na avaliação e qualificação de fornecedores preferenciais da Empresa;
- b) Analisar a aplicação da Metodologia desenvolvida em fornecedores locais de mão-de-obra temporária;
- c) Criar Indicadores Chaves de Desempenho para acompanhamento do nível de serviços desses fornecedores em nível local;
- d) Apresentação a evolução do desempenho desses fornecedores através de Indicadores Chaves de Desempenho (KPI's) em nível global.

Justificativa

A busca pela sustentabilidade do negócio, aumentando a competitividade, é meta fundamental da gestão empresarial atual. O foco em objetivos específicos foi incrementado com fatores,

influências, recursos e variáveis externas e internas. As exigências do mercado aumentaram a complexidade da gestão; logo, é importante estudar a integração de sistemáticas que isoladas não levam a resultados satisfatórios.

O grau de complexidade das organizações globais (porte, filiais estabelecidas em variadas localizações geográficas, diversidade cultural de seus integrantes, estrutura hierárquica matricial, etc) faz com que seja despendido um grande esforço para que procedimentos e ferramentas globais possam ser aplicadas localmente. Ações e adaptações locais são utilizadas, principalmente como forma de introduzir conceitos inovadores globais, avaliando a evolução do resultado até que o procedimento global possa ser aplicado integralmente.

A avaliação e qualificação de fornecedores locais baseados em procedimentos de auditorias globais são desafios em mercados onde a base de fornecedores para itens e serviços considerados estratégicos são reduzidos, sejam por questões logísticas ou econômicas. Faz-se necessário uma adaptação dos padrões globais determinados, visando minimizar riscos, qualificar o fornecedor e estabelecer um processo de melhoria contínua para atingir aos padrões globais exigidos.

1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ELEMENTOS BÁSICOS PARA A COMPETITIVIDADE

1.1 Estratégia

Para Mullane (2002), declarações de missão, não são de grande valia se simplesmente forem afixadas em murais ou falharem em transmitir conceitos relevantes em relação à rotina da empresa. Porém, são muitos os exemplos que levam a acreditar que, quando bem estabelecidas, essas declarações são valiosas e colaboram com o desempenho dos empreendimentos, sendo estratégicas. A Figura 1 representa a utilização de processos que buscam fazer da missão uma ferramenta que otimiza o desempenho de organizações que a aplicam corretamente.



Figura 1- Usando a missão como ferramenta estratégica.
Fonte: adaptado de Mullane (2002)

Analoui e Karami (2002) constatam que a missão permite à empresa articular uma visão forte para a organização e comunicá-la a um número crescente de funcionários e gerentes. Kotler (1999) por sua vez afirma que uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários de uma organização um senso comum de oportunidades, direção, significância e realização, uma missão bem clara atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa e sua estratégia.

Byars e Neil (2003) *apud* Rafaeli *et al* (2007) acrescentam que a missão corporativa é um

elemento-chave no estabelecimento das relações que a mesma terá com seus funcionários, clientes, acionistas, fornecedores, governo e a sociedade como um todo e Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) afirmam que, embora várias empresas atuem no mesmo negócio, o que as diferencia de forma efetiva é a sua missão. A concorrência ocorre justamente pelo fato de algumas missões de empresas atuando no mesmo negócio serem semelhantes.

Porter (2004), complementa que a intensidade da concorrência em uma empresa não é questão de coincidência ou de má sorte. Forças externas à indústria são significativas e estão presentes o tempo todo. O autor apresenta um modelo de análise da estrutura competitiva de uma indústria, levando em consideração as cinco forças de caráter estrutural básico que dirigem a competição e que atuam nas fronteiras de uma empresa, a quais podem ser representadas na Figura 2. Da feita que as forças externas, de forma geral, afetam todas as organizações na indústria, o ponto principal encontra-se nas diferentes habilidades em lidar com elas e, desta forma, a meta da estratégia competitiva para uma unidade organizacional em determinada indústria é encontrar sua posição dentro dela, de forma a melhor se defender contra essas forças competitivas ou então influenciá-las a seu favor.

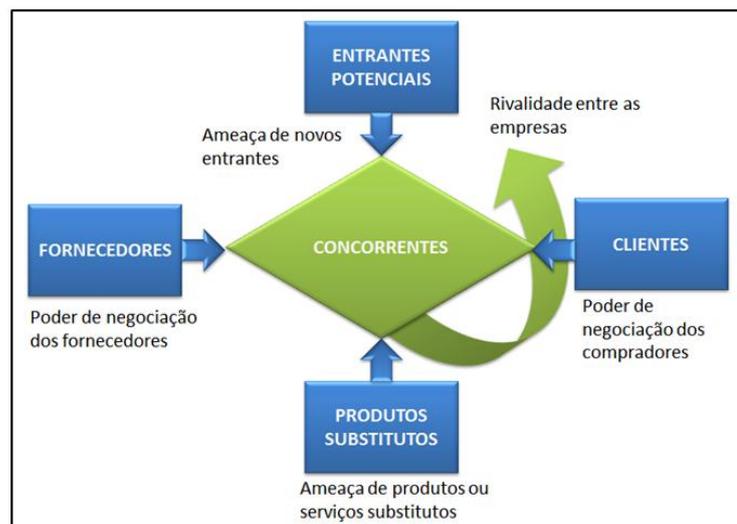


Figura 2 – As cinco forças de Porter

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

Para Matejka *et al* (2003) *apud* Rafaeli *et al* (2007) uma boa missão não pode ser definida sem uma visão, podendo para David e David (2005) *apud* Rafaeli (2007) serem destacados nove elementos-chave como potenciais candidatos à investigação durante o processo de constituição das missões:

- a) Identificação dos clientes-alvo;
- b) Identificação do principal negócio;
- c) Especificação geográfica do mercado;
- d) Identificação

das tecnologias utilizadas; e) Comprometimento com a sobrevivência, crescimento e rentabilidade; f) Declaração da filosofia da empresa; e g) Importância dos colaboradores; h) Identificação da imagem pública desejada pela companhia; e, i) Em que a empresa se destaca das concorrentes.

De forma complementar Vasconcellos e Pagnoncelli (2001) relatam que a identidade corporativa é composta por diversos elementos, como visão, transação, valores e missão, propondo três etapas principais para a definição da missão de uma empresa:

- a) Identificação da missão atual – O quê, como e onde ela faz?
- b) Checagem da consistência da missão atual _ análise da consistência da missão frente às tendências atuais; e,
- c) Adequação da missão _ o quê, como e onde a empresa deverá fazer?

Foi observado que estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e ações de uma empresa em um todo coerente, considerando recursos, postura, competências internas, ambiente e concorrência. Define que as estratégias formais mais bem sucedidas contêm três elementos principais: as principais metas, políticas e programas da organização.

Os autores complementam com mais três conceitos: pretexto, posição e perspectiva. Assim, estratégia é um plano, reunindo ações conscientemente engendradas. É um pretexto por representar uma “manobra” para sobrepujar um concorrente. É um padrão por englobar um padrão no fluxo de ações. É uma posição, pois pode buscar a colocação da organização num posicionamento dentro do ambiente. A perspectiva é o modo com que a organização se coloca perante o mundo, sendo caracterizada basicamente como um conceito. Para os autores, é necessário entender os diferentes significados de estratégia para se ter uma conceituação do que a estratégia pode significar para cada organização a ser estudada. (MINTZBERG; QUINN,2001).

A estratégia pode ser considerada como um conjunto de regras de tomada de decisão para a orientação do comportamento de uma organização (ANSOFF *et al*, 1990). Estas regras estão relacionadas:

- Ao objetivo, quando qualitativo;
- Às metas, quando quantitativo;
- À estratégia de produto e mercado;

- À estratégia empresarial;
- Ao conceito organizacional; e,
- As políticas operacionais.

A palavra “estratégia” é utilizada comumente em três níveis:

- I. Estratégia corporativa: em quais negócios participar?
- II. Estratégia de negócio: como competir no negócio X?
- III. Estratégia funcional: como esta função pode contribuir para uma vantagem competitiva no negócio? (MILLS, 1995)

Uma estratégia pode ser deliberada ou emergente. A estratégia deliberada é aquela que especifica os desejos da administração quanto ao que deve ser realizado e as estratégias emergentes são aquelas que surgem no decorrer das ações sem uma intenção explícita da alta administração, por sua vez, para Porter (1999) o sucesso de uma estratégia depende de realizar bem diversas atividades e integrá-las. Sem o devido ajuste entre as atividades, não existirá uma sustentação adequada para essa estratégia, sendo estratégia competitiva a busca deliberada por um conjunto diferente de atividades para a produção e o fornecimento de uma mistura única de valores, incorporando ainda um aspecto integrador, de alinhamento das atividades. (MINTZBERG,1994).

Foram desenvolvidas cinco definições para estratégia denominadas “Os 5 Ps da Estratégia”:

- 1) Estratégia como Plano (*Plan*), visa atingir resultados consistentes com as missões e objetivos organizacionais através de um processo formal, analítico e de certa maneira determinístico;
- 2) Estratégia como Padrão de Comportamento (*Pattern*), refere-se ao comportamento consistente ao longo do tempo, processo de aprendizagem;
- 3) Estratégia como Posição (*Position*), alocação de determinados produtos em determinados mercados, ajustamento entre o exterior e o interior da empresa;
- 4) Estratégia como Perspectiva (*Perspective*), forma de uma organização fazer as coisas, de ver o mundo e agindo de acordo com essa visão;
- 5) Estratégia como Truque (*Ploy*), manobra para enganar um oponente ou concorrente intencional ou não.

Os autores acrescentam que, praticamente, nenhuma estratégia pode ser plenamente

deliberada e poucas podem ser plenamente emergentes. Propõem que esses conceitos não são excludentes, mas compatíveis, sendo que nenhum deles precede o outro, em alguns casos competem entre si e podem ser substitutos, em outros eles se completam. Todos contêm elementos importantes para o entendimento da estratégia, nos encorajando a encarar questões fundamentais sobre as organizações em geral. (MINTZBERG *et al*, 2000).

A estratégia é o caminho que uma entidade deverá seguir. Afirma que enquanto a estratégia dá o caminho, o objetivo mostra aonde se quer chegar, sendo esses conceitos intimamente ligados, não fazendo sentido fazer estratégia sem objetivo ou objetivo sem estratégia, resumindo estratégia como o caminho que uma entidade deverá seguir. (ALMEIDA, 2003)

A estratégia representa a resposta da empresa às forças competitivas, combinando metas (fins) com as políticas ou processos (meios). A Figura 3 demonstra a representação dos raios da roda pelos quais as organizações buscam alcançar seus objetivos. Esses objetivos estão ligados ao planejamento estratégico da empresa e estão divididos por áreas principais definindo a forma pela qual competirá com seus concorrentes buscando o crescimento da rentabilidade, parcela de mercado, etc.

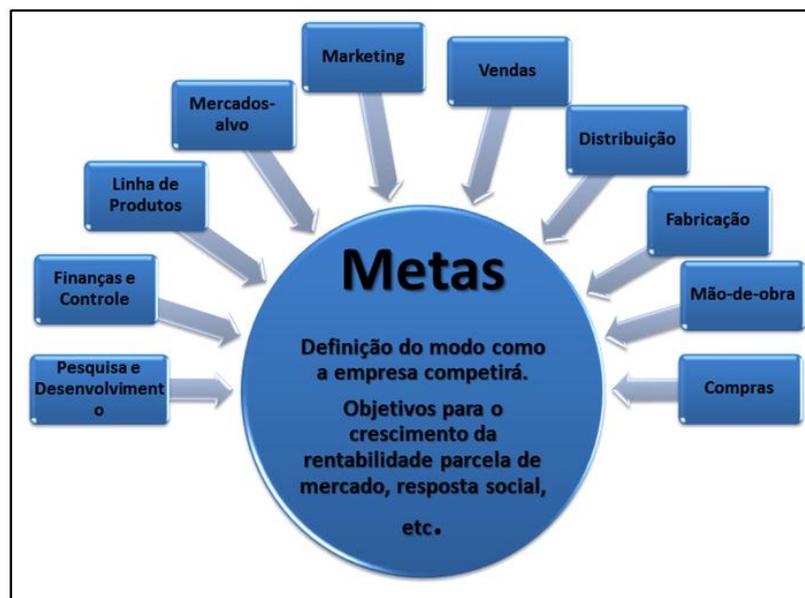


Figura 3 – A roda da estratégia competitiva

Fonte: adaptado de Porter (2004)

No entender de Porter (2004), a estratégia é resultante de quatro fatores que determinam como a empresa pode alcançar seus objetivos (Figura 4), esses fatores estão alinhados com sua estratégia competitiva, num ciclo contínuo, influenciados e pressionados diretamente por

fatores internos e externos à companhia, esses fatores são citados como:

- Os pontos fortes e fracos (seu perfil de ativos e qualificações);
- As ameaças e oportunidades da indústria (seu meio competitivo);
- As expectativas da sociedade (política governamental, interesses sociais, etc.); e
- Os valores pessoais dos principais executivos.

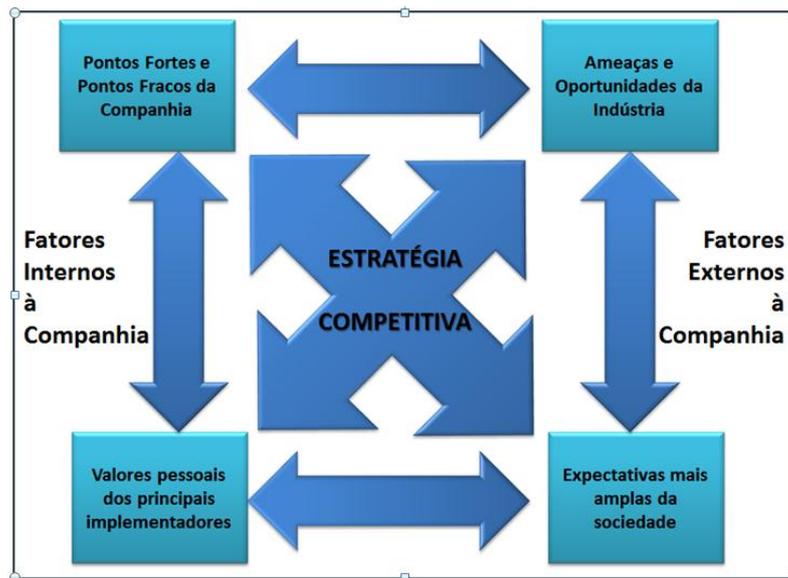


Fig. 4 - Contexto em que a estratégia competitiva é formulada

Fonte: Porter (2004)

Não podemos ter a estratégia como um processo gerencial isolado, sendo um processo contínuo que inicia com a missão da organização, desdobrando-se em ações individuais. (KAPLAN; NORTON, 2001). A estratégia deve ser mais que um somatório de ações isoladas, devendo ser parte da missão e visão de toda organização e não apenas de uma de suas áreas devendo ser o fio condutor para cada uma dessas áreas e não podendo estar fora da esfera das ações organizacionais. (TAVARES, 2000).

Complementando, Carvalho e Laurindo (2000) citam que a escolha de uma estratégia tem repercussão direta nas dimensões estratégicas envolvidas e preponderantes em uma determinada indústria, gerando impactos diferentes em cada uma das dimensões da estratégia competitiva, podendo ser identificadas as seguintes dimensões:

- a) Grau de especialização: nível de esforço em ampliar sua linha, segmentos de clientes ou mercados;
- b) Identificação de marcas: grau de identificação que a empresa busca ampliar com seus

- clientes via marketing;
- c) Política de canal: forma em que a empresa busca desenvolver identificação de marca diretamente com o consumidor final e o apoio aos canais de distribuição na venda de seus produtos;
 - d) Seleção de canal: escolha dos canais de distribuição;
 - e) Qualidade do produto: nível de qualidade em termos de insumos, especificações; tolerância e características;
 - f) Liderança tecnológica: grau com que a empresa busca a liderança tecnológica;
 - g) Integração vertical: o montante do valor agregado refletido no nível de integração da empresa para frente e para trás na cadeia de valor;
 - h) Posição de custo: grau com que a empresa busca posição do mais baixo custo operacional;
 - i) Atendimento: nível de serviços auxiliares que a empresa oferece com sua linha de produtos, tais como assistência: assistência técnica, crédito e garantias;
 - j) Política de preço: posição relativa de preço no mercado;
 - k) Alavancagem: financeira e operacional;
 - l) Relacionamento com a matriz: exigências com relação à Matriz no caso de empresas filiais;
 - m) Relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões: em termos de fornecimento de recursos e regulamentações.

A estratégia é observada de forma a ser considerada um conceito fugaz e abstrato, com as seguintes características: a) processo de formulação estipula direções gerais, não resultando em ações imediatas; b) deve gerar projetos estratégicos; c) deixa de ser necessária quando a dinâmica histórica da empresa a leve aonde quer ir; baseada em informações agregadas, incompletas e incertas; d) exige *feedback*; e) os objetivos representam o fim e as estratégias os meios; f) ambos são intercambiáveis. (TIFFANY; PETERSON, 1998).

Conforme os mesmos autores, a estratégia atua da seguinte forma: a) descreve como conscientizar as metas e objetivos definidos para a empresa; b) leva em consideração os valores pessoais e sociais que cercam a empresa; c) orienta a alocação e o emprego dos recursos humanos e financeiros; d) cria uma vantagem de mercado sustentável, apesar da

concorrência intensa e obstinada.

Existem percepções que apresentam as dimensões básicas da estratégica formal:

- O emprego de três elementos essenciais:
 - Metas a serem atingidas
 - Políticas que orientam e limitam as ações e
 - Programas que devem atingir as metas definidas dentro dos limites estabelecidos.
- Utilização de conceitos coerentes e refere-se ao reconhecimento que as estratégias giram em torno de alguns conceitos que lhes garantem coerência, equilíbrio e enfoque, são eles:
 - os investimentos,
 - os recursos alocados e
 - o controle das ações.;
- Reconhecer que a estratégia também lida com o desconhecido, logo a essência da estratégia é construir uma postura que seja forte e flexível para que a organização alcance as metas enfrentando as ocorrências imprevisíveis; e
- Determinar sua relação com as estratégias de suporte que precisam ser moldadas como um elemento coerente e congruente (QUINN, 2005 *apud* BINDÉ, 2007).

A medição de desempenho da estratégia deve retratar as definições realizadas, e estar apoiadas no controle estratégico, seus processos são priorizados pelo seu impacto estratégico, podendo ser melhorados em função dos fatores importantes que contribuem na consecução dos objetivos da empresa (MULLER, 2003). A avaliação permite analisar as causas ou hipóteses quando da ocorrência de um distanciamento entre os objetivos estipulados e seu cumprimento sendo possível buscar compartilhar a informação, motivando a aprendizagem organizacional e a convivência com o risco (TAVARES, 2000). Essa avaliação deve considerar os fatores internos e externos que influenciam a empresa, uma vez que estes afetam diretamente seus resultados e atividades.

A Avaliação da Estratégia de Negócios (Figura 5), considera a análise ambiental, suas tendências, competências, oportunidades e recursos disponíveis (MINTZBERG; QUINN, 2001). É necessário ressaltar que as competências e recursos devem ser igualados às necessidades ambientais buscando minimizar fraquezas operacionais, maximizando os pontos fortes. Devem ser consideradas todas as combinações dos elementos, ressaltando que as competências e recursos devem ser igualados às necessidades ambientais buscando minimizar

as fraquezas operacionais e maximizar os pontos fortes o que é uma combinação que estabelece a missão de uma empresa e seu posicionamento no ambiente em que opera.



Figura 5 - Avaliação de Estratégias de Negócios

Fonte: adaptado de Mintzberg e Quinn (2001)

Observa-se que para que as empresas sigam em posição de competitividade, o seu tempo de reação frente as mudanças é reduzido, os ciclos de mudança das empresas estão cada vez menores. É necessário uma percepção que antevêja os acontecimentos a longo prazo, estando à frente numa perspectiva global. Para Costa (2005) as empresas devem buscar essa constante atualização através da disposição apresentada pelo ambiente, sendo inevitáveis e devendo ser realizadas na forma de uma adequação contínua da entidade, da sua capacitação, estrutura física e logística. a estratégia torna-se então aliada nesse processo de adequação e melhoria, visando sempre a excelência do negócio. A estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa onde se determina e se revela seus objetivos, propósitos ou metas, sendo capaz de produzir as principais políticas e planos de forma a obter tais metas e a definição dos negócios, nos quais a empresa deve ou é capaz de se envolver (MINTZBERG; QUINN,2001).

1.2 Planejamento Estratégico

Conforme Leitão (1995), um sistema de planejamento é o conjunto de atividades que interagem e interdependem, e que estão relacionadas entre si, de forma coordenada, que visam o alcance de objetivos previamente definidos, assim como as ações e recursos para operacionalizá-los. É um processo contínuo e sistemático de decisões nas organizações com o melhor conhecimento possível de futuro e organizando o esforço necessário para se tomar

essas decisões, medindo os resultados contra as expectativas por meio de feedback (DRUCKER, 1972).

O planejamento pode ser dividido em três tipos distintos:

- Planejamento estratégico que é definido para longo prazo, cinco anos ou mais. Tem poucas informações quantitativas mas decide para onde a empresa vai; avalia o ambiente dentro da qual ela operará e; desenvolve estratégias para alcançar o objetivo pretendido;
- Planejamento tático que proporciona aos gestores objetivos quantitativos mensuráveis, são objetivos na forma de relações financeiras que serão alcançadas algum dia durante os próximos três a cinco anos;
- Planejamento operacional que se apresenta como um plano detalhado para as operações, indicando como devem ser administradas as operações no dia-a-dia (OLIVEIRA, 2005).

Para Sampaio (1999), fazem parte da estrutura para a formulação do planejamento estratégico os seguintes itens:

- Negócio da empresa que é a forma de explicitar seu campo de atuação, centrado no benefício, entendendo o que os seus clientes possuem necessidades e buscam a melhor solução (benefícios), o que é diferente na definição de negócio focada em um produto ou serviço que é um limitador da análise de oportunidades, encobrindo ameaças que existem no ambiente;
- Missão responde à pergunta “porque existimos?”. Tem a função de dar sentido ao esforço coletivo, frente ao que a sociedade espera da organização;
- Visão é um desafio e não apenas um grande objetivo, deve conter um indicador de como atingí-lo;
- Valores é o que a organização acredita, servindo como orientadores para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão;
- Objetivos são os resultados quantitativos e/ou qualitativos que a organização deve alcançar em um período específico de tempo e serve como unidade de ação e rumo para a empresa, um direcionamento de esforços, e

- Metas são instrumentos de viabilidade para os controles e acompanhamento dos objetivos traçados ou correção de rumos. Para cada meta devem ser estabelecidos prazos necessários para atingir os objetivos, desta forma, tem-se o melhor controle dos resultados alcançados.

Observa-se que o conjunto das definições institucionais, como missão, visão, valores permanentes e princípios de gestão, tem a preocupação de explicitar as grandes orientações que servem para direcionar as ações da organização, incorporando a idéia de sistema, inter-relacionamento entre as partes e dão ênfase a necessidade de consideraras implicações das decisões tomadas. Os diferentes processos de planejamento são identificados a medida que estejam ajustados às instâncias hierarquicas e e aos níveis de responsabilidade e participação no processo de decisão.

A autora relata ser de responsabilidade da alta administração o processo de abrangência institucional, envolvendo decisões que não podem ser descentralizadas sob pena de ser perdida a visão geral do foco de atuação. Precisam ter escopo mais completo para serem encaminhadas, como a definição da missão da organização, a validação de projetos emergentes, a identificação das ligações entre as unidades gerenciais e a explicitação dos recursos necessários. São consideradas estratégicas as principais orientações para a organização como um todo, a base são os objetivos de longo prazo e buscam assegurar um desempenho auto-sustentável e competitivo. (GIANOTTI, 2000).

Podemos considerar que a evolução do planejamento estratégico em três fases. A primeira fase, na metade do século XX, nos Estados Unidos da América com o planejamento financeiro passou a ter uma aceitação maior através do orçamento (TAVARES, 2000). Segundo Anthony (1970), trata-se do processo de decidir o que a empresa vai realizar com seus recursos disponíveis e o orçamento é o principal meio formal para elaboração desses planos. Nesse período, devido ao grau de alinhamento ser tênue, o planejamento financeiro e o orçamento se confundiam.

O planejamento de longo prazo, segundo Tavares (2000), surgiu na década de 60 e excedia o contexto organizacional com avaliações do impacto das decisões atuais em longo prazo. Como características principais dessa fase considera a projeção de tendências e a análise de lacunas. O orçamento formava também a base de implementação e controle dos planos, embora os dois já começassem a seguir caminhos diferentes que foram se distanciando com o passar do tempo. Desta forma, o planejamento de longo prazo envolve o estabelecimento de

objetivos mais gerais da organização e a formulação dos planos a longo prazo. O orçamento, corresponde ainda ao plano anual de lucros sendo utilizado como segmento correspondente ao primeiro ano do planejamento de longo prazo.

Na década de 70 observa-se o surgimento do planejamento estratégico que é um instrumento mais flexível que o Planejamento a Longo Prazo, forçando ou estimulando aos administradores a pensar em termos do que é importante ou relativamente importante e a concentrar-se da mesma forma sobre assuntos de relevância (TAVARES, 2000).

Independente do estágio de desenvolvimento de uma organização, as empresas deveriam utilizar o método do Planejamento Estratégico para resolver seus problemas técnicos-econômicos que compreende a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio dos pontos fortes e fracos das organizações com a escolha de um modo de compatibilizar a estratégia entre dois extremos, satisfazendo de melhor maneira possível os objetivos organizacionais.

Planejamento estratégico é um processo de gestão que apresenta , de maneira integrada,o aspecto futuro das decisões institucionais a partir da formulação da filosofia na instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar sua implantação (ARGUIN, 1988). Para Pagnocelli e Vasconcelos (1992) é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir seu futuro, por meio de um comportamento pró-ativo, considerando seu ambiente atual e futuro. Campos (1993) de forma metafórica, descreve-o como a arte de posicionar os meios disponíveis de sua empresa, visando manter ou melhorar posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas na guerra comercial. Já Kloter (1998) o define como o processo gerencial que busca desenvolver e manter um ajuste entre os objetivos e recursos da organização e as oportunidades de mercado em permanente modificação.

Fischman e Almeida (1991) propõem uma definição de planejamento estratégico ampla e com aspectos mais tangíveis:

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa, que através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e das ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, para o cumprimento da sua missão, e através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

Segundo Mintzberg (2004), o planejamento é um procedimento formal utilizado para produzir um resultado articulado, no formato de um sistema integrado de decisões, que não pode ser

visto apenas como tomada de decisão, nem como formulação de estratégias, mas sim como o esforço de formalizar os processos pelos quais as decisões são tomadas e integradas nas organizações, desta forma, o planejamento estratégico não é pensamento estratégico e quando as empresas compreenderem essa diferença, poderão trazer de volta a forma correta de elaborar uma estratégia: capturar o que o gestor aprendeu de todas as fontes (suas experiências e as experiências dos outros através da organização e os complexos dados das pesquisas de mercado) e então sintetizar esse aprendizado numa visão de direcionamento que o negócio deve possuir (MINTZBERG,2003).

Planejamento estratégico deveria ser denominado de programação estratégica, já que o seu objetivo é programar as consequências das estratégias uma vez que elas foram criadas por outros métodos, através da visão do líder ou do aprendizado das pessoas. A programação da estratégia permite coordenar e assegurar que toda organização, incluindo todos que a compõe tenham seus esforços direcionados para a mesma direção que deve ser especificada o mais precisamente possível. Desta maneira, os planos devem servir como meios de comunicação, permitindo que as pessoas entendam as estratégias e suas consequências e como elemento de controle, já que especificam qual comportamento é esperado de um determinado departamento ou indivíduo, para colaborar na realização da estratégia (MINTZBERG, 1994).

Planejamento pode ser definido como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo. Não deve ser confundido com previsão, predição, projeção, resolução de problemas e planos. Não visa prever decisões futuras, mas prever as repercussões futuras de uma decisão presente, não sendo um ato isolado e sim um sistema bem engendrado e identificado como processo. (OLIVEIRA, 1991).

Ansoff e McDonnell (1990) abordam as etapas que devem ser seguidas na formulação do planejamento estratégico da seguinte maneira:

- a) Análise das perspectivas da empresa: identificação das tendências, ameaças , oportunidades e descontinuidades particulates que possam vir a alterar tendências históricas;
- b) Análise de competitividade: identificação a melhoria de desempenho que a empresa poderia conseguir com o aperfeiçoamento das estratégias de competição em suas áreas de negócio;
- c) Análise estratégica da carteira de negócios: identificação das perspectivas da empresa nas diversas áreas de negócio, com prioridades fixadas e recursos futuros

alocados à áreas de negócios;

- d) Análise de diversificação: diagnóstico das deficiências da administração presente e identificação de novas áreas de negócios, nas quais a empresa procuraria ingressar;
- e) Estabelecimento de metas estratégicas e do desempenho a curto prazo.

O planejamento estratégico dirige a atenção do administrador para a exploração detalhada do ambiente interno e externo e para raciocínios tanto intuitivos como quantitativos (BALDRIDGE *et al*, 1982). Diferente de outras técnicas cujo planejamento somente organizavam o ambiente interno de forma a atender a demanda de mercado, com base em raciocínios intuitivos.

Vasconcelos e Fernandes (1982) ao examinarem a implantação do planejamento estratégico, apresentaram os benefícios que esta metodologia pode trazer:

- a) Possibilita o comprometimento em sinergia das áreas funcionais;
- b) Possibilita a integração com o ambiente;
- c) Incentiva a função diretiva;
- d) Torna a organização pró-ativa;
- e) Orienta e agiliza o processo decisório;
- f) Estimula a descentralização do planejamento;
- g) Favorece a adequação de modelos organizacionais aos diversos contextos ambientais;
- h) Orienta e agiliza o processo orçamentário.

Os modelos de planejamento estratégico possuem características e peculiaridades específicas, porém todos seguem a mesma lógica, que passa por um diagnóstico da organização, a seleção da estratégia e o planejamento de como aplicá-la. A Figura 6 representa um processo típico de planejamento estratégico, dividindo-o em cinco etapas (ALMEIDA, 2003):

1. Orientação

- a. Missão: razão de ser da entidade;
- b. Vocação: gosto e a facilidade de se envolver em uma atividade.

2. Diagnóstico

a. Aspectos internos: identificação os fatores críticos de sucesso (FCS) de uma empresa em seu ramo de atividade. Após a comparação com os concorrentes ou organizações semelhantes, verifica-se os pontos fortes e os pontos fracos. Os pontos fortes levam a indicação de uma estratégia visando fortalecê-los, os pontos fracos levam a indicação de uma estratégia para reduzi-los.

b. Análise ambiental: é considerada a etapa mais importante do plano estratégico, pois é quando as organizações são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças. O ambiente de uma organização é tudo aquilo que influencia em seu desempenho sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais fatores ou variáveis. Nesta análise são identificadas as oportunidades e ameaças, que são os principais condicionantes da eficácia organizacional.

c. Campo de atuação: a proximidade dos conceitos de missão e visão servem para delimitar o campo de atuação de uma organização e verificar se ela não está atuando em algo que não lhe diz respeito ou deixando de atuar em algo que deveria.

d. Estratégia Vigente: é necessário tero conhecimento da estratégia que a organização vem seguindo para que se procure, sempre que possível, não mudar radicalmente de direção, implicando em prejuízos para a organização.

3. Direção

a. Estratégia: é caminho que a entidade deverá seguir.

b. Objetivo: é um ponto concreto que se quer atingir, devendo ter, de modo geral, parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas.

4. Viabilidade

a. Demonstração de resultados: deverá ser iniciada por meio das receitas operacionais, seguindo a dedução das despesas operacionais, começando das mais variáveis (proporcionais às receitas) e indo até as menos variáveis ou até fixas. Se possível, deve-se quebrar as receitas e despesas operacionais por produtos ou serviços, possibilitando uma visão comparativa entre as diferentes partes de geração de resultado de uma empresa. Após isso deverão ser relacionadas as receitas e as despesas não operacionais.

b. Balanço: permite visualizar a relação entre as obrigações da organização com acionistas e terceiros (passivo) e suas respectivas alocações (ativos).

c. Mutações: procura identificar as origens e as aplicações de recursos. Para se chegar a este demonstrativo, faz-se a diferença entre os valores do balanço de um ano e os valores do balanço do ano seguinte.

d. Índices: índices financeiros que podem ser subdivididos em quatro grupos básicos: índices de liquidez, atividade, endividamento e lucratividade.

5. Operacional

a. Ações: é planejamento no nível estratégico, que deve ser refletido para o nível administrativo e para o nível operacional de forma integrada. Ações estão relacionados com o planejamento em nível operacional, devendo refletir a real necessidade de pessoas e recursos, servindo para ter o comprometimento das pessoas com os planos.

b. Cronograma: é estabelecido com as datas que servirão de controle para que as ações sejam efetivamente realizadas.



Figura 6 – O processo de planejamento estratégico

Fonte: adaptado de Almeida, 2003.

O principal objetivo da operacionalização do planejamento estratégico é o desdobramento do plano estratégico envolvendo os interessados na ação, partícipes diretos do processo. De forma geral é uma tendência de que planos sejam implementados quando tem a participação direta na sua elaboração daqueles que vão operacionalizá-los.

Zaccarelli (2000) resume no Quadro 1, algumas datas de relevância relacionadas ao desenvolvimento do conhecimento acadêmico sobre estratégia.

Quadro 1 – Marcos Históricos da Estratégia nas Empresas

1965	Edição do primeiro livro sobre estratégia, de Igor Ansoff.
1973	Realização do Primeiro Seminário Internacional de Administração estratégica na Universidade de Vanderbilt.
1980	Publicação do primeiro livro com desenvolvimento de conceitos próprios de estratégia, escrito por Michael Porter.
1994	Edição do Livro <i>The Rise and Fall of Strategic Planning</i> , de Mintzberg, que mostra a precariedade dos conceitos de planejamento estratégico e marcou o início de uma nova fase dos conceitos de estratégia.
1994	Publicação do artigo na revista <i>International Management</i> , mostrando que o planejamento estratégico deixava de ser o serviço de maior faturamento das empresas de consultoria européias.
a partir de 1996	Presença cada vez mais frequente da palavra sucesso nos textos sobre estratégia.

Fonte: adaptado de Zaccarelli (2000)

1.3 Estratégias Globais x Estratégias Locais

No desenvolvimento de estratégias internacionais, gerentes de empresas multinacionais precisam de respostas às demandas impostas por forças ambientais locais, que diferem, por exemplo, em termos de políticas e organização econômica, clientes e concorrência e obterem congruência entre as sub-unidades e seus ambientes através de ações gerenciais e operacionais desenhadas especificamente às condições locais. Da mesma forma esses gerentes precisam ter abordagens alinhadas com as forças globais e atender congruência para as multinacionais como um todo através da padronização e eficiência nas operações (WASILEWSKI, 2002).

Esta abordagem reflete a necessidade das organizações serem flexíveis, ajustando políticas, práticas, operações e produtos para satisfazer diferentes demandas locais de diferentes condições ambientais relacionadas à subsidiárias internacionais das multinacionais; desta forma a perda de oportunidades devido a estratégias não adaptativas são reduzidas. Historicamente essa abordagem tem sido rotuladas por fragmentação versus unificação em acordo. (ROBOCK; SIMMONDS, (2000) *apud* WASILEWSKI, 2002).

Para Yip (1989), as empresas que usam estratégias globais podem obter um ou mais dos benefícios abaixo:

- Redução de custos: produção em escala, explorando fatores como manter fábricas e outras atividades em países de baixo custo; flexibilidade em produzir em variados países aproveitando oportunidades específicas de redução de custos;

aumentando seu poder de barganha com fornecedores locais, trabalhadores e governos;

- Melhoria da qualidade de produtos ou programas: foco em número reduzido de produtos e programas estrategicamente alocados, concentrando produção em centros de excelência;
- Aumentam a preferencia de seus consumidores: disponibilidade e reconhecimento globais reforçam a preferencia de consumidores
- Aumentam seu nível de competitividade

1.4 Desdobramento de Estratégia

A tarefa da determinação da estratégia de negócios era mais simples e direta quando as empresas eram menores e menos diversificadas. Conforme as empresas se tornaram maiores e mais complexas, os seus executivos passaram a necessitar de sistemas elaborados e de pessoal mais qualificado e especializado para assegurar que a matriz pudesse rever, influenciar e aprovar os planos estratégicos de unidades de negócios específicas. Assim observa-se uma necessidade do detalhamento dos objetivos e estratégias nos níveis hierárquicos da organização com alguns elementos da estratégia, no nível da alta gerência, se transformando, por desdobramento, em objetivos no nível hierárquico inferior. (ULRICH, 2000).

A maior causa de fracasso na gestão empresarial deve-se à deficiência para ligar as metas estratégicas da alta administração com a gerência do dia-a-dia da organização no nível operacional, se faz necessário portanto, antes de escolher as ferramentas, o planejamento estratégico que deve ser desdobrado em metas de médio e curto prazo, de modo a deixar bem claro como a utilização dessas ferramentas irá colaborar com o cumprimento dos objetivos globais da empresa. Desdobramento significa a definição de metas mensuráveis e adequadamente comunicadas a quem for de responsabilidade, em sincronia com quem tenha a autonomia necessária para as ações, integrando metas operacionais com o planejamento estratégico global (Figura 7). (WITCHER, 2005 *apud* AYALA, 2010).

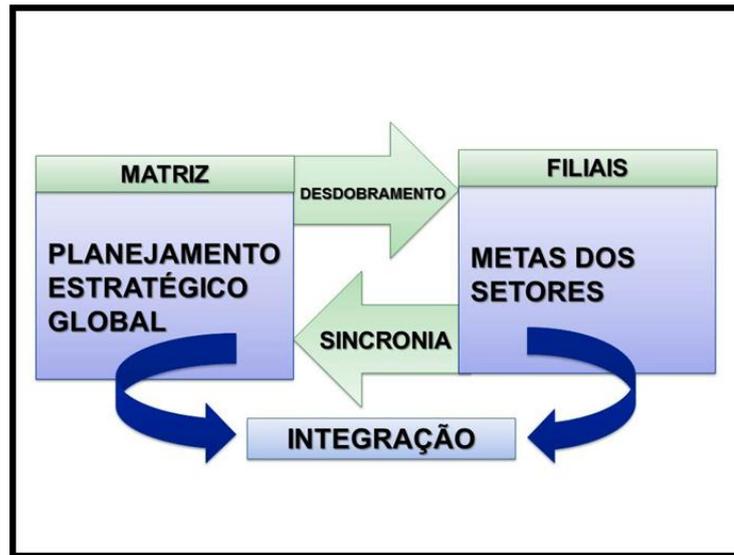


Figura 7 - Desdobramento do Planejamento Estratégico Global com a Meta dos Setores

Fonte: elaboração própria (2011).

Estratégia, processos e pessoas num processo de alinhamento são responsáveis pelo sincronismo organizacional. Esse alinhamento é possibilitado pela definição de poucos e relevantes indicadores comuns de gestão que representem, no seu conjunto a visão de mercado e as necessidades do negócio. Não adianta uma estratégia clara se os processos críticos do negócio, críticos por sua relevância na implantação da estratégia, apontarem para outra direção, da mesma forma não adiantaria ter uma estratégia alinhada com os processos se as pessoas continuarem pensando e agindo da maneira convencional e histórica.

Para o autor, a obtenção do sincronismo organizacional se relaciona com a definição e implantação em cascata desses indicadores pelas empresas que desta forma conseguem orientar as ações dos gestores das diversas funções que compõem o contexto organizacional _ a gestão de relacionamentos internos e externos (clientes, fornecedores, concorrentes, ambiente) da organização. (ROCHA, 2002)

O desdobramento deve ser feito de forma estruturada e sistemática, partindo-se das expectativas dos clientes e decisões estratégicas, desdobrando através dos processos de negócios e priorizando os projetos de melhoria que darão maior contribuição aos objetivos estratégicos da empresa. Parte-se do pressuposto de que conceitos e práticas como mapeamento de processos, medição de desempenho, *benchmarking* entre outros devam ser empregados de forma integrada e lógica como na Figura 8. (CARPINETTI, 2000).

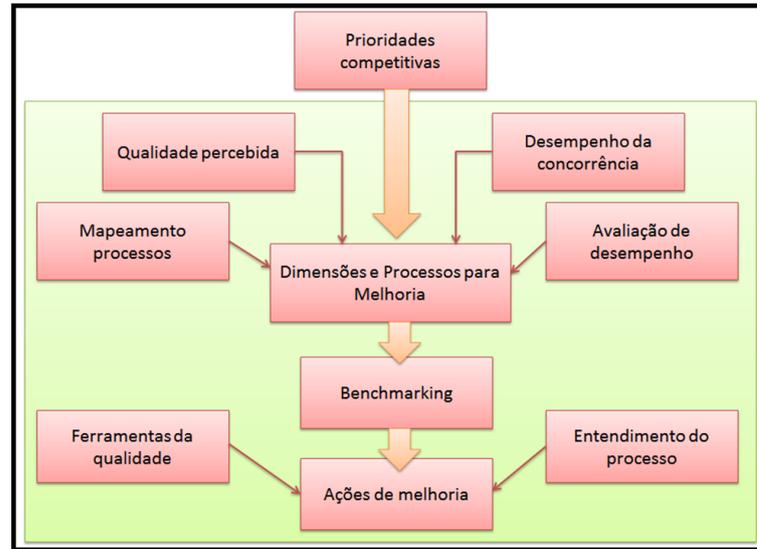


Figura 8 – Desdobramento e priorização das melhorias

Fonte: adaptado de Carpinetti, 2000.

Assim como não existe gerenciamento sem controle, também não existe controle sem medição. É necessário estabelecer parâmetros a partir dos quais verificar, ou controlar, se a estratégia desdobrada, está sendo seguida pela companhia. Os elementos-chave ao estabelecer-se a missão declarada, agem como as premissas fundamentais em torno das quais a empresa deve gravitar, não possibilitando, porém, por si só, um monitoramento que permita a análise do desempenho da mesma ao executar sua estratégia. (SINK; TURTLE (2003) *apud* RAFAELI *et al* 2007).

Desta forma, propõe-se o detalhamento de cada um desses elementos, com o posterior desdobramento dos objetivos e metas a serem atingidos pela empresa em relação a cada um, para que a orientação na direção da estratégia possa ser estabelecida (Figura 9)



Figura 9 – Desdobramento da Missão
 Fonte: adaptado de Rafaeli *et al* (2007).

1.5 Gestão de Fornecedores

Segundo Martins *apud* Villarinho (1999), cada vez mais o relacionamento entre clientes e fornecedores vem assumindo características estratégicas. No início da industrialização, o papel do fornecedor era focado em entregar os produtos dentro das especificações efetuadas pelo cliente. Atualmente, esse relacionamento se diferencia, sendo visto como uma estratégia focada no aumento de suas vantagens competitivas, na oportunidade para reduzir custo e para aumentarem seu potencial.

Para alcançar este patamar, as empresas devem fazer uma revisão no seu processo de gerenciamento de suprimentos. Esta revisão pode ser feita avaliando-se os diferentes processos através dos itens relacionados por Harrington *apud* Villarinho (1999): De que forma fornecedores são selecionados, medidos e recompensados? Como os fornecedores são medidos? Como os bons fornecedores são recompensados? Como os fornecedores são envolvidos no processo de planejamento? Quanto do orçamento de compra destina-se a cada grande fornecedor? De que maneira o sistema é documentado? O processo de gerenciamento de suprimentos acompanha o sistema ISO 9000? Como é processo de *feedback* do desempenho para o fornecedor? Como é o histórico do fornecedor? Fornecedores com um mau desempenho foram descartados? Quem faz o treinamento da interface com o usuário? Qual porcentagem dos itens sofre inspeção quando do recebimento? Como é a manutenção dos equipamentos fornecidos? Quando e como os fornecedores foram credenciados e com que frequência eles são novamente credenciados? A organização registra os custos para estocar? Quantos fornecedores há por item?

Kotler (1999) considera que as empresas podem escolher cinco orientações para conduzir seus negócios com a intenção de obterem vantagem competitiva: a orientação para a produção, a orientação para o produto, a orientação para as vendas, a orientação para o marketing e a orientação para o marketing societal. Das cinco as três primeiras atualmente são limitadas. A orientação para o marketing sustenta que o ponto chave para alcançar as metas organizacionais relaciona-se em determinar as necessidades e os desejos dos mercados-alvo e fornecer a satisfação desejada de forma mais eficiente do que os concorrentes. A organização deve iniciar com um mercado bem definido, partir para a satisfação da necessidade dos clientes, e coordenar todas as atividades para esse objetivo, buscando reduzir os lucros necessários. A organização para o marketing societal exige que as empresas incluam considerações sociais, éticas e ecológicas em suas práticas de marketing, que podem causar impactos na cadeia de suprimentos.

Este impacto está relacionado com o envolvimento cada vez maior entre clientes e seus fornecedores e que tem sido denominado de sincronismo organizacional.

Band (1997) *apud* Villarinho (1999), descrevem que para o relacionamento com fornecedores alcançar o ideal de colaboração, ele deve passar pelos seguintes estágios :

- Estágio 1: Fornecedor e Cliente com incerteza com relação ao nível de comprometimento da outra parte no cumprimento de um acordo;
- Estágio 2: Fornecedor pressionado pelo cliente a aumentar o volume dentro do orçamento e Cliente pressionado a cumprir um objetivo relacionado aos custos;
- Estágio 3: Cliente busca obter o controle de pedidos e o fornecedor busca garantir o negócio devido a investimentos realizados;
- Estágio 4: Ambos buscam relacionamento com retorno de benefícios mútuos;
- Estágio 5: Ambas buscam uma aliança abrindo mão do interesse pessoal e independência em favor da confiança;
- Estágio 6: Para garantir a aliança realizada, novos valores são discutidos como investimento em equipamentos, resolução conjunta de problemas e melhoria contínua;
- Estágio 7: Parceria estabelecida. Cliente e fornecedor obtêm maiores margens de lucro, qualidade assegurada, tempo de resposta e estoques menores e produção flexível.

A autora observa há uma tendência no crescimento do nível de qualidade geral a medida que há evolução de um passo para outro, relacionado à mudança de comportamento do cliente e

fornecedor e ao aumento de comprometimento mútuo.

Ellram (2003) *apud* Furtado (2005) define que são analisados três processos quando uma organização trata de uma decisão de fonte de suprimentos: seleção, avaliação e desenvolvimento de fornecedores. Os dois primeiros são processos com conceitos muito próximos. Seleção trata de escolher o fornecedor pelas razões certas, isto é, conforme os requisitos de relacionamento definidos para a situação. Avaliação se relaciona com a manutenção da relação constituída com o fornecedor através de uma identificação de oportunidades de melhoria que forem surgindo ao longo do tempo de relacionamento.

Destaca-se que nos processos de avaliação de fornecedores existe uma pró-atividade por parte da empresa compradora cuja duração equivale ao período em que o relacionamento estiver em andamento. No desenvolvimento de fornecedores há um direcionamento reforçado em melhorar o desempenho e as competências do fornecedor estabelecido, inclusive com o comprometimento de recursos financeiros e humanos por parte das duas organizações, sendo uma situação em que a empresa compradora tem claro interesse na inserção e manutenção de determinado fornecedor como participante de sua cadeia de suprimentos. (FURTADO, 2005).

O gerenciamento dos fluxos de matéria, informação e capital, bem como, da cooperação entre as empresas que compõem a cadeia, podem ser definidos como gestão da cadeia de suprimentos sustentável. A gestão desse relacionamento se relaciona com a obtenção de objetivos comuns relacionados as dimensões econômicas, social e ambiental da sustentabilidade. Em cadeias de suprimentos sustentáveis há uma necessidade de que critérios ambientais e sociais sejam cumpridos por seus membros para que os mesmos se mantenham como membros. Espera-se que a competitividade seja mantida ao satisfazer as necessidades de seus clientes e o critério econômico seja cumprido. (MULLER, 2007 *apud* DALÉ *et al*, 2010)

Em acordo com Parra e Pires (2003), um dos pilares da gestão de fornecedores no mundo industrial tem sido o processo de reestruturação e consolidação da base de fornecedores. Esse processo de forma geral busca selecionar (geralmente reduzindo) e aprofundar as relações com um conjunto seletivo de fornecedores com os quais se deseja estabelecer parceria. Nesse processo define-se quais relacionamentos tem maior ou menor importância na otimização na cadeia de suprimentos. O processo pode ser dividido em duas etapas básicas:

- Reestruturação, definida como a simplificação da cadeia de suprimentos, tendo como

objetivo a melhoria de sua eficiência. Esta etapa acaba incorrendo na redução do número de fornecedores.;

- Consolidação, definida no aprofundamento e no estreitamento das relações de parceria e canais de comunicação com a base de fornecedores e clientes após a reestruturação. Nesta etapa, o sucesso requer uma postura de confiança e cooperação mútua e relação ganha-ganha entre os componentes da cadeia produtiva. (PIRES, 1999 *apud* PARRA; PIRES, 2003).

A formação de parcerias entre as organizações é outro tópico importante na gestão de fornecedores. Cooper e Gardner (2001) *apud* Parra e Pires (2003) relacionam cinco pontos importantes no estabelecimento e consolidação do relacionamento organizacional:

1. Assimetria _ habilidade de uma empresa exercer poder, influência ou controle sobre a outra;
2. Reciprocidade _ mutualidade benéfica para atingir objetivos comuns. Oposta à assimetria, estabelece relação positiva entre as partes, implicando na cooperação, colaboração e coordenação entre as partes;
3. Eficiência _ necessidade interna em melhorar a relação custo / benefício de algum processo;
4. Estabilidade_ tentativa de adaptar ou reduzir as incertezas de algum negócio, ou seja, busca por parcerias que garantam mais confiabilidade no futuro;
5. Legitimidade _ reflete na forma como os resultados e as atividades de uma empresa são justificados.

1.6 Seleção de Fornecedores

A eficácia na seleção de fornecedores está diretamente relacionada à utilização correta dos critérios de seleção a serem considerados em cada processo. O sucesso é mensurado com base no relacionamento de longo prazo onde o fornecedor bem selecionado reduz os riscos e os custos de transação, colaborando diretamente na competitividade da organização contratante.

Esses critérios vão determinar os pontos que devem ser avaliados e confrontados entre os fornecedores interessados na atividade e na parceria ofertada.

Para Liu *et al* (2000), considerando que existem diferença de critérios de seleção para cada atividade, é necessário que os critérios corporativos sejam a base, criando uma identidade

junto ao mercado de fornecedores tornando claro suas prioridades e exigências.

Ho, Xu e Dey (2010) observaram que os critérios mais utilizados pelos tomadores de decisão visando selecionar fornecedores são: qualidade, entrega, preço/custo de fabricação, capacidade, serviços, gestão tecnologia, pesquisa e desenvolvimento, finanças, flexibilidade, reputação, relacionamento, risco, segurança e meio ambiente.

A seleção de fornecedores inadequados aos propósitos da organização pode, segundo Furtado (2005), ter como resultado a necessidade de substituição no futuro, implicando em custos com a mudança. Aymard e Brito (2000) *apud* Furtado (2005) buscam detalhar alguns desses custos, classificando-os em categorias como:

- Recursos humanos (treinamento, desgaste com o pessoal da empresa, gerenciamento da mudança);
- Recursos físicos, econômicos e tecnológicos (custos com novos equipamentos, perdas de sinergia, estabelecimento de novos arranjos logísticos, etc.);
- Percepção de riscos (familiaridade com a marca, confiança e economias de comunicação);
- Garantias contratuais e perda de clientes.

A organização não pode considerar somente o preço como forma de classificação do fornecedor. A análise do histórico do fornecedor, experiência, desempenho em relação aos seus concorrentes, qualidade, preço, entrega, resposta a problemas relativos aos produtos adquiridos, auditorias, capacidade logística, e avaliação financeira para confirmar a continuidade de fornecimento também são necessários (MELLO, 2005 *apud* MAEHLER *et al* 2007).

1.7 Avaliação de Fornecedores

Existe entre as empresas a preocupação em avaliar constantemente o desempenho de seus fornecedores, buscando evitar faltas no suprimento fornecimento de materiais e serviços e de forma geral não dão exclusividade do fornecimento de materiais e serviços a apenas um fornecedor.

Buscando obter vantagens competitivas, as empresas globais buscam o desenvolvimento e seleção de fornecedores como estratégia e têm investido para garantir eficiência e qualidade, reestruturando a relação com os fornecedores estratégicos e/ou preferenciais. A avaliação é a

ferramenta inicial utilizada para seleção de fornecedores. Oliveira (2005) define a função da avaliação e seleção de fornecedores como sendo o acompanhamento do sistema produtivo que dão suporte e assegura o caminho seguido para alcançar os padrões pré-estabelecidos pelos clientes.

Em acordo Leenders e Fearon *apud* Furtado (2005), duas perguntas devem ser respondidas num processo de avaliação de fornecedores. A primeira se relaciona à competência do fornecedor em atender satisfatoriamente os requisitos do comprador a curto e a longo prazo. A segunda refere-se à motivação do fornecedor em atender estes requisitos esperados no tempo de duração definido pelo tipo de relacionamento a que as partes estão sujeitas. Motivação é uma condição essencial para existir um relacionamento entre empresas.

Mello *apud* Maehler et al(2007) observa que com o surgimento das normas e sistemas da qualidade, a forma de relacionamento das indústrias com os fornecedores sofreu grandes transformações. As exigências com relação à qualidade, a grande quantidade de variáveis e a complexidade do processo fez com que as grandes empresas estabelecessem critérios para seleção de seus fornecedores, essas empresas passaram a utilizar métodos de planejamento, seleção, avaliação de desempenho e atuação em melhorias de fornecedores (ROCHA e NETTO, 2005 *apud* MAEHLER *et al*, 2007).

Segundo Martins e Alt (2006) a postura tradicional que caracterizava o fornecedor como um adversário vem se tornando raro pois as empresas cada vez mais buscam o envolvimento dos seus fornecedores visando confiança e ganhos mútuos. Existe uma sinergia onde o fornecedor ajuda no desenvolvimento do produto, análise e melhorias do processo produtivo de seu cliente, garantindo a qualidade e preço, recebendo em contrapartida um contrato de fornecimento de longo prazo. Surge o conceito de *Comakership* que significa o mais alto grau de relacionamento entre clientes e fornecedores, com conceitos de confiança mútua, participação e fornecimento com qualidade assegurada.

Para monitorar os fornecedores existem uma série de técnicas de avaliação, porém, o que vai definir o método ou os métodos a serem adotados é o nível de garantia da qualidade e a disponibilidade de recursos. É importante que seja claro para cliente e fornecedor que o processo de avaliação é um meio para garantir uma melhor participação no mercado através da busca de melhorias contínuas.(HARRINGTON, 1997). O autor cita as seguintes técnicas :

- Certificações;
- Pesquisas;

- Testes mecânico-químicos ou similares;
- Teste de confiabilidade;
- Inspeção de recebimento;
- Análise de modo e efeitos de falha;
- Desenho de experimentos;
- Controle estatístico do processo;
- Estudos de capacidade;
- Custo da má qualidade;
- Auditorias.

1.8 Avaliação da Qualidade em Serviços

Uma etapa importante, onde o cliente forma a sua imagem da empresa e da qualidade do serviço, é a experiência do cliente com a empresa no momento do fornecimento do serviço devido a sua expectativa prévia. Desta forma, em acordo com Parasuranaman *et al* (2005) *apud* Sánches *et al* (2010) ressaltam alguns pontos que devem ser considerados para uma correta gestão de qualidade em serviços:

- Entender as variáveis comportamentais e sociais que determinam a qualidade percebida pelo cliente e sua satisfação, o que pode estar relacionado à:
 - discrepâncias entre as expectativas do cliente em relação ao serviço e à empresa e a percepção de qualidade do serviço efetivamente prestado, sendo importante descobrir e analisar as zonas de tolerância dos clientes;
 - desempenho percebido pelos consumidores;
 - experiências anteriores que condicionam a percepção de qualidade do consumidor (assimilação antecipada ou tardia);
 - Informações pessoais, comunicações da empresa, comentários, julgamentos etc.
- Garantir a qualidade nos processos valorizados pelos clientes durante as atividades e nos processos associados a elas, desta forma garantindo a satisfação do cliente.

Para Sánches (2010) podemos definir os aspectos relacionados a prestação de serviços através de acordos formais entre o fornecedor de um serviço e seus consumidores. O *Service Level Agreement* (SLA) define e quantifica a qualidade mínima de serviço que satisfazem as necessidades de negócio. Tem como características básicas:

1. É um acordo que em muitos casos toma a forma de um documento legal, sendo negociado e envolvendo um entendimento mútuo e crescente das necessidades e limitações de cada um dos lados;
2. Quantifica o nível requerido de serviços oferecidos em termos de objetivos técnicos específicos que devem ser atingidos. Essas métricas devem ser definidas e acordadas entre as partes envolvidas;
3. Define o nível mínimo de qualidade aceitável pelo consumidor
4. Remove parte da imprevisibilidade da demanda na medida em que o consumidor concorda com antecedência com o nível de uso.

A literatura tem demonstrado que, no passado as empresas tinham a base de suas decisões nas informações financeiras, obtidas através da contabilidade das empresas. Porém, atualmente, essas decisões envolvem um número maior de variáveis, exigindo uma preocupação maior entre os gestores com indicadores como: satisfação de clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, retenção de clientes, fidelidade dos clientes, inovação, habilidades estratégicas, entre outros (MIRANDA *et al*, 1999 *apud* CALLADO *et al*, 2001).

Para Walter *et al* (2000) um dos grandes desafios da gestão empresarial contemporânea é considerar valores não-financeiros na avaliação do desempenho. Banker *et al* (2000) consideram que as medidas não-financeiras são melhores indicadores de medidas de desempenho futuro que as medidas financeiras, de modo que auxiliam os gestores a focarem suas ações em perspectivas de longo prazo. Kaplan e Norton (1996) formulam que os indicadores financeiros são inadequados para orientar e avaliar a trajetória da empresa em um ambiente competitivo, por serem indicadores de ocorrência e por este motivo contam parte, mas não toda a história das ações passadas, não fornecendo orientações adequadas para ações que devem ser realizadas hoje e amanhã visando criar valor financeiro futuro.

A medição de desempenho é o processo de quantificar a eficiência e a eficácia das atividades de um negócio por meio de métricas ou indicadores de desempenho financeiros e não financeiros. Neely (2000) *apud* Cardoza *et al* (2005) busca responder à questão do porque medir, comentando que medição de desempenho em si não melhora o desempenho, porém traz alguns efeitos benéficos já que: as prioridades são comunicadas; resultados medidos são também frequentemente relacionados a recompensas; e medição torna o progresso explícito. Fortuin (2005) *apud* Silva *et al* (2008) define que é uma variável indicadora da eficácia e/ou eficiência parcial ou total de um processo conforme um objetivo ou planejamento.

De Toni e Tonchia (2005) *apud* Silva et al (2008), desenvolveram e validaram um modelo estrutural sobre características de Sistemas de Medição de Desempenho e de mensurações de performance. Dividiram-nas em:

- a) Desempenhos de custo – incluem custo de produção e custo de produtividade;
- b) Desempenhos que não estão relacionadas a custo _ que são desmembrados em performance de tempo, flexibilidade e qualidade.

O sistema de indicadores afeta o comportamento interno e externo da empresa, exercendo essa influência desde que os sistemas de gestão e medição de desempenho estejam apropriadamente conectados às estratégias e competências da organização (KAPLAN; NORTON, 1996).

Wireman (2005) indica que devemos pensar em cinco níveis possíveis de indicadores:

1. Indicadores de nível corporativo estratégico:
 - Medem o que é importante para a gerência sênior para alcançar a visão corporativa e exigem da organização a concentração de esforços para realizar a visão corporativa.
2. Indicadores de desempenho financeiro de um determinado serviço ou processo
3. Indicadores da eficiência e da eficácia:
 - Que destacam quais impactos influenciam os indicadores financeiros.
4. Indicadores que destacam funções que contribuem para a eficiência e a eficácia do departamento e;
5. Indicadores da própria função em si.

Em acordo com o autor, se é evidenciada uma fraqueza através de um indicador, então o nível mais baixo de indicadores deverá dar maior definição e esclarecer a causa dessa fraqueza. A partir do momento que o indicador de desempenho funcional esperado for atingido, o problema particular da função será realçado e caberá ao gestor responsável tomar ações que resolvam o problema. Se, no entanto, as alterações no nível funcional não resultarem em uma mudança tática do indicador de desempenho proposto, isto indicará que as modificações introduzidas estavam erradas.

A sugestão de Wireman (2005) é que os indicadores de desempenho devam ser integrados e interdependentes, com a definição dos objetivos estratégicos feita de forma clara e concisa

buscando manter a organização focada. Cabe à gerência sênior um papel importante de comunicar claramente a visão da empresa e definir objetivos propostos, e usar adequadamente indicadores para monitorar o desempenho, e as tendências para destacar os progressos e os problemas potenciais.

Desta forma, esse desafio pode ser resumido em:

- Encontrar indicadores que permitam de forma integrada e concisa a ligação entre as operações e os negócios globais da empresa, visando uma comunicação clara;
- Obter o comprometimento ativo da alta gerência, envolvida com os objetivos do departamento, suas estratégias, e seus fatores críticos de sucesso, com o desenvolvimento de novos indicadores de desempenho para medir estratégias e atividades;
- Estabelecer a tecnologia necessária para o bom uso dos indicadores de desempenho, o nível de detalhamento, a frequência de comunicação, a quantidade de dados necessários, sua fonte;
- Garantir a melhoria contínua, atualizando o sistema, atendendo às necessidades de negócios da empresa e ao que é crítico para a sua competitividade;
- Assegurar a precisão dos dados, oportunos e úteis;
- Vincular novos indicadores de longo prazo;
- Avaliar os efeitos do novo sistema.

Zilber e Fischmann (2005) *apud* Callado *et al* (2008) ressaltam que os indicadores de desempenho permitem verificar a propriedade com que as decisões foram tomadas e, eventualmente, corrigindo e readequando o processo vigente de gestão, readequando o processo vigente de gestão. Brignall (2005) *apud* Callado *et al* (2008) indica que as medidas de avaliação de desempenho podem ser contextualizadas em duas dimensão distintas:

1. Resultado do sucesso competitivo – Medidas de competitividade e medidas financeiras;
2. Determinantes do sucesso competitivo – Medidas de qualidade, de flexibilidade, de utilização de recursos e de inovação.

Os Indicadores Chave de Desempenho tem sido utilizados às mais diversas questões referentes aos negócios e empresas. Pode-se gerar indicadores para qualquer etapa de um

processo mensurando o seu resultado e o sucesso dos processos nas organizações.

É função dos gestores e suas equipes definirem quais os indicadores chaves de desempenho a serem aplicados, baseados em resultados a serem obtidos e apoiados por diagnósticos prévios. A aplicação desses indicadores se relaciona com a capacidade de atingimento de objetivos alinhados com a visão e objetivos estratégicos da organização.

Uma função importante referente a KPIs é a possibilidade da comparação de desempenho entre empresas, desde que compatíveis e disponibilizados. As que tenham melhor desempenho servem de benchmarking para outras que desejem estar alinhadas com as melhores práticas de mercado (BERNARDES, 2009).

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O principal desta pesquisa recai sobre o desdobramento do Planejamento Estratégico da empresa estudada até o Setor de Compras Indiretas da fábrica instalada no PIM, relacionados a gestão de fornecedores incluindo os processos de qualificação e avaliação e buscando responder aos questionamentos descritos a seguir. A integração e a sincronia entre as Metas de suas filiais e seu Planejamento Estratégico é fundamental

2.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa tem como eixo o caráter bibliográfico, documental e estudo de caso (GIL, 2007; VERGARA, 2005; YIN, 2001). A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida através de um estudo de material publicado em livros e em artigos disponíveis no Portal Capes e Google Acadêmico, classificados por ordem de relevância, de onde se buscou extrair informações relacionadas com o tema como suporte teórico.

Na etapa de levantamento de documentos, foram considerados os dados obtidos a partir da coleta no banco de informações reais do planejamento estratégico de uma empresa global, do ramo eletroeletrônico, com fábrica estabelecida no Pólo Industrial de Manaus (PIM), permitidos à divulgação externa. Por se tratar de um levantamento de dados de uma empresa em particular, esta pesquisa é caracterizada como do tipo estudo de caso. Nesta etapa se buscou coletar dados sob três áreas de interesse:

- a) Planejamento Estratégico Global da área de Compras Indiretas;
- b) Planejamento Estratégico do Setor de Compras Indiretas local e
- c) O processo Global de Qualificação e Avaliação de fornecedores preferenciais..

O eixo seguinte se viabilizou pela observação participante do pesquisador, por estar inserido na estrutura organizacional estudada e conforme Gil (2009), foi reportada por narrativa de sua percepção do cenário estudado com base em notas de campo elaboradas ao longo de todo o processo da pesquisa e referindo-se particularmente a:

1. Desenrolar cronológico do evento;
2. Descrição do ambiente onde se desenrolou;
3. O que foi visto e ouvido;
4. Ao que mais impressionou.

Por fim, a análise do desdobramento da estratégia da empresa estudada, com a aplicação de

uma metodologia adaptada à região de avaliação e qualificação a fornecedores da empresa estudada, com a atividade de locação de mão-de-obra temporária, estabelecidos localmente, incluindo a análise do resultado e evolução mensurados através de indicadores chaves de processos (KPI). A metodologia foi descrita, analisada e com a criação de Indicadores Chaves de Desempenho foi possível a análise dos dados com a posterior avaliação da metodologia aplicada.

Segundo Vergara (2005), o universo é “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas) que possuem as características que serão objeto de estudo. População amostral ou amostra é parte do universo escolhida segundo algum critério de representatividade”. Quanto à amostra, Mattar (2000) *apud* Vergara (2005) se posiciona concebendo-a que é parte de uma população, quando esclarecem que “a amostra é uma parte de um universo ou população, com as mesmas características destes”.

Baseando-se nas afirmações acima descritas, o universo desta pesquisa envolve o grupo de três empresas prestadoras de serviço de mão-de-obra temporária da empresa estudada, incluídos entre o grupo de fornecedores preferenciais pelo critério de faturamento anual, estabelecido pela empresa estudada. O grupo é composto exclusivamente por empresas locais, observando-se fato de que os fornecedores globais de mão-de-obra temporária da empresa estudada não tinham, no período estudado, estabelecido filiais em Manaus. Para o estudo de caso, foram analisados os dados obtidos durante o processo de avaliação de fornecedores e o período posterior de acompanhamento dos dados mensurados através dos indicadores chaves de desempenho.

A coleta de dados foi efetuada com base na pesquisa documental e bibliográfica referente à empresa abordada no estudo de caso, obtida por intermédio da publicação dos dados de distribuição pública, no site oficial da companhia estudada e em sua intranet.

O dados coletados foram analisados e as principais características do processo apresentadas. Os dados pesquisados foram trabalhados e tabulados de forma a proverem informações em gráficos para melhor análise e entendimento dos resultados da pesquisa no desenvolvimento do estudo de caso.

2.2 Perguntas de Pesquisa:

As perguntas de pesquisa foram formuladas com base no objetivo geral descrito na Introdução como segue:

- a) Qual a metodologia global e formal utilizada na avaliação e qualificação de

fornecedores preferenciais da empresa estudada?

- b) Como esta metodologia é aplicada?
- c) Que tipo de fornecedor é elegível à aplicação desta metodologia?
- d) Qual a importância da utilização dessa ferramenta para a empresa estudada?
- e) Que critério pode ser utilizado para empresas locais que ainda não alcançaram os padrões globais exigíveis pra atividade desenvolvida?
- f) A metodologia adaptada localmente foi aplicada com sucesso?
- g) Os indicadores chaves para acompanhamento do nível de serviço desses fornecedores foi efetivo?
- h) Houve uma evolução contínua de performance desses fornecedores com a utilização da metodologia adaptada mensurada através dos indicadores chave?
- i) Qual o resultado encontrado após aplicação e acompanhamento do procedimento?

2.3 O Estudo de Caso

Esta pesquisa está caracterizada como Estudo de Caso porque, segundo Yin (2001), sua estratégia tem como forma da questão de pesquisa iniciada com “como” , não exigindo controle sobre eventos comportamentais e com foco em acontecimentos contemporâneos. Assim pretende-se analisar “como” integrar as metas do setor de Compras Indiretas da fábrica instalada no PIM, mensuradas através do BSC com as diretrizes estratégicas globais de uma empresa multinacional do ramo industrial de eletro-eletronicos cujos eventos de divulgação de suas diretrizes são realizados anualmente.

Conforme Gil (2009) o Estudo de caso se distingue dos outros delineamentos de pesquisa por ser pluralista, não se opondo aos outros, mas complementando-os, requerendo a utilização de múltiplos procedimentos de coletas de dados que devem ser contrastados entre si, sendo assim, foram utilizados nesta pesquisa os seguintes:

1. O levantamento de fundamentação teórica existente sobre o assunto;
2. O levantamento de dados para o estudo;
3. A pesquisa documental;
4. Observação participante.

2.4 Componentes do Projeto do Estudo de Caso

Segundo Yin (2001), cinco componentes são importantes para caracterizar um projeto de pesquisa como sendo um Estudo de Caso:

1. As questões de um estudo: Este projeto tem seu problema descrito em sua introdução com a questão do tipo “como” que é o tipo de questionamento mais apropriado a um estudo de caso, sendo explanatória com ligações que necessitam serem traçadas ao longo do tempo com exame de acontecimentos contemporâneos, lidando com uma ampla variedade de evidências (documentais, questionário, observações etc).
2. Suas proposições: A empresa estudada investe de forma intensiva na divulgação de seu Planejamento Estratégico e a falta de integração entre essas diretrizes e as operações de suas diversas filiais pode ser um grave problema para o alcance de suas metas principais. Para isso desenvolveu uma forma particular de divulgação, utilizando desde ferramentas de Tecnologia da Informação(TI) até realizando reuniões e seminários presenciais sobre o assunto, estimulando seus colaboradores a participarem de forma intensiva desse processo. Seu porte e diversidade de filiais localizadas em diversos países aumentam a complexidade da gestão desse processo, sendo importante analisar e entender a integração entre seu Planejamento Estratégico e as sistemáticas utilizadas na elaboração de metas operacionais de suas filiais, que isoladas não a levariam a obtenção de seus objetivos.
3. Sua unidade de análise: Neste trabalho, é considerada como unidade de análise a evolução do desempenho no nível de serviço prestado por fornecedores de serviços indiretos estratégicos avaliados e qualificados como fornecedores preferenciais mensurados através da aplicação de Indicadores Chaves de Desempenho (*KPI - Key Performance Indicator*).
4. A lógica que une os dados às proposições: Interpretações das relações e tendências implicadas nas proposições,
5. Os critérios para se interpretar as descobertas: Comparação entre o caso estudado e a teoria existente.

3. A PESQUISA: AVALIAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES

3.1 A Empresa

O PIM (Pólo Industrial de Manaus), em acordo com pesquisa efetuada no site da SUFRAMA – Superintendência da Zona Franca de Manaus (2011), é um dos três pólos econômicos criados pelo Governo Federal do Brasil com a Zona Franca de Manaus (ZFM), sendo um modelo de desenvolvimento econômico objetivando viabilizar uma base econômica na Amazônia Ocidental, promovendo integração produtiva e social e garantindo a soberania nacional sobre suas fronteiras. Possui aproximadamente seiscentas indústrias de alta tecnologia, gerando aproximadamente quinhentos mil empregos diretos e indiretos, com indústrias focadas principalmente nos segmentos eletroeletrônicos, duas rodas e químico.

A empresa estudada é uma indústria global do ramo eletro-eletrônico de grande porte, com uma de suas fábricas instalada no Pólo Industrial de Manaus (PIM).

A empresa possui uma grande quantidade de filiais geograficamente distribuídas em todos os continentes, sendo nove instalações principais fabris, duas na América Latina, quatro na Ásia e três na Europa, divididas por segmentação de tecnologia e mercado, o que já dá a idéia da diversidade linguística e cultural existente na organização, tendo a organização utilizado como estratégia para padronização de suas informações a língua inglesa.

Em sua página na internet, a empresa divulga que a chave do sucesso e da sustentabilidade do negócio é a oferta aos clientes de grandes experiências através de produtos e soluções plenamente integradas. Sua missão e visão estão relacionadas a ajudar as pessoas a sentirem-se mais próximas do que é mais importante para elas.

Diversos projetos sociais e culturais apoiados no Brasil e no mundo. Seus funcionários são estimulados a exercerem influência sobre o desempenho e a reputação da organização em assuntos referentes a saúde, proteção, segurança, relações trabalhistas, cidadania corporativa e direitos humanos.

A empresa reconhece publicamente que seus próprios interesses de longo prazo e os daqueles que tem interesse na Companhia dependem da conformidade com os mais altos padrões de conduta ética e com as leis aplicáveis tendo como Missão: “Ajudar as pessoas a sentirem-se próximas do que é mais importante para elas, acreditando na comunicação, no compartilhamento e no incrível potencial que se obtém conectando dois bilhões de pessoas que fazem com quatro bilhões que não fazem”. Desta forma observa que o crescimento do negócio se dará concentrando e focando seus esforços nas pessoas, usando a tecnologia com

uma abordagem humana. Sua Visão: “Nosso êxito no futuro depende de oferecermos a nossos clientes grandes experiências através de produtos e soluções perfeitamente integradas e atraentes”.

Seu código de conduta é reforçado através de indução, treinamento e comunicações internas. Os valores da organização encontram-se embutidos neste Código, e cada funcionário ou parceiro de negócios devem conduzir a si próprio e ao seu negócio de forma alinhada com este Código, sem excessões.

3.2 Planejamento Estratégico Global

A palavra chave do Planejamento Estratégico Global da empresa estudada é sustentabilidade (Figura 10). Ela se explica pela interrelação do esforço empregado em melhor gerenciar a área de materiais, ter uma maior eficiência energética e um aumento na eficiência da reciclagem de itens derivados de seu processo produtivo. Ne intersessão desses esforços encontra-se o meio ambiente, foco da sustentabilidade da estratégia global. Observa-se que todo esse contexto é influenciado diretamente pelos fatores conectividade, envolvimento do consumidor e soluções sustentáveis.

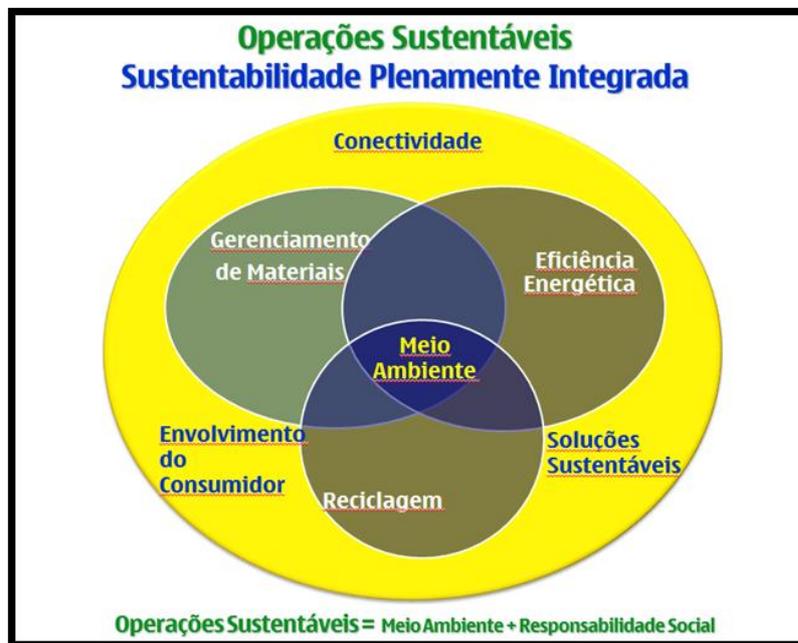


Figura 10- Planejamento Estratégico e Operações Sustentáveis

Fonte: Intranet da Empresa estudada (2010)

O crescimento sustentável se deve à Política do Sistema de Gestão Integrado. A empresa é líder em sua área de atuação, comprometida com sua responsabilidade social, segurança e saúde ocupacional proporcional aos seus riscos, meio ambiente na redução de seus impactos

ambientais como recursos naturais, e qualidade dos seus processos, produtos e serviços, buscando continuamente:

- Melhoria contínua da eficácia e do desempenho dos seus sistemas de gestão;
- Estabelecimento e análise crítica dos seus objetivos;
- Atendimento à Legislação de Responsabilidade Social definidas na SA 8000, ambiental, segurança e Saúde ocupacional e outros requisitos.

Para tanto, estabelece estes como parte integrante do negócio da empresa.

Em pesquisa na Intranet da empresa estudada, observamos que no seu planejamento estratégico, os clientes continuam sendo a prioridade máxima. O foco no cliente e a compreensão do consumidor devem direcionar e motivar o comportamento organizacional no dia-a-dia. Liderar a produtividade global é vital para o êxito futuro e a meta é transformar a marca na mais amada pelos seus clientes.

Em acordo com informações divulgadas em sua intranet, a estratégia do portfólio de negócios mantém o foco em cinco áreas, cada uma com objetivos de longo prazo:

1. Criar dispositivos vencedores; estando diretamente relacionado ao seu portfólio de produtos, com foco numa maior participação de mercado;
2. Oferecer serviços ao consumidor pela internet, aparelhos móveis com maior conectividade em relação à velocidade de operação;
3. Entregar soluções empresariais, foco nos clientes corporativos;
4. Construir escala em redes, ampliar volumes produzidos e comercializados;
5. Expandir os serviços profissionais, ampliando a gama de serviços disponibilizados por seus institutos de pesquisas.

Na mesma fonte supra citada é informado que a empresa investe e dá prioridade a três componentes estratégicos:

1. Marca e *design*, reforçando sua imagem no mercado referente à confiabilidade e durabilidade do produto;
2. Compromisso com o cliente e execução, qualidade perceptível nas funcionalidades e sistemas do produto; e
3. Tecnologia e arquitetura, com investimento em pesquisa para o desenvolvimento de novas tecnologias e arquitetura de *software*.

3.3 Metodologia Global utilizada na Avaliação e Qualificação de Fornecedores

A empresa estudada tem formulada uma metodologia global própria e formal para a avaliação e qualificação de fornecedores denominada SR4 (*Supplier Requirements* versão 4) que é aplicada de forma periódica em seus fornecedores preferenciais.

Em acordo com pesquisa documental efetuada na intranet da empresa, esta metodologia foi desenvolvida pela área de compras diretas globais com base nos padrões descritos pela ISO (*International Organization for Standardization*), organização não governamental com sede em Genebra na Suíça, através de suas normas ISO 9000, nome genérico utilizado pela série de normas da família 9000 que estabelece as diretrizes para implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade; ISO 14000, nome genérico utilizado pela série de normas da família 14000 que estabelece as diretrizes para implantação de Sistemas de Gestão Ambiental e SA8000 que é a norma de Responsabilidade Social baseada em convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e em outras convenções das Nações Unidas (ONU).

A metodologia foi atualizada porque os requerimentos e expectativas de seus clientes, envolvendo toda a cadeia de suprimentos, estão continuamente crescendo com a competitividade do ambiente de negócios onde ela se encontra inserida, sendo necessário e imperativo mudar e adaptar de acordo e continuamente.

Seus fornecedores tem grandes desafios para entender e preencher suas expectativas e requerimentos. Muitos requerimentos não eram claramente documentados e a interpretação desses requerimentos tornava-se inconsistente e sem objetividade ou aplicabilidade prática.

Os principais riscos encontrados no relacionamento com fornecedores estão relacionados à responsabilidade social, direito e propriedade intelectual, durabilidade de produtos, utilização de materiais restritos nos produtos. Qualificação de fornecedores pode não ser produtiva e envolver longo tempo para aplicação, utilização de muitos recursos internos, pouco suporte ou atenção dada pelo fornecedor e pode não prover suficiente capacidade para o início de atividades específicas.

Dentro desses princípios descritos, a empresa desenvolveu uma metodologia específica visando a qualificação e avaliação de fornecedores considerada clara, objetiva e com resultados testados primariamente em fornecedores de material direto, considerados estratégicos.

Os objetivos estratégicos dessa metodologia são:

- Tornar claro à cadeia de suprimentos o alto nível de exigência requerido;
- Ter uma base de fornecedores qualificadas com análise de riscos implementada;
- Ter uma base para negócios focados em auditorias para processos de melhoria contínua

A visão de futuro da aplicação dessa metodologia é tornar a empresa referência no gerenciamento da cadeia de suprimentos agindo proativamente e desenvolvendo um ambiente comum de negócios.

É ideal que os fornecedores entendam que os requerimentos e expectativas da empresa são claros, comunicados de forma eficiente, consistente e aplicados de forma efetiva.

São considerados fornecedores preferenciais aqueles que atendam aos seguintes critérios:

- 1) Fornecedores de material direto;
 - Entenda-se por material direto toda a matéria-prima utilizada na produção e elaboração de seus produtos
- 2) Fornecedores de material indireto com volume de negócios superiores a duzentos mil euros anuais;
 - Entenda-se por material indireto todo material de suporte à produção e às atividades meio da empresa
- 3) Fornecedores de serviços com volume de negócios superiores a duzentos mil euros anuais;
- 4) Fornecedores de materiais ou serviços com volumes de negócios inferiores a duzentos mil euros anuais considerados estratégicos a critério da administração da empresa

Em acordo com o Guia para Auditores para aplicação do SR4, a auditoria segue as seguintes etapas (Quadro 2):

Quadro 2 – Metodologia da Aplicação da SR4

Etapa 1	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista / visita ao fornecedor • Início da análise de riscos e definição do escopo inicial • Envio e aplicação do formulário auto avaliação ao fornecedor
Etapa 2	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do formulário de auto avaliação para definição das áreas de aplicáveis de Auditoria
Etapa 3	<ul style="list-style-type: none"> • Consenso do time referente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Auto avaliação do fornecedor ○ Definição da necessidade de auditoria ○ Avaliação da situação atual de certificações padrões ○ Pré-auditoria de riscos chaves ○ Análise de relatório financeiro independente
Etapa 4	<ul style="list-style-type: none"> • Decisão da aplicação da SR4 e definição do escopo da auditoria
Etapa 5	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação da SR4 no fornecedor utilizando o formulário de auto-avaliação como referência • Consenso do time de auditoria referente a riscos, não conformidades da SR4, oportunidade de melhorias e boas práticas
Etapa 6	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de controle de riscos • Decisão de negócios referentes a curto ou longo termo • Escopo e qualificação do fornecedor • Gerenciamento da base de fornecedores

Fonte: Guia para Auditores para Aplicação da SR4 (2010)

Esta metodologia tem sua documentação, relatórios, questionários de auto avaliação, procedimentos, planilhas e apresentações para treinamentos elaborados na lingua inglesa, segundo o padrão global exigido por sua matriz. A tradução para aplicação das auditorias não é recomendada pela empresa. Sua aplicação demanda, necessariamente, a presença de um auditor líder treinado e habilitado pela empresa em nível global. Na ocasião da aplicação da SR4 nos fornecedores estudados, a empresa não tinha no seu quadro de funcionários no Brasil auditor habilitado.

O Guia para Auditores para Aplicação da SR4 divide a metodologia em dezoito capítulos com requerimentos específicos que podem ser utilizados na sua totalidade ou em acordo com o objetivo da avaliação pretendida. São eles:

1. Responsabilidade Gerencial:

- Especifica requerimentos relacionados à visão, metas, políticas e

estratégias, procedimentos, objetivos e atitudes práticas que demonstrem que a administração do fornecedor implementou paragarantir que a visão e metas possam ser atingidas (ISO9001, ISO14001 e SA8000).

2. Elementos dos Sistemas Gerenciais

- Especifica os requerimentos de como o fornecedor garante que produtos e serviços são de boa qualidade, que suas políticas e todos os seus processos estão definidos, registrados e seguidos (ISO9001 capítulo 4).

3. Gerenciamento de Recursos Humanos

- Especifica os requerimentos referentes como o Fornecedor garante que os recursos humanos, necessários para desenvolver e produzir as entregas, estão disponíveis e gerenciados em acordo com os princípios de responsabilidade corporativa reconhecidos internacionalmente.

4. Gerenciamento Ambiental

- Especifica como o fornecedor gerencia os impactos ambientais do seu negócio e operação incluindo sua cadeia de suprimentos e os minimiza (ISO14001).

5. Gerenciamento de Riscos

- Especifica a habilidade de gerenciar os riscos (identificar, analisar, gerenciar e monitorar possíveis riscos que acontecendo podem provavelmente ou eventualmente impactar no negócio.

6. Segurança Corporativa

- Especifica os requerimentos de como o fornecedor garante que o conhecimento, informações e dados associados com o cliente ou com os produtos do cliente não pode, sob nenhuma circunstância, inadvertidamente ou não serem acessados por terceiros.

7. Propriedade Intelectual

- Especifica os requerimentos referentes responsabilidade legal sobre a

propriedade intelectual

8. Segurança do Produto

- Especifica os requerimentos referentes a habilidade do fornecedor em gerenciar riscos potenciais associados a segurança, incidentes, exposição, ferimentos ou problemas causados por um produto ou serviço.
- A segurança de um produto é entendida principalmente como um esforço proativo, começando com o planejamento e desenho do produto para uma vulnerabilidade mínima a riscos relativos a segurança.

9. Gerenciamento do Ciclo de Vida do Produto

- Especifica requerimentos referentes a capacidade do fornecedor em desenvolver produtos em diferentes focos (desenho de manufatura, desenho para assistência técnica, desenho para o meio ambiente) cobrindo todo o ciclo de vida do produto incluindo o período de fim de ciclo quando aplicável.

10. Planejamento da Qualidade

- Especifica os requerimentos referentes a como o fornecedor planeja e implementa qualidade e responsabilidades associadas em projetos múltiplos e complexos de pesquisa e desenvolvimento.

11. Desenvolvimento de Produto

- Especifica o procedimento do fornecedor referente ao desenvolvimento de novos produtos

12. Gerenciamento de Fornecedores e Compras

- Especifica os requerimentos referentes a como o Fornecedor gerencia seus próprios fornecedores (ISO9001)

13. Desenho e Desenvolvimento de Processos de Manufatura

- Especifica os requerimentos referentes a como o Fornecedor planeja, estabelece, qualifica e mantém seus processos de manufatura e como novos produtos são inseridos nele (ISO16949)

14. Gerenciamento de Demanda e Suprimentos

- Especifica os requerimentos referentes a como o Fornecedor garante disponibilidade de materiais, components, serviços e recursos necessários para assegurar a entrega no tempo acordado.

15. Controle de Materiais

- Especifica os requerimentos referentes a como o Fornecedor gerencia os materiais necessários para o processo produtivo ou o processo de entrega de serviços.

16. Gerenciamento do Processo Produtivo

- Especifica os requerimentos referentes a como o Fornecedor gerencia seu processo produtivo ou de entrega de serviços.

17. Gerenciamento de Inspeção e Testes na Produção

- Especifica os requerimentos referentes ao gerenciamento de inspeções e testes na produção, ou serviços entregues e os respectivos equipamentos necessários (ISO9001)

18. Gerenciamento de Fim de Ciclo

- Especifica os requerimentos referentes a habilidade de manter o produto no pós venda, mantendo disponível de forma responsável.

3.4 A problemática na aplicação da metodologia global em fornecedor local

Seguindo a meta estabelecida pelo planejamento global desdobrado para a área de Compras Indiretas, observou-se a necessidade da aplicação do SR4 em fornecedores preferenciais locais classificados em acordo com os critérios estabelecidos.

Buscou-se o relatório extraído do sistema de gerenciamento de fornecedores com uma listagem dos fornecedores classificados em acordo com o volume de negócios expressos em Euros. Observou-se que dentre os 20% dos fornecedores com maior volume de negócios, encontravam-se fornecedores locais que ainda não haviam sido avaliados globalmente através do SR4. Nesse relatório destacavam-se três fornecedores de locação de mão-de-obra temporária, atividade considerada estratégica e de risco independente do volume financeiro envolvido.

O procedimento para auditoria nesse tipo de fornecedor prevê que a área de suprimentos

indiretos com a ajuda de especialistas globais e locais devem proceder com a metodologia SR4 a cada dois anos, sendo um pré-requisito para a continuidade do contrato que as condições trabalhistas auditadas estejam em acordo com a SR4, condições de trabalho e aspectos éticos ditados pela norma SA8000. A empresa não exige que seus fornecedores cumpram completamente os requisitos da norma SA 8000 nem com todo o código de conduta da empresa, mas seus fornecedores precisam seguir princípios na mesma direção.

Em acordo com a SAI (1997) a SA8000 é a primeira certificação internacional da responsabilidade social. Seu principal objetivo é garantir os direitos dos trabalhadores e é basicamente composta por nove requisitos:

- Trabalho infantil: não é permitido
- Trabalho forçado: não é permitido
- Saúde e segurança: devem ser asseguradas
- Liberdade de Associação e negociação coletiva: devem ser garantidas
- Discriminação: não é permitida
- Práticas Disciplinares: não são permitidas
- Horário de Trabalho: não deve ultrapassar 48hs/semana, além de 12hs-extra/semana
- Remuneração: deve ser suficiente
- Sistemas de gestão: deve garantir o efetivo cumprimento de todos os requisitos

Esta auditoria é efetuada em dois dias para a aplicação da SR4 com mais um dia extra para os tópicos da SA8000. O time de auditoria deve ser composto por um gerente de compras indiretos como auditor líder, um representante da área de recursos humanos, um especialista em SA8000 e outro especialistas se necessário (segurança, informática, banco de dados).

O fornecedor a ser auditado deve preencher o Formulário de Auto-avaliação SR4 (anexo 1) e após a auditoria ser efetuada, preparar um plano de ação após cada auditoria. Torna-se necessário um representante da empresa auditora para seguir o plano de ação e verificar se as ações corretivas foram implementadas.

A empresa estudada prima por princípios éticos dando ênfase ao bem estar de seus trabalhadores, com padrões estabelecidos e auditados em todas as suas fábricas e fornecedores. Entre os itens críticos auditáveis observa-se a relação direta com a SA8000:

- trabalho infantil; discriminação de qualquer espécie;
- trabalho forçado; saúde e segurança ocupacional;
- práticas disciplinares; horas extras; compensações de horário de trabalho e outros.

Dessa forma a atividade de locação de mão de obra temporária é estratégica por ter que ser exercida dentro desses padrões éticos.

O serviço de locação de mão de obra temporária foi regulamentado no Brasil pela Lei 6.019/74 e é largamente utilizada no mundo inteiro para a gestão do volume de mão de obra necessários, especificamente em momentos de “picos de produção”, quando existem acréscimos de atividades que não são comportadas pelos empregados diretos da empresa. Dessa forma atende-se a uma demanda crescente das empresas por flexibilização de mão de obra. É também utilizada, em menor monta, para substituição temporária de trabalhadores que se ausentaram por motivo de férias, acidentes, licenças maternidade e outros afastamentos.

O contrato de trabalho pode ser firmado por períodos de no máximo noventa dias, podendo ser prorrogados por igual período, sendo vantajoso devido a ter menores custos que os contratos normais e dar flexibilidade para a empresa na gestão de sua mão de obra para atender necessidades sazonais de produção.

Os trabalhadores contratados através da lei 6.019/74 tem quase todos os mesmos direitos que os trabalhadores diretos (efetivos) tem, exceto com relação aos benefícios extras e ausência de custo adicionais de indenização trabalhista como aviso prévio, indenização adicional, multa do FGTS.

Seguiu-se a metodologia descrita no Capítulo 4.2, aplicada por um auditor líder da área alocado na fábrica instalada na Alemanha, aplicando-se sessenta e sete elementos selecionados pelo auditor referentes aos Capítulos: 1_ Elementos dos Sistemas Gerenciais; 2_ Responsabilidade Gerencial; 3_ Gerenciamento de Recursos Humanos; 5_ Gerenciamento de Riscos e 6_ Segurança Corporativa.

Foram observados problemas graves, de ordem prática, na aplicação da metodologia com os fornecedores de locação de mão-de-obra temporária, destacamos:

- a) Falta de um memorial descritivo formal do serviço a ser auditado;
- b) Dificuldades de interpretação do procedimento e questionário de auto-avaliação na língua inglesa por parte dos fornecedores auditados;

- c) Dificuldade na comunicação verbal na língua inglesa por parte dos fornecedores auditados;
- d) Falta de estrutura organizacional formal e planejamento estratégico do fornecedor;
- e) Complexidade do procedimento não compreendida pelos fornecedores;
- f) Falta de indicadores formais de desempenho para avaliação do histórico do fornecimento do serviço;
- g) Necessidade da presença de intérprete / tradutor contratado pelos fornecedores;
- h) Escolha dos itens a serem auditados fora da realidade e do contexto do mercado local do serviço prestado;
- i) Desconhecimento do auditor líder da legislação que rege a atividade de locação de mão-de-obra temporária no Brasil.

3.5 Análise dos resultados da aplicação do SR4

A metodologia de avaliação de fornecedores, diretamente ligada à missão corporativa, elemento-chave no estabelecimento das relações que a organização terá com seus fornecedores (BYARS; NEIL (2005) *apud* RAFAELI *et al*, 2007), foi aplicada em três fornecedores preferenciais, prestadores de serviço de mão-de-obra temporária, identificados neste trabalho, por questões de confidencialidade, como fornecedor A, fornecedor B e fornecedor C. As informações sobre os fornecedores foram extraídas dos formulários de auto-avaliação utilizados durante o processo estudado.

O conceito de *Comakership* citado por Martins *et al* (2006) é uma das metas da atividade relacionada a aplicação desta metodologia pois busca o mais alto grau de relacionamento entre clientes e fornecedores, com conceitos de confiança mútua, participação e fornecimento com qualidade assegurada.

O fornecedor A é uma empresa com sede em Belém, no estado do Pará, com filial estabelecida em Manaus, fundada em 1997, atuando no ramo de recrutamento e seleção. Na ocasião estudada era fornecedora de mão-de-obra temporária da empresa estudada há cinco anos. Tem como visão: “Estabelecer parcerias com empresas nacionais e multinacionais dos mais variados portes e setores da economia, fazendo com que o resultado dessas alianças

oportunizem, na prática, uma melhor performance financeira e de gestão das empresas com a consequente redução de custos e foco na superação constante de resultados” e como Missão: “Formar parcerias com empresas do mercado alvo através da prestação de serviços, administrando o desenvolvimento de pessoas, recursos materiais e relacionamento, com foco nos resultados, fundamentados nos nossos valores éticos e padrão de qualidade”.

O fornecedor B é uma empresa local, fundada em 2004, atuando no ramo de recrutamento e seleção. Na ocasião estudada era fornecedora de mão-de-obra temporária da empresa estudada há dez meses. Tem como visão: “Manter-se posicionada como uma das melhores opções de consultoria empresarial, através da valorização de clientes, parceiros, fornecedores e colaboradores”. Como missão: “Prover soluções em consultoria empresarial, seleção e locação de mão-de-obra, assegurando a satisfação das partes interessadas, atendendo suas necessidades atuais e futuras, cumprindo os requisitos legais e outros, de forma a prevenir a poluição, perigos e riscos associados às suas atividades, produtos e processos, melhorando continuamente o desempenho do SGI”.

O fornecedor C tem sede na cidade de Três Lagoas/MS e filial estabelecida em Manaus. Prestando serviços relacionados com agência de empregos, assessoria na recolocação profissional, cursos, seminários, palestras e consultorias em Recursos Humanos. Na ocasião estudada era fornecedora de mão-de-obra temporária da empresa estudada há dez meses. Não tinha estabelecido, na ocasião da auditoria, Missão e Visão de forma clara e formal.

Em acordo com o Relatório Final de Auditoria (Anexo 2), o maior risco geral encontrado foi a falta de um Contrato formal entre a empresa estudada e seus fornecedores, sendo a relação mantida através de cotação de preço de serviço. O motivo da falta do contrato estava relacionado a política global da empresa ter itens em desacordo com a legislação brasileira que rege os serviços de locação de mão-de-obra temporária e questões fiscais, não sendo aprovado pela área jurídica local. Observa-se que Martins (1995) *apud* Villarinho (1999) aponta que cada vez mais o relacionamento entre clientes e fornecedores vem assumindo características estratégicas sendo necessário fazer uma revisão dos processos gerenciais da área de suprimentos em acordo com os aspectos legais vigentes no país do estabelecimento da sede ou filial da empresa.

O item principal é relacionado ao procedimento global da empresa que define que a alimentação e o transporte de funcionários temporários sejam pagos diretamente pelas empresas prestadoras de serviços, mesmo utilizando o refeitório e os meios de transporte disponibilizados pela empresa estudada. A justificativa global é relativa a redução de

vinculação trabalhista de temporários à empresa contratante. A filial brasileira não tem possibilidades fiscais de faturar alimentação e transporte aos prestadores de serviços e a possibilidade de passar a responsabilidade do transporte e alimentação às empresas fornecedoras foi descartada por questões práticas:

- Refeitório instalado e com capacidade para o fornecimento das refeições extras;
- Fábrica estabelecida distante de fornecedores de alimentação;
- Impossibilidade do estabelecimento do controle da qualidade de refeições fornecidas por terceiros;
- Risco de atraso na entrada dos turnos por deficiência de transporte público;
- Aumento do custo do serviço prestado por bi-tributação.

A área jurídica da empresa estudada emitiu parecer justificando o procedimento a ser adotado pela filial brasileira, sendo aceito pela matriz. O contrato foi elaborado e assinado entre as partes.

Em termos específicos por fornecedor, o Quadro 3 demonstra, de forma quantitativa, os itens aplicáveis, auditados, não conformidades e riscos potenciais encontrados.

Quadro 3 – Consolidação do Resultado da Auditoria

EMPRESA	ITENS APLICÁVEIS	ITENS AUDITADOS	NÃO CONFORMIDADES
A	67	67	6
B	68	68	26
C	67	66	37

Fonte: Relatório Final de Auditoria (2010)

De forma descritiva e consolidada, foram identificados na auditoria no fornecedor A as seguintes não conformidades:

1. Falta de procedimento para o controle de contrato de mão-de-obra temporária visando a não re-contratação num intervalo menor que seis meses após a última contratação, conforme versa a legislação brasileira;
2. Falta de estrutura hierárquica formal (organograma); falta de procedimento formal e claro referente à demissão de funcionários;
3. Falta de acordos de confidencialidade assinado pelos trabalhadores

temporários contratados;

4. Evidência de atraso no pagamento de salários dos trabalhadores contratados por falta de comunicação de mudança de banco para pagamento de salários e
5. Evidência de trabalhadores temporários em atividade sem contrato assinado previamente.

Observou-se que a empresa é bem estruturada, com seu escritório central estabelecido em Belém, no estado do Pará. Tem seus critérios com níveis de qualidade, segurança e política de recursos humanos existentes bem como programas de responsabilidade social estabelecido.

Seu desempenho é mensurado por indicadores chaves de desempenho (interno), revisados mensalmente. Não tem a mesma metodologia aplicada mensurando o nível de serviço com a empresa auditora. Mantém-se atualizada com relação a mudanças das legislações trabalhistas através de consultoria contratada.

Em entrevista com seus contratados evidenciou-se que o maior problema estava relacionado à falta de informação com relação a atraso de pagamento de salários por mudança de banco. Todos os entrevistados informaram terem iniciado suas atividades na empresa auditora antes de ter assinado seus respectivos contratos com a empresa auditada, por um período de poucos dias. A percepção dos contratados era que percebiam uma remuneração menor que a paga a funcionários regulares da empresa auditora exercendo a mesma função embora tenha sido evidenciado que a remuneração era igual, em conformidade com a lei que rege esta atividade.

No fornecedor B foram evidenciadas as seguintes não-conformidades:

1. A empresa não tem sua missão, visão e valores definidos porém não comunicados de maneira efetiva a seus funcionários;
2. Falta de métrica para mensurar sua performance de serviço;
3. Falta de programa de satisfação de clientes;
4. Falta de procedimento para o controle de contrato de mão-de-obra temporária visando a não re-contratação num intervalo menor que seis meses após a última contratação, conforme versa a legislação brasileira;
5. Falta de contrato entre a auditada e o Sindicato dos Metalúrgicos do Estado do Amazonas; falta de acordo de confidencialidade assinados entre os contratados e a empresa auditora;

6. Funcionários sem clara visão de suas atividades na empresa auditora, incluindo a não compreensão da atividade de mão-de-obra temporária;
7. Falta de um processo diário de *back-up* de seu banco de dados;
8. Servidor de banco de dados instalado em área sem dispositivos de prevenção contra incêndios ou alagações.

Observou-se durante a auditoria que a empresa tem visão e missão estabelecida mas não bem comunicada a seus colaboradores. Reuniões mensais ocorrem visando partilhar a estratégia com a gerencia e buscando ajustar a empresa em acordo com as condições de mercado.

Durante entrevista com seus colaboradores evidenciou-se que o nível de satisfação entre seus colaboradores é bom, com as condições de trabalho estabelecida em acordo com os padrões locais e internacionais.

No fornecedor C foram evidenciadas as seguintes não-conformidades:

1. Falta de indicadores chave de desempenho, não havendo métrica para verificação do nível de serviço prestado;
2. Falta de políticas escritas e procedimentos em geral;
3. Falta de procedimento para o controle de contrato de mão-de-obra temporária visando a não re-contratação num intervalo menor que seis meses após a última contratação, conforme versa a legislação brasileira; Escritório central sem condições de segurança, evidência de problemas elétricos, falta de equipamentos para controle de incêndios e plano de evacuação, má conservação predial; sem planos de contingência ou de gerenciamento de riscos;
4. Falta de procedimentos para contratação e término de contrato para mão-de-obra temporária; funcionários sem clara visão de suas atividades na empresa auditora, incluindo a não compreensão clara da atividade de mão-de-obra temporária.

Observou-se durante a auditoria falta de atitude profissional, com atraso do formulário de auto-avaliação de duas semanas após o prazo final concedido. Nenhum procedimento escrito ou documentação organizada foi detectada.

Em entrevista com seus contratados observou-se que não tinham informações suficientes da atividade desenvolvida como mão-de-obra temporária, foi evidenciado. Pelo menos um entrevistado teve seu contrato de mão-de-obra renovado em um período menor que seis meses

previstos pela legislação brasileira.

Um relatório contendo um plano de ação corretiva foi requerido dos fornecedores com um prazo de 30 dias. No entanto ficou acordado entre o time de auditoria a descontinuidade do negócio com o fornecedor C num prazo de seis meses, até que todos os processos e atividades implementadas tenham terminado. Com relação aos fornecedores A e B foi decidido a continuidade do processo, com acompanhamento através de Indicadores Chaves de Desempenho mensais com auditorias anuais de acompanhamento da evolução.

A auditoria solicitou que um Memorial Descritivo de Serviço (Anexo 3) fosse elaborado pela área responsável pela contratação de mão-de-obra temporária da empresa estudada e que o mesmo fosse incluído como anexo ao contrato com as empresas prestadoras do serviço.

Com base no memorial descritivo, foram elaborados os Indicadores Chave de Desempenho (Anexo 4). Foi indicado uma nova auditoria SR 4 nos fornecedores após doze meses para avaliação da evolução, acompanhamento dos planos de ação sugeridos e acordado auditorias simplificadas semestrais.

O Quadro 4 consolida as não conformidades comuns às três empresas analisadas:

Quadro 4 – Não conformidades comuns aos três fornecedores estudados

NÃO –CONFORMIDADES COMUNS			
Falta de um Contrato formal entre a empresa estudada e seus fornecedores	Falta de procedimento para o controle de contrato de mão-de-obra temporária visando a não re-contratação num intervalo menor que seis meses após a última contratação.	Sistema de <i>back-up</i> banco de dados sem o nível de segurança mínimo exigível	Funcionários sem a a clara visão de suas atividades como mão-de-obra temporária

Fonte: Relatório Final de Auditoria (2010)

3.6 Análise dos KPI's aplicados

Foram desenvolvidos, pela área de Recursos Humanos da empresa estudada, KPI's com base no Memorial Descritivo do serviço de mão-de-obra temporária, destacando-se as atividades consideradas críticas. Os itens propostos foram aprovados pelos fornecedores e anexados ao contrato (Quadro 5).

Os KPI's analisados constam de um dos principais aspectos relacionados a prestação de serviços, o SLA (*Service Level Agreement*) define e quantifica a quantidade m'nima de

serviço que satisfazem as necessidades de negócio. (SÁNCHEZ, 2010).

Quadro 5 – KPI's

	Pergunta (o que é mensurado)	KPI	Peso
1	A Contratada entrega no prazo de 24 horas a quantidade de temporários solicitada ?	Percentual de entrega de temporários no prazo	20
2	Os temporários encaminhados atendem ao perfil definido, tendo sido previamente avaliados pelo processo de Recrutamento & Seleção estipulado ?	Perfil dos temporários	10
3	O Preposto à disposição da atende os seguintes critérios: disponibilidade, pontualidade, assiduidade, cordialidade e respeito para com os temporários da empresa Contratada?	Perfil do Preposto	10
4	Os relatórios discriminando os dados admissionais dos temporários, assim como as datas de realização dos exames médicos e assinatura dos seus respectivos contratos de trabalho e termos de confidencialidade são enviados à em até 48 horas após a admissão dos recursos?	Relatórios, Exames , Contratos e Termos de Confidencialidade	10
5	São entregues mensalmente à contratante folha de pagamento do mês vigente e guias pagas do mês anterior?	Folha e Guias de Pagamento	10
6	A Contratada controla e informa a quanto à previsão de término de contrato temporário com antecedência de 20 dias?	Previsão Término de Contrato	10
7	A Contratada administra corretamente o controle das Batas (uniforme) utilizadas pelos temporários?	Controle de Uniformes	10
8	A Contratada é pontual no pagamento de salários e verbas rescisórias?	Pagamento de Salários	10
9	A Contratada cumpre o Calendário de pagamento dos temporários ?	Calendário de Pagamentos	10

Fonte: Departamento de Recursos Humanos da empresa estudada (2010)

No acordo com os fornecedores determinou-se o seguinte critério de remuneração e penalidade (Quadro 6):

Quadro 6 _ Pontuação de KPI e Impacto na Receita

Escala de pontuação para KPI	Criticidade da Operação	Impacto na Receita
100 pontos	excelência na parceria	Acrescimento de 20% na taxa administrativa
71 pontos a 99 pontos	Meta	Sem impacto
Menor que 70 pontos	crítica com impacto na receita	Redução de 20% da taxa administrativa

Fonte: Departamento de Recursos Humanos da empresa estudada (2010)

Nesta pesquisa acompanhou-se a medição do nível de serviço dos fornecedores A e B no período de Abril de 2010 a Maio de 2011. Observe-se que não houveram atividades de mão-de-obra temporária na empresa nos meses de Dezembro e Janeiro de 2010 e em Maio de 2011 somente o fornecedor B forneceu o serviço. Não houve implantação de KPI's na empresa C por decisão de descontinuidade de contrato.

A decisão tomada pela empresa estudada, na continuidade do contrato com as empresas A e B, baseou-se na possibilidade de desenvolvimento dos fornecedores, para que tenham os padrões de qualidade em acordo com os índices globais estabelecidos. Os KPI's têm a função de mensurar o nível de serviço, acompanhamento da evolução do nível de serviço prestado, indicador formal de problemas no desenvolvimento da atividade dos fornecedores, ferramenta base para plano de ações que visem o crescimento e evolução dos fornecedores.

Todos os resultados obtidos na aplicação dos KPI's, do período estudado, com seus respectivos gráficos, encontram-se no Anexo 5.

Podemos observar, através da consolidação do resultado dos KPI's implantados, a evolução do nível de serviço das empresas A e B (Gráfico 1).

Observou-se que nos primeiros dois meses, as empresas pontuaram abaixo da meta acordada, tendo um impacto negativa na receita de 20% na sua taxa administrativa. A ação imediata da empresa contratante foi realizar reuniões mensais com os Gerentes e Diretores das Empresas A e B, buscando analisar as falhas em conjunto, obter comprometimento e um plano de ação para solução dos problemas apontados.

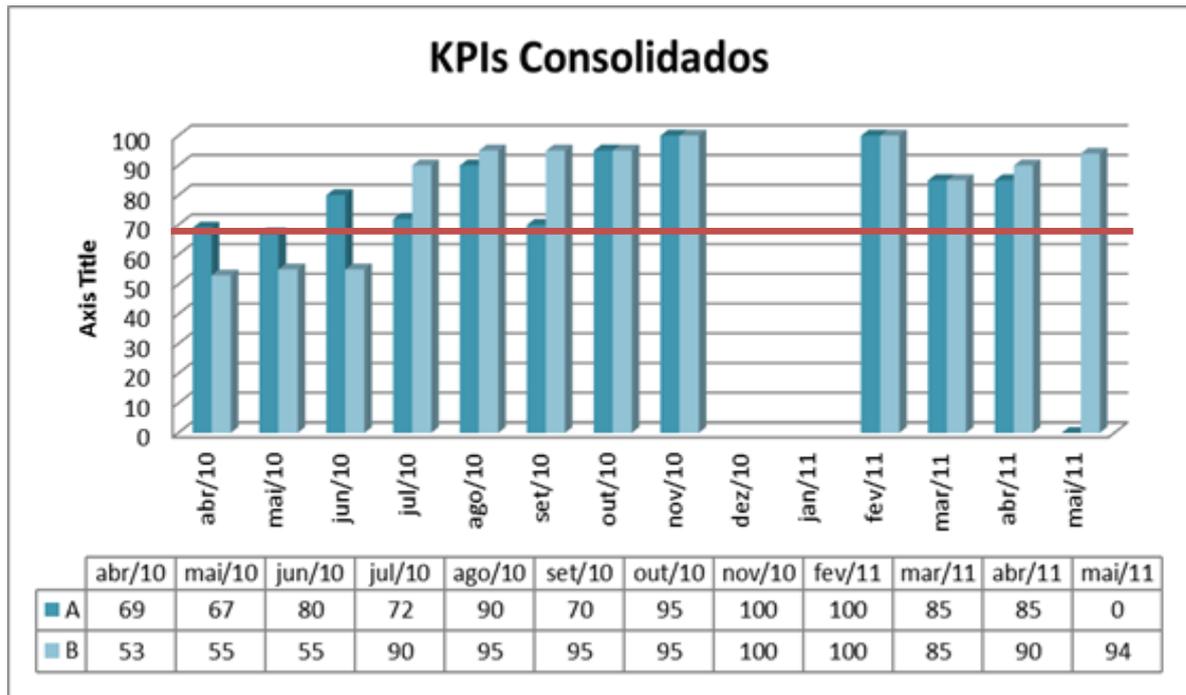


Gráfico 1: Consolidação dos KPI's aplicados aos fornecedores

Fonte: Recursos Humanos da empresa estudada (2011)

A empresa A, no mês de Abril/2010, obteve pontuação geral de 69 de 100, tendo sua pontuação impactada nos seguintes itens:

- Percentual de Entrega de Temporários no Prazo: Neste item a empresa A entregou 60% do volume esperado, tendo pontuado em 12 de 20. É um item importante, com peso maior que os outros itens mensurados pelo impacto de seu não cumprimento. O problema tem relação com a defasagem do banco de dados de trabalhadores disponíveis para atenderem à solicitação da empresa estudada, como ponto importante e plano de ação foi solicitado à empresa A prazo para atualização do software do banco de dados, ação imediata na divulgação e cadastramento de profissionais disponíveis. Em visita no escritório da empresa verificou-se a implantação de uma força-tarefa na digitalização de currículos para atualização do banco de dados da empresa.
- Perfil do Preposto: observou-se postura inadequada na tratativa com os empregados, atrasos no horário de entrada. Na avaliação da empresa contratante foi obtida a nota 5 de 10. Como plano de ação imediata foi solicitada a substituição da mesma;
- Folhas e Guias de Pagamento: as Guias de Recolhimento não foram entregues no prazo. Na avaliação da empresa contratante foi obtida a nota 5 de 10. Foi requerida

atenção ao fato e orientado ao gerenciamento da empresa que a ação necessária fosse acompanhada;

- Previsão Término do Contrato: a empresa contratante precisou solicitar formalmente o cumprimento da ação que foi efetuada fora do prazo previsto. Na avaliação da empresa contratante foi obtida a nota 0 de 10. Foi requerida atenção ao fato e orientado ao gerenciamento da empresa que a ação necessária fosse acompanhada, designando funcionário responsável pela ação.

No mesmo período, acima citado, a Empresa B obteve pontuação geral de 53 de 100, tendo sua pontuação impactada nos seguintes itens:

- Percentual de Entrega de Temporários no Prazo: Neste item a empresa A entregou 70% do volume esperado, tendo pontuado em 14 de 20.
- Perfil do Preposto: observou-se postura inadequada na tratativa com os empregados, atrasos no horário de entrada. Na avaliação da empresa estudada foi obtida a nota 5 de 10. Como plano de ação imediata foi solicitada a substituição da mesma. O problema tem relação com a defasagem do banco de dados de trabalhadores disponíveis para atenderem à solicitação da empresa estudada, como ponto importante e plano de ação foi solicitado à empresa A, prazo para atualização do software do banco de dados, ação imediata na divulgação e cadastramento de profissionais disponíveis.
- Relatórios, Exames, Contratos e Termos de Confidencialidade: os relatórios com informações dos temporários não foram entregues no prazo, chegando quando entregues com informações incompletas. Os termos de confidencialidade e contratos individuais entregues fora do prazo definido. Na avaliação da empresa estudada foi obtida a nota 0 de 10. Foi requerida atenção ao fato e orientado ao gerenciamento da empresa que a ação necessária fosse acompanhada, designando funcionário responsável pela informação.
- Folhas e Guias de Pagamento: as Guias de Recolhimento não foram entregues no prazo. Na avaliação da empresa estudada foi obtida a nota 5 de 10. Foi requerida atenção ao fato e orientado ao gerenciamento da empresa que a ação necessária fosse acompanhada;
- Previsão Término do Contrato: a empresa contratante precisou solicitar formalmente o cumprimento da ação que foi efetuada fora do prazo previsto. Na avaliação da

empresa contratante foi obtida a nota 0 de 10. Foi requerida atenção ao fato e orientado ao gerenciamento da empresa que a ação necessária fosse acompanhada, designando funcionário responsável pela ação.

- Calendário de Pagamentos: foi necessária solicitação formal para que a empresa enviasse as informações para o processamento do pagamento devido. Neste item, na avaliação da empresa estudada, foi obtida a nota 0 de 10. O impacto deste item é grave, já que impacta diretamente o fluxo de caixa da empresa estudada e da empresa avaliada.

A partir do terceiro mês mensurado, Junho de 2010, a Empresa A passou a pontuar dentro da meta esperada e acordada, 80 de 100 pontos. A empresa B, ainda pontuou abaixo com 55 pontos de 100, os itens mensurados com maior impacto negativo foram:

- Perfil do Preposto: foram observadas situações de desconforto entre temporários e a preposta, faltou postura para administrar o atraso no pagamento dos salários e erro nos cálculos de horas-extras. Neste caso a pontuação foi 7 de 10;
- Folha e Guias de Pagamento: a folha de pagamento com os dados dos trabalhadores temporários registrados não foi entregue no prazo acordado. Pontuação 0 de 10;
- Previsão Término de Contrato: as renovações de contratos não foram realizadas, impactando no ritmo de produção e a consultoria alterou, sem autorização prévia da empresa estudada, os contratos de um grupo de temporários, implicando em aumento de prazo de prestação de serviço sem previsão e necessidade. Pontuação 0 de 10;
- Pagamento de Salários: Foram detectados vários problemas com os pagamentos dos salários dos temporários, no adiantamento quinzenal e pagamento do saldo mensal (atrasos e erros de cálculo), além de problemas de atrasos das verbas rescisórias. Pontuação 0 de 10;
- Calendário de Pagamentos: a empresa não cumpriu o prazo para o envio das informações devidas. Os cartões de ponto dos funcionários não foram entregues no prazo, acarretando atraso no pagamento da Nota Fiscal faturada por falta de possibilidade de verificação dos dados. Pontuação 0 de 10.

Após três meses seguidos com o resultado abaixo do mínimo estipulado como meta, a empresa B encontrou-se numa situação crítica, com possibilidade real de ter seu contrato rescindido em se mantendo os índices no mesmo nível.

Buscou-se criar uma força-tarefa conjunta, analisando as ações já implementadas pela empresa buscando resolver os problemas encontrados nos meses anteriores, verificando os

pontos fracos e informando diretamente a seus gestores a gravidade da situação.

O resultado pôde ser visto nos meses subsequentes. Ações tomadas pela empresa B:

- Contratação de um Gerente experiente, para gerir diretamente a conta da empresa estudada;
- Compra e instalação de um software específico para banco de dados, destinados à empresas de Recursos Humanos;
- Revisão de seus procedimentos de recebimento de currículos, contratação, folha de pagamento, registro de ponto;
- Workshop com seus funcionários, com esclarecimentos dos pontos críticos a serem observados e acompanhados;
- Desenvolvimentos e implantação de rotinas e procedimentos visando agilidade em seus processos.

A partir do quarto mês de acompanhamento, as duas empresas passaram a ter seus resultados acima da pontuação mínima acordada, 70 pontos, alcançando a excelência nos meses de Novembro de 2010 e Fevereiro de 2011 com 100 pontos, e desta forma obtendo um acréscimo de 20% na taxa administrativa, conforme acordado.

Observou-se uma redução na pontuação nos últimos três meses acompanhados neste trabalho, mas mantendo as empresas fornecedoras dentro do limite acordado e aceito como meta.

Nos meses de Março e Maio de 2011 o mercado do PIM encontrava-se aquecido, com alta demanda de mão-de-obra temporária, fazendo com que as empresas tivessem dificuldades na manutenção de seus bancos de dados, com candidatos disponíveis para suprirem a necessidade dessa atividade da empresa estudada. Ponto importante a ser desenvolvido com análise de risco.

Nesse período de três meses houveram falhas administrativas menores, referentes ao controle de folhas e guias de pagamento, previsão de término de contrato e ao cumprimento do calendário de pagamentos, devidamente apontados e informados aos fornecedores para providências imediatas (Anexo 5).

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A qualidade dos serviços prestados por fornecedores globais, normalmente empresas multinacionais de grande porte, é percebida pelas organizações globais por terem seus processos acompanhados formalmente e suas atividades evoluírem em conjunto. Entretanto, a percepção quanto à qualidade de fornecedores locais não tem recebido a mesma atenção, principalmente quanto são fornecedores de itens e/ou serviços indiretos e que, em tese, não tem impacto direto no produto final da empresa contratante.

Ao estabelecer uma metodologia global de avaliação de fornecedores, baseada em critérios aplicáveis, principalmente, a fornecedores de grande porte de itens diretos, as empresas buscam a sustentabilidade de seus negócios, porém favorece a melhoria contínua de parte de seus processos críticos.

Atividades prestadas por fornecedores de itens e serviços indiretos, de suporte à produção, merecem atenção e tornaram-se o ponto de evolução da aplicabilidade dessas metodologias.

Observou-se neste trabalho que é possível o desenvolvimento de fornecedores locais, de pequeno porte, para alcançarem índices e níveis de prestação de serviço ideais e compatíveis com as necessidades globais. Os Indicadores Chaves de Desempenho criados serviram de base para o acompanhamento do nível de serviços desses fornecedores, tendo o relacionamento entre cliente e fornecedor evoluído para o nível cuja performance, mensurada, serve de base para negociações futuras e para um contrato de longo prazo.

Ao analisar a aplicação da Metodologia SR4 após ter sido descrita de forma objetiva, objetivos específicos deste trabalho, demonstrou-se que a mesma tem como pontos fortes:

- Avaliação do fornecedor nos itens de maior importância para o negócio, com metas estabelecidas e mensuradas regularmente;
- Ao identificar deficiências do fornecedor, auxilia na criação e implementação de planos de ação imediatos;
- Estabelece condições para que o fornecedor busque a melhoria contínua;
- Melhora o relacionamento entre fornecedor e cliente;
- Permite a obtenção de dados formais para avaliação de continuidade e sustentabilidade do relacionamento de negócios;

Foram identificadas as seguintes limitações:

- O papel da equipe formada para acompanhamento e avaliação de fornecedores, neste modelo de qualificação de fornecedores, incluindo o nível gerencial, é fundamental, pois permite a identificação e a análise dos indicadores-chaves de desempenho,

estabelecendo metas de melhoria, observando a efetividade das ações e mensurando de forma criteriosa os dados obtidos. Ao ser atingida a meta observou-se a redução do envolvimento gerencial sênior da empresa estudada no processo;

- A falta de dados históricos referentes ao nível do serviço prestado, problemas encontrados, soluções reduzem a observação de uma tendência de melhoria a longo prazo;

A atividade realizada tornou-se um padrão na empresa estudada, para a avaliação, qualificação e desenvolvimento de fornecedores locais, contribuindo com a sugestão de uma forma de mensurar o nível de serviço do fornecedor, atuando para que a orientação seja a mais adequada ao sucesso e sustentabilidade da relação comercial existente. A proximidade geográfica e o entendimento das especificidades regionais foram essenciais a esse processo.

Foi verificado que a metodologia utilizada teve um caráter prático, melhorando o desempenho dos fornecedores e seu relacionamento com a empresa estudada, facilitando o entendimento da importância da atividade desenvolvida, dos itens importantes a serem mensurados para que sejam alcançados a melhoria da qualidade interna e a dos fornecedores.

Desta forma foi possível acompanhar e mensurar a evolução de performance dos fornecedores estudados respondendo ao problema de pesquisa apresentando um processo de adaptação de um procedimento global, com as características e necessidades específicas regionais, obtendo assim dos fornecedores estudados o nível de desempenho que atenda às exigências globais de avaliação de desempenho.

4.1 Sugestões para trabalhos futuros

Como sugestões para trabalhos futuros são citados os seguintes temas:

- Procedimento e sistemática visando a definição de critérios para identificação e escolha de indicadores para avaliação e qualificação de fornecedores de uma organização;
- Desenvolvimento de fornecedores através:
 - Da SRM (*Supplier Relationship Management*), Gestão do Relacionamento com o Fornecedor, buscando permitir a melhoria da comunicação com os fornecedores, partilhando metodologias e informações; e
 - Do QBR (*Quarterly Business Review*), Revisões Quadrimestrais de Negócios, que são reuniões quadrimestrais, formais, com a meta de, em conjunto com o fornecedor, identificar e dar tratativas a problemas encontrados durante o período analisado, planejando as atividades e o crescimento do negócio futuro.

- Identificação de fornecedores com critérios específicos relacionados à criticidade da atividade desenvolvida; volume anual ou semestral financeiro despendido nas atividades prestadas etc.
- Estudo visando avaliar a possibilidade de terceirização das atividades de auditorias à fornecedores, com aplicação de metodologia própria.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto Luiz. **Benefício do uso de Tecnologia da Informação no Desempenho Empresarial**. GV Pesquisa, Relatório 07/2005, Fundação Getúlio Vargas – EAESP. São Paulo, 2005
- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANALOU, F.; KARAMI, A. **CEO's and development of the meaningful mission statement**, Bradford: Corporate Governance, 2002.
- ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**: Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc, 1990
- ANSOFF, H. Igor e McDONNEL, E. **Implanting Strategic management**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc, 1990
- ANTHONY, Robert N. **Contabilidade Gerencial**: Introdução à Contabilidade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1970.
- ARGUIN, Gerard. **O planejamento estratégico no meio universitário**. Estudos e debates. Brasília: CRUB, 1988.
- AYALA, Néstor F. **A utilização de Hoshin Kanri para o desdobramento da estratégia no contexto da produção enxuta**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.
- BALDRIDGE, J. V. Et al. **Estructuración de políticas y liderazgo efectivo en la educacion superior**. Moema: México, 1992.
- BANKER, Rajiv D.; POTTER, Gordon; SRINIVASAN, Dhinu. An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. **The Accounting Review**, v. 75, n.1, p65-92. Florida, 2000.
- BARBOSA, Hamilton C. **Indicadores de desempenho nos negócios**: avaliação de sua importância no acompanhamento e revisão de ações estratégicas em empresas de manufatura (Um estudo de caso). Dissertação (Mestrado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2008.
- BEINHOCKER, Eric; DAVIS, Ian; MENDONCA, Lenny. **The 10 trends you have to watch**. Harvard Business Review, July 2009.

BERNARDES, André L. **KPI – Indicadores Chave de Desempenho**. Disponível em : <<http://info.abril.com.br/forum/viewtopic.php?t=2331#p9751>>. Consulta em 09/04/2011.

BINDÉ, Roberto M. **Desdobramento de estratégias anuais: uma aplicação no setor siderúrgico**. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Engenharia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Fundação Christiano Ottoni: Belo Horizonte, 1993.

CARDOZA, Edwin; CARPINETTI, Luiz C.R.; GEROLAMO, Mateus C. **Avaliação de desempenho em arranjos produtivos locais**. XXV ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia da Produção. Porto Alegre, 2005.

CALLADO, Aldo L. C.; CALLADO, Antônio A. C.; HOLANDA, Fernanda M. de A. **Caracterizando a utilização de indicadores de desempenho não-financeiros no setor hoteleiro**. XI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2008.

CARPINETTI, Luiz C.R. Proposta de um modelo conceitual para o desdobramento de melhorias estratégicas. **Revista Gestão e Produção** v.7, n.1, São Carlos: USP, 2000.

CARVALHO, M. M. e LAURINDO, F. J. B. **Estratégias para a competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. 1. ed., São Paulo: Saraiva, 2005.

DALÉ, Luis B. da C; HANSEN, Peter B.; ROLDAN, Lucas B. **Análise da incorporação da sustentabilidade em cadeias de suprimentos industriais do RS**. XIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2010.

DAMELIO, Robert. **The basics of benchmarking**. Portland: Productivity Press, 1995

DRUCKER, Peter. **Administração lucrativa**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

FISCHMANN, A. A. e ALMEIDA, M. I. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FLEURY, A.C.C.; VARGAS, N. **Organização do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1983.

FRANCO, Augusto de. **A Revolução do Local: Globalização, Glocalização, Localização**. São Paulo: Cultura, 2003.

FURTADO, Gustavo A. P. **Cr terios de sele o de fornecedores para relacionamentos de parceria: um estudo em empresas de grande porte.** Disserta o (Mestrado). Departamento de Administra o da Faculdade de Economia, Administra o e Contabilidade da Universidade de S o Paulo. S o Paulo: 2005.

GERTEINY, Gilbert Gilles. **Mundializa o, Globaliza o, Localiza o e Glocaliza o.** Dispon vel em: <<http://www.ucam-sc.com.br/retorno.php?pk=69&fk=237>>. Consulta em 15/05/2011

GIANOTTI, Susana S. C. **Elementos que intervem no desdobramento do plano estrat gico: Estudo em institui o de ensino superior.** Disserta o (Mestrado). Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, junho 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de Caso: Fundamenta o Cient fica – Subs dios para Coleta e An lise de Dados – Como redigir o Relat rio.** S o Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **M todos e t cnicas de pesquisa social.** S o Paulo: Editora Atlas, 2006.

HAYES, Robert L. (Orgs.). **Do planejamento estrat gico   administra o estrat gica.** S o Paulo: Atlas, 1981.

Ho, W; Xu, X e Dey, P.K. **Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: a literature review.** European Journal of Operational Research, 202, 16-24, 2010.

HUGOS, Michael. **Essentials of Supply Chain Management.** New Jersey: John Wiley & Sons, 2003

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organiza o orientada para a estrat gia: como as empresas adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de neg cios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard: Translating Strategy into Action.** Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KLOTTER, Phillip. **Administra o de marketing: an lise, planejamento, implementa o e controle.** S o Paulo: Atlas, 1998

KOTLER, Phillip. **Marketing para o s culo XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** S o Paulo: Futura, 1999.

LACHANCE, Sue. Applying the balanced scorecard. **Strategic HR Review**, Melcrum

Publishing Ltd., 2006.

LEITÃO, D. M. **Administração estratégica uma abordagem conceitual e atitudinal**. Rio de Janeiro: SENAI, Petrobrás, 1995.

MALINA, Mary A.; SELTO, Frank H. **Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of balanced scorecard**. Boulder: University of Colorado, 2001

MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo R.C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MILLS, J.A. **A framework for the design of manufacturing strategy processes a contingency approach**. International Journal of Operations & Production Research, v38, n.4. 1995.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Tradução de Maria Adelaide Carpigiani. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry. **Rethinking Strategic Plan Part II: New Roles for Planners**. Long Range Planning, v.27, n.3. 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MULLANE, J. V. **The mission statement is a strategic tool: when used properly**., Londres: Management Decision, 2002.

MULLER, Cláudio J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos**. Tese (doutorado) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELOS FILHO, P. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualymark, 1992.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RAFAELI, Leonardo; CAMPAGNOLO, Rodrigo R.; MÜLLER, José Cláudio. **Missão declarada e missão desdobrada: uma abordagem para o planejamento estratégico**. XIV SIMPEP – Simpósio de Engenharia da Produção:2007.

ROCHA, Paulo. O sincronismo organizacional. **Revista Valor Econômico**. São Paulo, Novembro, 2002.

RODRIGUES, Leonel Cezar; FERNANDEZ, Marcelo Jorge. Alinhamento Estratégico da Tecnologia da Informação e Inteligência Competitiva. **Revista Gestão Industrial**, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, v. 2, n.01. Ponta Grossa, 2006.

ROSSETTI, Adroaldo; MORALES, Aran Bey. O papel da Tecnologia da Informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, vol. 36 no. 1. Brasília, 2007.

SANTIAGO JÚNIOR, José Renato Sátiro. **Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial**. São Paulo: Novatec, 2004.

SAI Social Accountability International. **Responsabilidade Social 8000**. New York: 1997.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. **Planejamento Estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1999.

SÁNCHEZ, Melina M.S.; JR, Orlando C.; OLIVEIRA, Luciel H. de. **Modelo de mensuração da qualidade no atendimento ao cliente e melhoria dos processos de apoio: aplicação em uma operadora de telefonia celular**. XIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2010.

SANTOS, L. C.; GREGORIO, V.; GOHR, C. F. **Estratégia de Operações de Serviços: Uma análise dos critérios de valor percebido de uma academia de ginástica**. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 2008.

SILVA, Eliciane M. da; SANTOS, Fernando C. A.; CASTRO, Mário de. **A relação entre prioridades competitivas e indicadores de desempenho: survey em empresas moveleiras**. XI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2008.

SILVA, Gustavo P; RUTKOWISK, Jacqueline; SOUZA, Ludmila C.; ROCHA, Thiago P. **Validação de uma metodologia para realização de benchmarking no setor de mineração.** XXII Encontro Nacional de Engenharia da Produção. Curitiba, 2002.

SUFRAMA (Superintendência da Zona Franca de Manaus). **Modelo Zona Franca _ O que é o Projeto ZFM?.** Disponível em: <http://www.suframa.gov.br/zfm_o_que_e_o_projeto_zfm.cfm. > Consulta efetuada em 24 de setembro de 2011.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TURNER, J. *The Role of IT in Organizational Transformation, no Information Technology and Organizational Transformation: Innovation for the 21st Century Organization,* GALLIERS, R. D. e BAETS, W. R. J. (org.). Chichester: John Wiley & Sons, 1998.

ULRICH, Dave. Recursos Humanos Estratégicos. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

VASCONCELLOS, P. de; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para competir no Século XXI.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VILLARINHO, Maria Elessandra. **Um sistema de qualificação de fornecedores através da aplicação da metodologia do gerenciamento de processos.** Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis:1999.

WALTER, Fábio; BORNIA, Antonio C.; KLIEMANN NETO, Francisco J. **Análise comparativa de duas metodologias para elaboração do Balanced Scorecard.** Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, 2000.

WASILEWSKI, Nikolai. An empirical study of the desirability and challenges of implementing transnational marketing strategies. **Competitiveness Academic Trade Magazine.** Annual, 2002.

WIREMAN, T. **Developing performance indicators for managing maintenance.** New York: Industrial Press, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIP, Georges S. **Global Strategy... In a world of nations?**. Sloan Management Review, 1989

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.