ConBRepro
XIV CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
EVENTO ON-LINE
I CIGELUBRA
Congresso Internacional de Gestão e Engenharia Luso-Brasileiro
04 a 06 de dezembro de 2024
Energias Limpas nas Engenharias

UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE APOIO A GESTÃO DE FORNECEDORES DE EMPRESAS DE DIVERSOS PORTES NO SETOR TÊXTIL DE SANTA CATARINA

Gracieli de Lima
Departamento de Engenharia de Produção – Faculdade Sinergia
Diego Milnitz
Departamento de Administração Geral e Aplicada – Universidade Federal do Paraná - UFPR
Douglas Ferreira Vidal
Departamento de Engenharia de Produção – Faculdade Sinergia
Mauro Lizot
Departamento de Administração Geral e Aplicada – Universidade Federal do Paraná - UFPR

Resumo: O objetivo dessa pesquisa é analisar a prática de avaliação de desempenho de fornecedores em empresas de diversos portes do setor textil, identificando os indicadores mais comuns e avaliando o impacto das ações decorrentes dessa avaliação. A metodologia utilizada envolveu uma pesquisa quantitativa in loco, por meio de questionários aplicados a colaboradores em diferentes níveis hierárquicos. A pergunta que orientou a pesquisa foi: Como as empresas utilizam indicadores de desempenho de fornecedores e qual é o impacto das ações resultantes dessa avaliação? Os resultados encontrados indicam que a maioria das empresas utiliza indicadores de qualidade, prazos e custos, além de promover programas de parceria e capacitação de fornecedores. As ações decorrentes da avaliação impactaram positivamente a qualidade e os prazos, mas os efeitos nos preços e custos variaram. A pesquisa busca contribuir para o aprimoramento das práticas de avaliação de desempenho de fornecedores e para o fortalecimento de parcerias na cadeia de suprimentos.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Fornecedores, Cadeia de Suprimentos.

USE OF PERFORMANCE INDICATORS AS A SUPPORT TOOL FOR SUPPLIER MANAGEMENT IN COMPANIES OF VARIOUS SIZES IN THE TEXTILE SECTOR OF SANTA CATARINA

Abstract: The objective of this research is to analyze the practice of supplier performance evaluation in companies of various sizes within the textile sector, identifying the most common indicators and assessing the impact of the actions resulting from this evaluation. The methodology used involved a quantitative on-site survey, through questionnaires applied to employees at different hierarchical levels. The guiding question of the research was: How do companies use supplier performance indicators, and what is the impact of the actions resulting from this evaluation? The findings indicate that most companies use indicators related to quality, deadlines, and costs, in addition to promoting supplier partnership and training programs. The actions resulting from the evaluation positively impacted quality and deadlines, but the effects on prices and costs varied. This research aims to

contribute to the improvement of supplier performance evaluation practices and the strengthening of partnerships in the supply chain.

Keywords: Performance Evaluation, Suppliers, Supply Chain.

1. Introdução

Nos últimos anos, a gestão de fornecedores se consolidou como um fator crítico para a competitividade de empresas, especialmente no setor têxtil de Santa Catarina. Com a crescente demanda por produtos de alta qualidade, eficiência nas entregas e custos controlados, torna-se essencial para as empresas adotar práticas que garantam o desempenho de seus fornecedores. Nesse contexto, os indicadores de desempenho surgem como uma ferramenta fundamental para a avaliação e monitoramento contínuo de fornecedores, permitindo identificar áreas de melhoria e desenvolver ações corretivas.

O presente estudo foca em analisar o uso de indicadores de desempenho na gestão de fornecedores de empresas de diferentes portes no setor têxtil de Santa Catarina. A problemática que se busca solucionar refere-se à forma como esses indicadores podem ser utilizados para apoiar a gestão eficiente dos fornecedores e qual o impacto das ações tomadas a partir das avaliações de desempenho. A pergunta que norteia o estudo é: como as empresas utilizam indicadores de desempenho de fornecedores, e qual o impacto das ações resultantes dessa avaliação?

O principal objetivo deste trabalho é analisar os indicadores mais comuns utilizados na avaliação de fornecedores e avaliar o impacto dessas práticas nas empresas do setor têxtil. De maneira específica, busca-se identificar os principais indicadores utilizados, avaliar as vantagens e desvantagens do uso desses indicadores e analisar, por meio de um estudo de caso, o impacto dessas práticas na gestão de fornecedores.

A metodologia adotada envolve uma abordagem quantitativa, com a aplicação de questionários a colaboradores em diferentes níveis hierárquicos, para coleta de dados sobre as práticas de avaliação de desempenho de fornecedores. Além disso, o estudo conta com uma revisão bibliográfica para sustentar a análise teórica.

Este estudo busca, também, fornecer um panorama detalhado sobre a integração dos indicadores de desempenho no processo decisório das empresas têxteis, investigando como tais métricas influenciam a seleção, o desenvolvimento e a manutenção das parcerias com fornecedores. Ao explorar os desafios e benefícios associados ao uso desses indicadores, pretende-se oferecer contribuições práticas para aprimorar as estratégias de gestão da cadeia de suprimentos, promovendo uma maior competitividade e eficiência operacional para as empresas do setor.

Este artigo está dividido em cinco seções. A primeira seção contextualiza o tema e apresenta a problemática e os objetivos do estudo. Na segunda seção, é realizada uma revisão teórica sobre a gestão de fornecedores e os principais indicadores de desempenho utilizados. A terceira seção aborda a metodologia da pesquisa. Na quarta seção, os resultados obtidos são analisados e discutidos. Por fim, a quinta seção traz as considerações finais e as contribuições do estudo para o aprimoramento das práticas de avaliação de fornecedores no setor têxtil.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Tipos de indicadores de desempenho utilizados pelas empresas de médio e grande porte no setor têxtil

A qualidade é um dos principais indicadores de desempenho utilizados pelas empresas de médio e grande porte no setor têxtil. Segundo Rodrigues e Sellitto (2009), a qualidade é uma medida de excelência que permite avaliar se o produto ou serviço atende às necessidades e expectativas do cliente. Para a gestão de fornecedores, a qualidade é importante porque ajuda a garantir que os produtos e serviços adquiridos atendam aos requisitos estabelecidos pela empresa.

O custo é outro indicador de desempenho essencial na gestão de fornecedores. De acordo com Sharma, Chandna e Bhardwaj (2017), o custo é uma medida financeira que permite avaliar a eficiência da empresa na utilização dos recursos disponíveis. Para as empresas de médio e grande porte no setor têxtil, o custo é importante porque afeta diretamente a margem de lucro e a competitividade da empresa no mercado.

O prazo é um indicador de desempenho que mede a velocidade de execução de uma atividade ou processo. Segundo do Bomfim e Callado (2019), o prazo é fundamental para a gestão de fornecedores no setor têxtil, pois influencia diretamente a capacidade da empresa em atender às demandas dos clientes de forma eficiente e eficaz.

A flexibilidade é outro indicador de desempenho que tem ganhado importância nas empresas de médio e grande porte no setor têxtil. De acordo com Francois (2004), a flexibilidade é a capacidade da empresa em se adaptar rapidamente às mudanças do mercado e às demandas dos clientes. Para a gestão de fornecedores, a flexibilidade é importante porque permite às empresas lidar com variações na demanda e com mudanças nas condições do mercado.

A inovação é um indicador de desempenho que mede a capacidade da empresa em introduzir novos produtos, processos ou serviços. Segundo Cavalcanti et al. (2010), a inovação é fundamental para as empresas de médio e grande porte no setor têxtil, pois permite diferenciar a empresa dos seus concorrentes e criar novas oportunidades de negócio. Na gestão de fornecedores, a inovação é importante porque permite às empresas selecionar fornecedores que tenham uma cultura de inovação e que possam ajudar a empresa a desenvolver novos produtos e serviços.

A produtividade é um indicador de desempenho que mede a eficiência da empresa na utilização dos recursos disponíveis. Segundo Gordon (2005), a produtividade é um indicador importante para a gestão de fornecedores no setor têxtil, pois permite avaliar a capacidade da empresa em produzir mais com menos recursos.

A sustentabilidade é um indicador de desempenho que mede o impacto ambiental, social e econômico da empresa. Segundo Furb e Bastos (2014), a sustentabilidade é importante para as empresas de médio e grande porte no setor têxtil, pois permite que a empresa desenvolva uma imagem positiva e se diferencie dos seus concorrentes. Na gestão de fornecedores, a sustentabilidade é importante porque permite que a empresa avalie o desempenho dos seus fornecedores em relação à responsabilidade social e ambiental.

A partir dessa avaliação, a empresa pode tomar decisões de compra e criar parcerias com fornecedores que compartilhem dos mesmos valores de sustentabilidade. Além disso, a adoção de práticas sustentáveis na gestão de fornecedores pode reduzir riscos de imagem e operacionais para a empresa, contribuindo para a sua reputação no mercado. Porém, a mensuração do desempenho em sustentabilidade ainda é um desafio, sendo necessário o estabelecimento de indicadores específicos que possam ser monitorados e avaliados de forma consistente ao longo do tempo Chen (2011).

2.2 Uso de indicadores de desempenho para monitorar e melhorar o desempenho dos fornecedores.

Os indicadores de desempenho são fundamentais para a gestão de fornecedores, pois permitem que as empresas monitorem e avaliem o desempenho de seus fornecedores em relação aos requisitos de qualidade, custo, prazo, flexibilidade e inovação. Conforme Cavalcanti et al. (2010), as empresas utilizam os indicadores de desempenho para verificar se os fornecedores estão atendendo às especificações de qualidade acordadas, se estão cumprindo os prazos de entrega e se estão oferecendo preços competitivos.

Além disso, os indicadores de desempenho podem ser usados para melhorar o desempenho dos fornecedores. Segundo Gordon (2005), as empresas podem fornecer feedback aos fornecedores sobre seu desempenho, destacando pontos fortes e oportunidades de melhoria. Isso pode ajudar os fornecedores a identificar áreas onde precisam melhorar e a implementar ações corretivas.

Outra forma de utilizar os indicadores de desempenho para melhorar o desempenho dos fornecedores é estabelecendo metas e objetivos. De acordo com Baldassin e da Silva (2021), as empresas podem definir metas específicas para cada indicador de desempenho e compartilhá-las com os fornecedores. Isso ajuda a garantir que os fornecedores estejam cientes das expectativas da empresa e trabalhem para atendê-las. Os indicadores de desempenho também podem ser usados para identificar oportunidades de melhoria nos processos de fornecimento. Para Bai e Sarkis (2014), as empresas podem analisar os dados dos indicadores de desempenho para identificar padrões e tendências que possam indicar problemas nos processos de fornecimento. Isso pode levar a mudanças nos processos que melhoram o desempenho geral dos fornecedores.

No entanto, é importante ressaltar que o uso de indicadores de desempenho na gestão de fornecedores pode apresentar alguns desafios. Conforme Ensslin et al. (2013), os fornecedores podem resistir ao compartilhamento de informações sobre seu desempenho, por exemplo. Além disso, pode ser difícil encontrar indicadores que capturem todos os aspectos relevantes do desempenho do fornecedor.

Para superar esses desafios, as empresas devem estabelecer um diálogo aberto e transparente com seus fornecedores. Segundo Francois (2004), a colaboração entre empresas e fornecedores é fundamental para o sucesso da gestão de fornecedores. As empresas devem trabalhar em conjunto com seus fornecedores para identificar os indicadores de desempenho mais relevantes e para encontrar formas de melhorar o desempenho geral dos fornecedores.

Por fim, é importante destacar que o uso de indicadores de desempenho na gestão de fornecedores é uma prática contínua. De acordo com Rodrigues e Sellitto (2009), as empresas devem revisar regularmente os indicadores de desempenho e ajustá-los conforme necessário. Isso ajuda a garantir que os indicadores continuem relevantes e eficazes na melhoria do desempenho dos fornecedores ao longo do tempo.

3. Metodologia

3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa bibliográfica foi escolhida como método a ser utilizado inicialmente neste trabalho, onde foram utilizados trabalhos científicos e/ou acadêmicos sobre o tema em questão, como livros, artigos, teses e muitos outros trabalhos disponíveis na literatura como fontes de estudo. A interpretação de dados é o uso de métodos para analisar dados a fim de obter uma conclusão fundamentada. A interpretação dos dados é uma etapa crucial no processo de processamento de dados. Esta última parte consistiu numa leitura analítica de toda a informação, com atenção à ciência da sua organização, e numa síntese dos conhecimentos estudados e desenvolvidos. Nesta fase da investigação, recolheu-se a

informação que, ao ser processada, conduziu à descoberta da solução para o problema de investigação, tendo por objetivos gerais e específicos.

3.2 Materiais e Métodos

Para que o objetivo do estudo seja alcançado realizou-se uma pesquisa quantitativa in loco com todos os colaboradores da organização desde os mais altos níveis hierárquicos. A pesquisa realizada neste estudo foi de natureza exploratória, que visa potencializar ideias e explorar intuições. Em seguida, foi realizada uma rodada de pesquisa quantitativa. De acordo com o trabalho de Fonseca (2002), os dados quantitativos podem ser medidos numericamente e, devido à implementação de um tamanho amostral maior, os dados coletados podem servir como uma representação do grupo pesquisado.

Para a coleta de dados para o estudo, foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário via "Google Forms". Esse método provou ser bem-sucedido no recrutamento de uma amostra representativa de funcionários de várias áreas de negócios, perfazendo uma amostra de 19 empresas participantes. Os questionários foram distribuídos por vários canais, incluindo “WhatsApp”, “e-mail”, “LinkedIn” e “Skype,” e foram coletados entre 09 de setembro de 2023 e 27 de setembro de 2023.

O questionário tinha dois módulos e começou com a coleta de informações gerais sobre os respondentes, incluindo idade, sexo, nível de escolaridade e tempo de trabalho, seguido de 20 perguntas fechadas. Essas questões incluíam uma questão de escala e as demais eram questões de múltipla escolha. Foi conduzido um pré-teste da ferramenta de pesquisa antes da coleta de dados principal. Este pré-teste teve como objetivo verificar a clareza das questões e identificar possíveis problemas ou ambiguidades no questionário. Foi aplicado a uma amostra piloto de empresas, composta por 10 CNPJ, que foram selecionados aleatoriamente. O pré-teste foi conduzido no período de 01 de agosto de 2023 a 10 de agosto de 2023. Com base nos resultados do pré-teste, foram feitas as devidas alterações na ferramenta de pesquisa para garantir sua eficácia.

Conforme as diretrizes éticas, esta pesquisa não se enquadra na categoria de pesquisa envolvendo seres humanos, de acordo com a Resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 466, de 12 de dezembro de 2012, pois não envolveu a participação direta ou indireta de seres humanos em sua totalidade ou partes deles, nem o manejo de seus dados, informações ou materiais biológicos. Portanto, não foi necessária a submissão desta pesquisa ao Comitê de Ética.

4.0 Análise dos Resultados

4.1 Caracterização dos Respondentes

A caracterização dos respondentes da pesquisa revela uma riqueza de informações valiosas sobre as empresas participantes no estudo. Essa análise, que se baseia na localização, tempo de atuação e porte das empresas, oferece insights importantes para compreender como a gestão de fornecedores é abordada em diferentes contextos organizacionais no sul do Brasil. O estudo envolveu 19 empresas na região sul do Brasil, abrangendo uma variedade de localidades. A cidade de Brusque, Santa Catarina, emergiu como um ponto focal na pesquisa, com seis empresas participantes, o que indica uma concentração de atividades empresariais relacionadas à gestão de fornecedores nessa região. Navegantes e Itajaí também demonstraram uma presença significativa, com quatro e três empresas participantes, respectivamente. Essas localidades podem ser consideradas centros de atividade econômica na área. Neste estudo, as empresas participantes estão distribuídas em diversas cidades da região sul do Brasil, abrangendo uma ampla área geográfica. A diversidade de localizações geográficas das empresas

contribui significativamente para a representatividade regional desta pesquisa. A seguir, destacamos as cidades em que as empresas estão localizadas e a quantidade de empresas em cada uma delas: Navegantes (3), Brusque (6), Itajaí (2), Nova Trento (1), Joinville (1) Blumenau (1), Gaspar (1), Malhas Moriely, Aline Grazieli e Navegantes SC também são cidades representadas por uma empresa cada. O tempo de atuação das empresas na pesquisa é um fator fundamental para entender as diferentes abordagens e estratégias de gestão de fornecedores. A pesquisa incluiu empresas com uma ampla gama de experiência no mercado. Sete empresas (36.8%) têm uma faixa de atuação de 0 a 10 anos, sugerindo que são relativamente novas no mercado. Isso implica que essas empresas podem enfrentar desafios únicos, como a necessidade de estabelecer relações sólidas com fornecedores em um período de crescimento inicial. Quatro empresas (21.1%) têm uma trajetória de 11 a 20 anos, representando um nível intermediário de experiência no mercado. Essas empresas podem ter alcançado maior estabilidade e maturidade em suas operações, o que pode influenciar positivamente suas práticas de gestão de fornecedores. Cinco empresas (26.3%) têm um histórico de 21 a 30 anos, destacando uma presença consolidada no mercado. Essas empresas provavelmente acumularam uma vasta experiência e conhecimento ao longo dos anos, o que pode se traduzir em estratégias sólidas de gestão de fornecedores. Uma empresa (5.3%) tem uma história de mais de 30 anos no mercado, indicando uma longa tradição e estabilidade. Essa empresa provavelmente tem relacionamentos de fornecimento de longo prazo e práticas avançadas de gestão de fornecedores. Essa diversidade no tempo de atuação das empresas participantes enriquece a pesquisa, permitindo a análise de diferentes abordagens e estratégias de gestão de fornecedores com base na maturidade de cada empresa no mercado. A pesquisa poderá investigar como a experiência afeta a gestão de fornecedores, oferecendo insights valiosos para empresas em diferentes estágios de desenvolvimento.

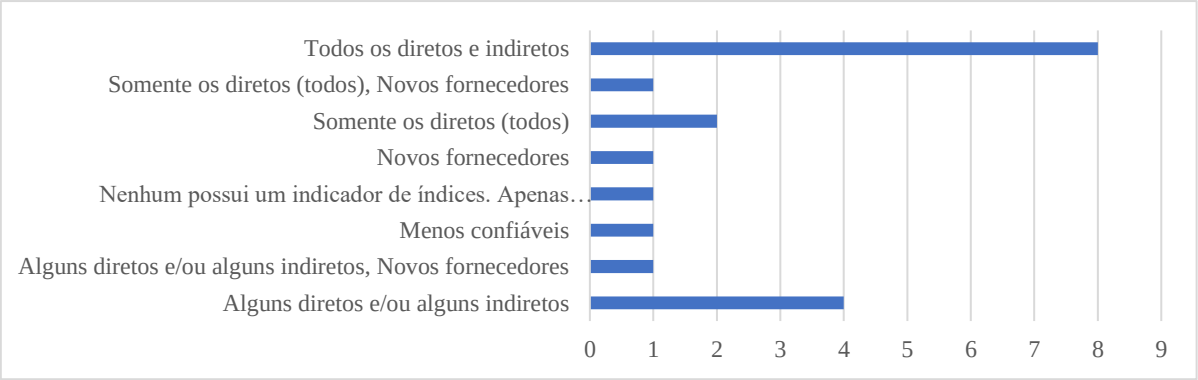
A análise do porte das empresas participantes na pesquisa revela uma variação interessante de tamanhos organizacionais. Mais da metade das empresas (57.9%) são classificadas como "Micro", com até 19 colaboradores. Essas empresas enfrentam desafios específicos devido aos recursos limitados e à estrutura enxuta. A gestão de fornecedores em microempresas exige abordagens ágeis e eficientes para lidar com os fornecedores. Outras quatro empresas (21.1%) são classificadas como "Pequenas", com 20 a 99 colaboradores. Essas empresas têm um pouco mais de capacidade de recursos, o que lhes permite adotar estratégias mais estruturadas em sua gestão de fornecedores. Três empresas (15.8%) são identificadas como "Médias", com 100 a 499 colaboradores. Empresas de médio porte geralmente possuem mais recursos e uma estrutura organizacional mais robusta, refletindo em práticas de gestão de fornecedores mais elaboradas e abrangentes. Uma empresa (5.3%) foi classificada como "Grande", com mais de 500 colaboradores, o que indica que ela provavelmente tem departamentos especializados dedicados à gestão de fornecedores.

4.2 Uso de Indicadores de Desempenho para Avaliar Fornecedores

A pesquisa revela que a grande maioria das empresas participantes, um total de 16 de um grupo de 19, faz uso de indicadores para medir o desempenho de seus fornecedores. Esses indicadores desempenham um papel crucial na gestão de fornecedores, permitindo que as empresas avaliem de forma objetiva o desempenho de seus parceiros em relação a critérios essenciais, como qualidade, cumprimento de prazos e custos. É interessante notar que a quantidade de indicadores varia significativamente entre as empresas. Cinco empresas utilizam de 1 a 2 indicadores, enquanto outras cinco empregam de 3 a 4 indicadores. Três empresas possuem uma abordagem mais abrangente, com 5 a 6 indicadores, e uma empresa utiliza um número ainda maior, com 7 a 8 indicadores. Três empresas, por outro lado, não utilizam indicadores para medir o desempenho de seus fornecedores. Essa

diversidade no uso de indicadores reflete as diferentes necessidades e estratégias de gestão de fornecedores adotadas por essas empresas. Enquanto algumas optam por uma abordagem mais simplificada com menos indicadores, outras preferem uma avaliação mais abrangente e detalhada com um conjunto maior de indicadores. Conforme Figura 1, existe uma variedade de abordagens quando se trata de quais fornecedores são avaliados em relação ao desempenho. Entre as empresas participantes, a maioria avalia tanto fornecedores diretos quanto indiretos. Algumas empresas optam por avaliar apenas fornecedores diretos, enquanto outras escolhem avaliar alguns fornecedores diretos e/ou alguns indiretos. Um pequeno grupo de empresas avalia apenas novos fornecedores.

Figura 1 - Tipos de fornecedores avaliados.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023

A avaliação de fornecedores é uma prática crucial para garantir a qualidade, a eficiência e a confiabilidade da cadeia de suprimentos. Ao avaliar tanto fornecedores diretos quanto indiretos, as empresas reconhecem a importância de toda a cadeia de suprimentos em seu desempenho global. Avaliar novos fornecedores também é uma etapa fundamental para garantir que novos parceiros atendam aos padrões desejados. É interessante notar que uma empresa entre os participantes não utiliza indicadores de índices para avaliar seus fornecedores. Em vez disso, eles descrevem o desempenho de seus fornecedores de forma mais qualitativa, usando termos como "ruim" ou "bom" com base na entrega. Isso pode ser uma estratégia eficaz para essa empresa, mas destaca a diversidade de abordagens que as organizações podem adotar.

4.3 Tipologia de Indicadores de Desempenho Utilizados

A análise dos dados revelou uma ampla gama de tipos de indicadores de desempenho de fornecedores que as empresas participantes utilizam em seus processos de avaliação. Esses indicadores desempenham um papel crucial na gestão da cadeia de suprimentos, permitindo que as empresas monitorem e avaliem o desempenho de seus fornecedores de maneira eficaz. No Quadro 1 são detalhados os principais tipos de indicadores e quantificar quantas empresas os utilizam.

Quadro 1 - Indicadores utilizados por empresa

Indicadores	Nº
Assistência pós vendas	1
Custo/preço, Tempo/prazo de entrega, Flexibilidade para atender pedidos urgentes, Capacidade produtiva para atendimento	1
Flexibilidade para atender pedidos urgentes	1
Qualidade	2
Qualidade, Custo/preço, Tempo/prazo de entrega	3
Qualidade, Custo/preço, Tempo/prazo de entrega, Assistência pós vendas	1
Qualidade, Custo/preço, Tempo/prazo de entrega, Capacidade produtiva para atendimento, Assistência pós vendas	1
Qualidade, Custo/preço, Tempo/prazo de entrega, Capacidade produtiva para atendimento, Responsabilidade socioambiental	1
Qualidade, Custo/preço, Tempo/prazo de entrega, Flexibilidade para atender pedidos urgentes	2
Qualidade, Custo/preço, Tempo/prazo de entrega, Flexibilidade para atender pedidos urgentes, Capacidade produtiva para atendimento	2
Qualidade, Custo/preço, Tempo/prazo de entrega, Flexibilidade para atender pedidos urgentes, Capacidade produtiva para atendimento, Assistência pós vendas, Responsabilidade socioambiental	2
Qualidade, Custo/preço, Tempo/prazo de entrega, Flexibilidade para atender pedidos urgentes, Capacidade produtiva para atendimento, Responsabilidade socioambiental	1
Qualidade, Tempo/prazo de entrega, Assistência pós vendas, Responsabilidade socioambiental	1

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

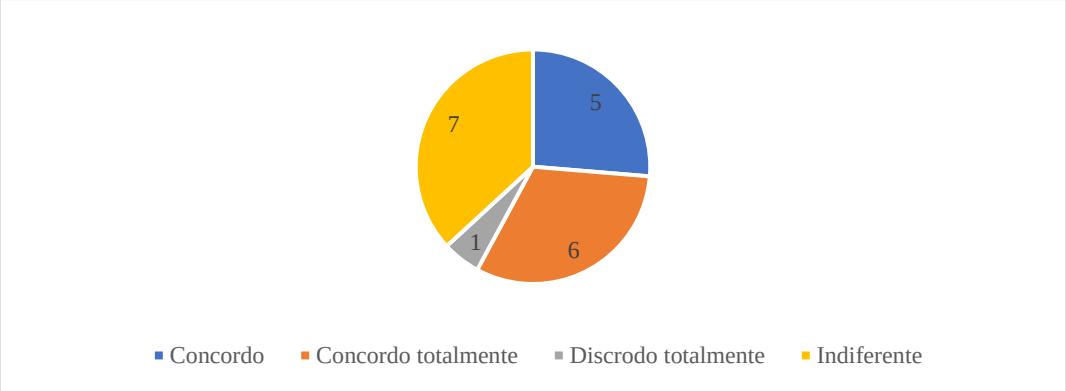
A qualidade é um aspecto crítico para a maioria das empresas, com 15 das 19 empresas participantes (aproximadamente 79%) avaliando seus fornecedores com base nesse indicador. Isso reflete a importância de garantir que os produtos ou serviços fornecidos atendam aos padrões e expectativas de qualidade. Onze empresas (cerca de 58%) consideram o custo ou preço dos produtos e serviços fornecidos como parte de sua avaliação de desempenho de fornecedores. O gerenciamento de custos é fundamental para a eficiência operacional e a lucratividade das empresas. A pontualidade na entrega é avaliada por 11 das 19 empresas (aproximadamente 58%). Cumprir prazos de entrega é essencial para garantir a continuidade das operações e a satisfação do cliente. Sete empresas (cerca de 37%) avaliam a capacidade de seus fornecedores em atender a pedidos urgentes. Isso é especialmente importante em ambientes de negócios dinâmicos, onde as necessidades podem mudar rapidamente. Seis empresas (cerca de 32%) consideram a capacidade produtiva de seus fornecedores como um indicador relevante. Isso está relacionado à garantia de que os fornecedores podem lidar com volumes de produção conforme necessário. A qualidade do suporte pós-vendas é avaliada por quatro empresas (cerca de 21%). O suporte pós-vendas desempenha um papel crucial na manutenção da satisfação do cliente. Quatro empresas (cerca de 21%) incluem a responsabilidade socioambiental em seus indicadores de desempenho de fornecedores. Isso reflete o compromisso crescente das empresas com práticas sustentáveis. Nesse sentido, os indicadores de desempenho de fornecedores desempenham um papel vital na garantia de que as empresas mantenham parcerias de fornecimento eficientes e de alta qualidade. Embora a ênfase varie, a combinação de diferentes indicadores permite que as empresas tenham uma visão mais completa do desempenho de seus fornecedores,

ajudando-as a tomar decisões informadas e estratégicas na gestão de suas cadeias de suprimentos.

4.4 Atendimento aos Indicadores por parte dos fornecedores

A análise das respostas referentes à questão 8, que avalia a capacidade dos indicadores de desempenho em identificar se os fornecedores atendem às necessidades da empresa, revela uma tendência geral de concordância entre a maioria das empresas participantes. Essa concordância abrange uma gama de intensidades, indo desde a concordância moderada até um forte consenso. É importante destacar que apenas um pequeno número de empresas discorda da afirmação de que os indicadores de desempenho são eficazes na identificação do alinhamento entre os fornecedores e as necessidades da empresa. Isso sugere que, para essas empresas, a relação entre os indicadores e a satisfação das necessidades não é tão evidente ou, talvez, que outros fatores tenham mais influência nesse processo. Conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Os indicadores identificam os melhores fornecedores.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Por outro lado, a maioria das empresas concorda com essa afirmação, o que indica que elas percebem os indicadores de desempenho como ferramentas eficazes na avaliação do desempenho de seus fornecedores. Algumas dessas empresas concordam fortemente, destacando a importância dos indicadores nesse contexto. Essa visão compartilhada sobre a eficácia dos indicadores de desempenho reforça sua relevância na gestão da cadeia de suprimentos e na tomada de decisões embasadas em dados concretos. A capacidade de medir e monitorar o desempenho dos fornecedores com base em indicadores específicos pode ser um elemento-chave para garantir que as necessidades da empresa sejam atendidas de maneira consistente e eficaz. Portanto, as empresas estão reconhecendo o valor dessas ferramentas na busca por uma gestão mais eficiente e orientada por resultados.

4.5 Programa de Capacitação e Formação de Fornecedores

Na questão 12, que aborda a presença de um programa formalizado de capacitação e desenvolvimento de fornecedores, a maioria das empresas (15 de 19) indicou que não possuem um programa formalizado para esse fim. Apenas 4 empresas afirmaram que têm um programa de capacitação e desenvolvimento de fornecedores em vigor.

Isso sugere que, em geral, a maioria das empresas participantes não implementou um programa formalizado para aprimorar as habilidades e desempenho de seus fornecedores.

Ter um programa de capacitação pode ser benéfico para melhorar a qualidade, eficiência e confiabilidade dos fornecedores, bem como fortalecer as parcerias de negócios. As empresas que responderam positivamente estão demonstrando um compromisso com o desenvolvimento de suas relações com fornecedores, visando melhorar o desempenho e a qualidade dos produtos ou serviços recebidos. Isso pode resultar em benefícios mútuos, como aprimoramento da cadeia de suprimentos e satisfação do cliente. No entanto, as empresas que ainda não possuem um programa formalizado podem considerar a possibilidade de implementar iniciativas de desenvolvimento de fornecedores no futuro, como uma estratégia para aprimorar suas operações e parcerias de negócios. Na questão 13, que aborda a existência de um programa formal de parceria com fornecedores, os resultados revelam que 47,4% das empresas afirmam ter um programa de parceria, enquanto 47,4% declaram não possuir tal programa. Além disso, 5,3% preferiram não responder à pergunta. Essa divisão quase igual entre as empresas que têm e não têm programas formais de parceria com fornecedores indica que a adoção dessa estratégia não é uniforme. Cerca de metade das empresas reconhece a importância de estabelecer relações sólidas e colaborativas com seus fornecedores, enquanto a outra metade pode considerar essa abordagem no futuro como uma maneira de melhorar seus relacionamentos e obter vantagens competitivas por meio de maior cooperação e colaboração. As empresas que preferiram não responder podem estar em processo de avaliação ou desenvolvimento de tais programas. Isso destaca a necessidade de as empresas continuarem a avaliar e aprimorar suas estratégias de relacionamento com fornecedores, considerando os benefícios de parcerias sólidas na cadeia de suprimentos.

4.7 Cumprimento de Prazo de Entrega e Feedback sobre desempenho

Na questão 15, que aborda a avaliação do nível de atendimento ao prazo de entrega solicitado pelos fornecedores, a maioria das empresas (84,2%) respondeu que seus indicadores permitem avaliar o cumprimento dos prazos de entrega. Apenas uma pequena parcela (5,3%) respondeu "não", indicando que seus indicadores não são eficazes nesse aspecto, enquanto 10,5% responderam "talvez", o que sugere alguma variação na eficácia de seus indicadores nesse quesito. Esses resultados demonstram que a grande maioria das empresas participantes valoriza a capacidade de avaliar o cumprimento dos prazos de entrega pelos fornecedores. Isso é fundamental para garantir a eficiência da cadeia de suprimentos e a satisfação dos clientes, destacando a importância desse aspecto na gestão de fornecedores. Na questão 16, que trata de informar os fornecedores sobre seu desempenho atual, a maioria das empresas (68,4%) afirma que fornece feedback aos seus fornecedores. Isso é uma prática importante para promover melhorias contínuas e manter uma comunicação transparente na relação com os fornecedores. No entanto, 26,3% das empresas responderam "não", indicando que não compartilham informações sobre o desempenho com seus fornecedores. Vale ressaltar a relevância dessa prática para o desenvolvimento de parcerias sólidas e aprimoramento das operações em toda a cadeia de suprimentos. Portanto, os resultados sugerem uma variação nas práticas de comunicação entre as empresas participantes em relação ao feedback de desempenho fornecido aos fornecedores.

5. Considerações Finais

As considerações finais de um estudo são o momento em que se consolidam as principais conclusões e reflexões a partir dos dados coletados e das análises realizadas. Neste estudo sobre a avaliação de desempenho de fornecedores, diversas informações importantes emergiram e merecem destaque. Primeiramente, foi possível observar que a maioria das empresas participantes adota práticas de avaliação de desempenho de fornecedores em

suas operações. Essa constatação denota a relevância atribuída a essa estratégia na gestão da cadeia de suprimentos. A utilização de indicadores para mensurar o desempenho dos fornecedores é uma prática comum e tem o potencial de fornecer informações valiosas para a tomada de decisões. O estudo revelou que os indicadores mais comuns são aqueles relacionados à qualidade dos produtos ou serviços fornecidos, ao cumprimento de prazos de entrega e aos custos ou preços praticados. Esses resultados são condizentes com a importância desses fatores no contexto empresarial. A qualidade é essencial para a satisfação do cliente final, os prazos de entrega afetam diretamente a eficiência das operações, e os custos têm impacto direto na lucratividade. Outro ponto relevante foi a abordagem de parceria com os fornecedores. Aproximadamente metade das empresas declarou possuir programas formalizados de capacitação e desenvolvimento de fornecedores, enquanto a outra metade não os possui. Além disso, mais de 60% das empresas declararam possuir programas de parceria com fornecedores. Isso sugere uma disposição para estabelecer relações de colaboração de longo prazo, baseadas na confiança mútua e no compartilhamento de objetivos. Um dado surpreendente foi a influência das ações derivadas da avaliação de desempenho nas melhorias de qualidade e prazo de entrega. A maioria das empresas relatou que as ações tomadas resultaram em melhorias nesses aspectos. Isso é altamente positivo, uma vez que a melhoria contínua é um dos princípios fundamentais da gestão da qualidade e da eficiência operacional. No entanto, em relação aos preços e custos dos produtos adquiridos, as respostas foram mais variadas. Cerca de 31,6% das empresas relataram que as ações tomadas resultaram em uma diminuição nos preços/custos dos produtos adquiridos, enquanto 42,1% afirmaram que não houve mudanças significativas nesse aspecto. Essa heterogeneidade sugere que a redução de custos nem sempre é uma garantia e que as estratégias de negociação com fornecedores desempenham um papel crucial. Além disso, foi destacado que a avaliação de desempenho dos fornecedores também se estende aos indicadores socioambientais. Isso reflete a crescente preocupação com a sustentabilidade nas operações empresariais e a importância de parcerias com fornecedores alinhados com valores socioambientais. Em relação ao perfil dos respondentes nas empresas, observou-se uma variedade de cargos, desde gerentes e diretores até analistas e supervisores. Isso destaca a relevância da avaliação de desempenho de fornecedores em diferentes níveis hierárquicos das organizações. Assim, este estudo oferece insights valiosos sobre a prática de avaliação de desempenho de fornecedores em empresas de diversos portes e setores. As conclusões apontam para a importância dessa estratégia na gestão de cadeias de suprimentos, ressaltando os benefícios observados em termos de qualidade e prazos, embora a redução de custos nem sempre seja garantida. Esses resultados podem servir como base para o aprimoramento das práticas de avaliação de desempenho de fornecedores e para o estabelecimento de parcerias mais sólidas e sustentáveis na cadeia de suprimentos.

Referências

BAI, Chunguang; SARKIS, Joseph. **Determining and applying sustainable supplier key performance indicators.** Supply Chain Management: An International Journal, v. 19, n. 3, p. 275-291, 2014.

BALDASSIN, Fernando; DA SILVA, Eliciane Maria. **Proposta de um Instrumento de Avaliação de Fornecedores para Atender as Normas ISO 14001 e ISO 45001**. Anais do ConBRepro, 2021.

CAVALCANTI, A. M.; MACIEL, D. A. S.; DE ARAÚJO FILHO, P. F.; CRAMER, L.; CAVALCANTI FILHO, A. M. **Modelo de Avaliação de Fornecedores através de Indicadores de Desempenho.** Anais do XLII Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional (SBPO), 2010.

CHEN, Yuh-Jen. **Structured methodology for supplier selection and evaluation in a supply chain.** Information Sciences, v. 181, n. 9, p. 1651-1670, 2011.

DO BOMFIM, Emanoel Truta; CALLADO, Antônio André Cunha. **Seleção, avaliação de desempenho de fornecedores e características organizacionais:** um olhar a partir da contabilidade gerencial interorganizacional. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 16, n. 39, p. 156-176, 2019.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; ROCHA, S.; MARAFON, A. D.; MEDAGLIA, T. A. **Modelo multicritério de apoio à decisão construtivista no processo de avaliação de fornecedores.** Production, v. 23, p. 402-421, 2013.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANCOIS, Mirela Piccinin. **Método para implantação de um sistema de indicadores para avaliação de fornecedores de uma indústria do Rio Grande do Sul. Mestrado em Engenharia.** FRANCOIS, Mirela Piccinin. Método para implantação de um sistema de indicadores para avaliação de fornecedores de uma indústria do Rio Grande do Sul. 2004.

FURB, Alison Rafael Rinckus; BASTOS, André Luís Almeida. **A Utilização de Indicadores de Desempenho como Ferramenta de Apoio à Gestão de Fornecedores nas Empresas do Setor Metal-Mecánico do Medio Vale do Itajai-SC.** IV CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Ponta Grossa, PR, Brasil, 03 a 05 de Dezembro de 2014

GORDON, Sherry. **Seven steps to measure supplier performance**. Quality progress, v. 38, n. 8, p. 20-25, 2005.

RODRIGUES, Diego Mondadori; SELLITTO, Miguel Afonso. **Análise do desempenho de fornecedores de uma empresa de manufatura apoiada em análise de aglomerados**. Production, v. 19, p. 55-69, 2009.

SHARMA, Vijay Kumar; CHANDNA, Pankaj; BHARDWAJ, Arvind. **Green supply chain management related performance indicators in agro industry:** A review. Journal of cleaner production, v. 141, p. 1194-1208, 2017.