



Estratégias e Ferramentas de Gerenciamento de Aquisições para o Controle de Desempenho de Fornecedores em Projetos

MAZZARONE, Alberto; BRITO, Maurini Elizardo

Gestão e Gerenciamento de Projetos, Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 07 Jul 2020

Revisão: 12 Jul 2020

Aprovação: 14 Ago 2020

Palavras-chave:

Fornecedores

Indicadores

Estratégias

Resumo:

O presente artigo tem como objetivo apresentar estratégias e ferramentas para controlar o desempenho de cada fornecedor, utilizados na área de logística da empresa “Y”, buscando transparência, qualidade e melhorias no contato entre empresa e parceiros obtendo assim um desenvolvimento contínuo. Devido à alta relevância que estes prestadores de serviços possuem para a realização de um projeto, em certas situações, o contato com eles pode ser essencial para que não haja riscos no gerenciamento das aquisições. Ter um controle das entregas e dos resultados que tais fornecedores estão apresentando é primordial para o andamento de um projeto, além de ter um bom relacionamento, buscando sempre o desenvolvimento do parceiro, propondo possíveis melhorias em seus processos. Sendo assim, serão apresentadas estratégias e ferramentas específicas para um melhor desempenho dos fornecedores que auxiliarão na gestão de aquisições em projetos, como por exemplo, o Índice de Desempenho de Fornecedores (IDF), o On Time In Full (OTIF), entre outros, trazendo informações relevantes sobre a qualidade das entregas.

1. Introdução

Nesse artigo será apresentada como referência a área de logística da empresa “Y” que atua no comércio varejista. A empresa em questão, visando à redução de seus custos, desde seu início optou pela contratação de fornecedores para a produção de seus produtos em razão dos elevados gastos com equipamentos e mão de obra.

A empresa “Y”, de certa forma, girava em torno de seus parceiros, pois como tem um produto muito específico, são poucos os fornecedores que trabalham nesse mercado, o que tornava mais complexo os processos, pois

se um fornecedor não está mais atendendo a demanda, não poderia simplesmente cortar relações, era preferível mantê-lo e elaborar uma série de ações para tentar melhorar seus resultados.

Devido a isso, viu que era necessário realizar mudanças, pois erros no fornecimento eram frequentes e tinham grande impacto negativo para a empresa. Então o gerenciamento das aquisições se tornou um ponto de alta prioridade para a empresa, através dele que se começou a organizar todos os processos que tinham falhas, desde o planejamento do que deve ser pedido até o

monitoramento e controle de desempenhos dos fornecedores. Para o planejamento foi necessário uma escolha criteriosa dos fornecedores, além de elaborar um plano de desenvolvimento para a relação de empresa e parceiros [1].

Para que a empresa pudesse alcançar um bom desempenho no setor de aquisições era necessário elaborar estratégias, compartilhando informações com os principais fornecedores e assim desenvolver sua parceria [2]. Com isso, almejando melhorar seus processos e controles de compras e de logística, definiu que a área responsável deveria realizar um projeto para automatizar seus processos, e criar estratégias e indicadores para monitorar os resultados entregues pelos fornecedores, reformulando o modo de atuação da área. A automatização dos processos foi em parceria com a área de tecnologia da informação, pois existiam diversas alterações a serem feitas no sistema da empresa que impossibilitavam o andamento correto dos processos.

Antes de o projeto ser iniciado não havia nenhum planejamento de qual fornecedor que atenderia cada pedido de compra, essa escolha era baseada em relações pessoais, por exemplo, era priorizado o parceiro que tinha mais tempo de serviço com a empresa, independente de seus resultados referentes à entrega no prazo e com qualidade. Além disso, não havia nenhum controle de resultados que os fornecedores apresentavam, e com isso ocorriam diversas falhas nos processos da empresa, desde a criação do produto até a entrega. Isso ocasionava um atraso muito significativo para o cliente final, além de falhas na qualidade do produto e pedido pendente eram bastante frequentes.

A implementação dos indicadores foi com o intuito de medir os resultados que os fornecedores entregavam, e identificar pontos de melhorias necessárias, tendo como objetivo um controle de desempenho dos fornecedores e uma escolha mais assertiva para quem deveria ser feito o pedido de compra. A gestão de resultados dos parceiros da empresa é fundamental para a garantia de

que todos os processos e a qualidade dos produtos sejam realizados de forma adequada gerando resultados positivos para ambos os lados.

Com a análise dos resultados gerados a partir dos indicadores é possível entender quais são os fornecedores que valem a pena uma maior atenção, uma estratégia utilizada é chamar o parceiro para reuniões especiais, para mostrar o quanto ele é importante para a empresa, explicando o motivo de atenção para um processo e assim focar nas melhorias apresentadas. Além do *follow-up*, é essencial a apresentação de relatórios expondo os resultados para cada fornecedor, indicando quais são os pontos que mais precisam de atenção e seu histórico para avaliar se está crescendo ou não, além de mostrar como ele está em relação aos seus concorrentes, com isso os parceiros irão se sentir valorizados e tentar melhorar seus serviços.

Visto que a empresa “Y” possui um cadastro com diversos fornecedores, é de extrema importância que haja uma medição de desempenho de resultados, pois é através desses indicadores que irão monitorar a performance de cada fornecedor que estão em seu cadastro, e assim buscar dentre eles qual seria o melhor para atender determinado pedido de compra, podendo impactar, por exemplo, tanto na qualidade do projeto quanto no resultado financeiro, além disso é possível elaborar novas ações e melhorias para o seu desenvolvimento, sendo o principal ponto de partida para tomar decisões estratégicas do que comprar e com quem comprar.

Para que haja uma boa relação entre cliente e fornecedor é primordial que as duas partes entendam os processos internos de cada uma, entendendo as dificuldades e tentando se adaptar para ter um bom desempenho. Dessa forma, ter uma boa avaliação de desempenho é uma maneira de medir os resultados entregues pelo fornecedor e passar por meio de um *feedback*, possíveis melhorias e ações para que haja um progresso, reconhecendo assim a importância de uma boa performance [3]. O contato mais próximo com os fornecedores resulta em benefícios para a

empresa, pois começam a receber produtos na qualidade e no prazo desejado, o que antes não eram alcançados, proporcionando maior agilidade em seus processos [4].

Dessa forma, o gerente responsável da área de logística e compras da empresa “Y” ficou sendo responsável pelo monitoramento dos *Key Performance Indicator (KPI's)* que foram implementados na área, com eles é possível tomar decisões essenciais para a escolha de um fornecedor, observando os resultados de cada um, além da qualidade do produto, o modo em que são transportados, o atendimento na entrega, para que não haja riscos para o projeto.

As ferramentas e os indicadores de desempenho apresentados tem o intuito de melhorar o monitoramento de resultados entregues pelos fornecedores no processo de gerenciamento de aquisições. Os resultados dos *KPI's* dão aos gerentes informações a respeito dos pontos fortes e fracos dos fornecedores, podendo traçar objetivos para definir possíveis ações a serem implementadas, e dessa forma monitorar e controlar seus resultados [5].

2. Key Performance Indicator (KPI's)

Os indicadores de desempenho são utilizados para medir e monitorar a performance de determinado processo, permitindo que haja uma melhor gestão dos objetivos de uma organização e de seus resultados.

Os *KPI's* facilitam na tomada de decisão de um projeto, por exemplo, na análise de informações referente aos resultados que um fornecedor entrega. Desse modo, conseguem auxiliar tanto ao gerente de projeto quanto a equipe para a uma atuação mais rápida. Com isso, os indicadores de desempenho auxiliam a reduzir as chances de falhas de um projeto, visto que existe um acompanhamento constante dos dados, otimizando os recursos e tempo além de facilitar o processo decisório, principalmente em ações corretivas e de riscos.

Embora existam outras técnicas de gestão de projetos, como por exemplo, programas que calculam a duração de uma determinada atividade, o uso de *KPI's* é essencial para que as atividades tenham grandes chances de alcançar os resultados esperados, identificando também os possíveis riscos e minimizando as chances de ocorrerem.

Na área de logística da empresa “Y” não existia nenhum controle por meio de indicadores de resultados e isso dificultava na tomada de decisão ou na identificação de possíveis falhas durante o processo. Diante disso, foi necessário à implementação de indicadores para identificar as necessidades de melhorias e assim controla-las, melhorando por sua vez o desempenho dos fornecedores ligados diretamente a empresa [6]. O uso de indicadores para contribui para a avaliação e o monitoramento do nível de serviço de cada parceiro [7].

De acordo com o *Project Management Institute (PMI)* as etapas principais para que haja um bom gerenciamento de aquisições são: o planejamento, a condução e o controle das aquisições [8]. Para que esses processos ocorram de maneira eficiente, a adequada escolha de um ou mais fornecedores é essencial para o andamento do projeto, sendo assim o uso dos indicadores em cada processo auxilia na toma de decisão.

No processo de planejamento das aquisições é necessário definir as especificações dos produtos, a quantidade a ser comprado, estabelecer o que será avaliado, e para auxiliar nessa tarefa, os indicadores fornecem informações para selecionar os fornecedores potenciais para realizar a compra. Em relação à condução das aquisições, as reuniões com os parceiros para garantir que a compra seja entregue corretamente eram frequentes, sendo realizado o *follow-up* semanalmente. Para o controle das aquisições, o uso dos indicadores ajuda a monitorar o desempenho de cada fornecedor, alertando, por exemplo, se o pedido está atrasado, ou se os produtos já entregues estão de acordo com o padrão de qualidade. Sendo assim a escolha adequada

dos indicadores irá propiciar uma melhor avaliação de desempenho e com isso identificar ações de melhorias para alcançar os objetivos da empresa [9].

2.1 *Follow-up*

A estratégia de reuniões de *follow-up* no gerenciamento de aquisições consiste em um acompanhamento dos processos referentes aos pedidos feitos pela empresa, principalmente no monitoramento dos prazos que serão entregues. Essa estratégia possibilita uma melhor tomada de decisão na entrega das mercadorias, tendo assim um controle dos prazos, da quantidade e da especificação, com isso riscos de perdas de recursos são minimizadas [10].

Uma das primeiras estratégias tomada pela empresa “Y” foi de convocar cada fornecedor para uma reunião, com o objetivo de trazer os parceiros mais para perto da empresa, melhorando assim o contato entre ambas as partes. Essa primeira etapa consiste em explicar como funcionam os processos da organização, para que o fornecedor entendesse cada etapa, desde como é feito o estudo para a solicitação do produto até o seu recebimento e a sua logística. Além disso, era de suma importância também entender como é o funcionamento da fábrica do parceiro, para que assim pudessem realizar as melhorias necessárias de acordo com a sua capacidade. Os fornecedores foram convocados de acordo com seu grau de importância para a empresa, para que as mudanças já começassem a surtir algum efeito.

Essa iniciativa de ter um contato mais próximo com cada parceiro foi com o intuito de resolver as divergências entre processos que causavam ruídos na entrega e no monitoramento de produtos, além de apresentar os resultados que vinham entregando, e os possíveis pontos de melhorias. A reunião seguia um roteiro inicial, de início era feita a apresentação do processo da logística a qual era a principal envolvida, além disso, o acompanhamento

diário que o fornecedor teria após a reunião, seria diretamente com essa área. Em seguida foram expostos todos os resultados que o fornecedor vinha entregando, diante disso foram apresentados os indicadores que seriam utilizados para o controle de resultados, e dessa forma verificar os efeitos surtidos pós a reunião, esperando uma melhoria na agilidade de entrega e na qualidade dos pedidos. Tal acompanhamento começou a ser feito semanalmente, realizando a conferência de todos os pedidos que estavam pendentes e a previsão de entrega para eles, verificando se teriam atrasos ou não, nessas reuniões semanais também eram tratados de assuntos referentes à qualidade dos pedidos.

2.2 Índice de Desempenho de Fornecedores (IDF)

Uma ferramenta utilizada principalmente por áreas relacionadas a suprimentos e compras, para mensurar os resultados dos fornecedores é o Índice de Desempenho de Fornecedores (IDF). Esse medidor é essencial para a gestão de relacionamentos entre empresa e fornecedores, tem como objetivo principal a melhoria contínua na busca por qualidade e transparência nesse contato, buscando as melhores práticas, desse modo é possível medir o desempenho de cada parceiro de acordo com a sua performance, e caso tenha um rendimento a baixo do esperado, a empresa buscaria desenvolver planos de ações para possíveis melhorias.

O modo que é avaliado o IDF pode variar de empresa para empresa, irá depender de quais são os requisitos mais importantes para a organização. Questões como a qualidade, o preço, o prazo, a forma de contato, o cumprimento de contratos, a pós-venda, são exemplos que podem ser adotados para a medição. Cada um desses pontos podem possuir subcritérios, por exemplo, os preços podem ser avaliados através de um histórico de variação de preço, e assim cada requisito tem um peso estipulado pela empresa.

Na empresa “Y” esta ferramenta foi usada primeiramente para verificar quais eram os fornecedores que mais precisavam de atenção baseado nos critérios de qualidade,

prazo, e pedidos em atraso, determinando quais eram os que precisavam de um plano de ação urgente e também de um acompanhamento mais de perto, além dos fornecedores que estavam atendendo os critérios e precisavam apenas ser monitorados. Esses resultados foram os principais pontos levados em consideração para elaborar a lista de prioridades dos parceiros que seriam chamados para as reuniões de *follow-up*.

Os principais benefícios do IDF são: a análise objetiva dos indicadores, possuindo dessa maneira indicadores específicos para avaliar cada questão, e o outro benefício é a transparência na informação com o parceiro. Então através dessa ferramenta é possível que tanto o fornecedor quanto para o gestor da área possam analisar juntos os resultados, sabendo exatamente o que está sendo avaliado e quais são as consequências dos resultados entregues.

2.3 Prazo

Um dos maiores desafios para uma área de aquisições e de logística é reduzir o tempo de entrega de um pedido, pois possui diversas variáveis que podem atrapalhar o processo de compra, como por exemplo, o meio de transporte que é utilizado na entrega, assim como o tempo de produção de um determinado fornecedor.

Na empresa “Y” os prazos combinados com cada fornecedor para as entregas de mercadorias eram de até trinta dias depois de que os pedidos fossem realizados, porém a maioria dos fornecedores atrasavam as entregas e a empresa não tinha uma gestão de que dia chegaria cada pedido, ficava em aberto e o parceiro realizava a entrega no dia que fosse mais adequado para ele, não havia um controle do que seria recebido no dia, ou seja, alguns dias não havia recebimento de nenhuma mercadoria, outros dias eram recebidos um excesso de produtos, o que sobrecarregava o controle de qualidade.

Para começar a controlar essa situação, a empresa “Y” começou a utilizar o indicador *On-Time Delivery (OTD)* para monitorar o

tempo de ciclo de pedido. Esse indicador busca medir o tempo que o levou desde a data da realização do pedido até a data da entrega do mesmo, independente das especificações dos produtos estarem corretas, e com isso a gestão possa elaborar estratégias para os fornecedores que excederem o prazo estipulado, identificado possíveis gargalos e minimizar os impactos negativos.

Além desse indicador, a empresa optou por modificar o processo para controlar os dias de recebimento de mercadorias. Foi necessário elaborar uma agenda de entrega de fornecedor, cada parceiro teria um dia específico na semana para realizar a entrega de produtos, tais entregas deviam ser relatadas previamente, indicando os pedidos que seriam entregues e a quantidade. Com isso foi possível melhorar o fluxo de produtos que chegavam para o controle de qualidade, evitando sobrecargas no processo de trabalho.

Além dessa modificação, foram alterados também os processos de devoluções e de compra de insumos, que estão citados mais adiante neste artigo, e tiveram grande impacto no prazo de entrega.

2.4 Controle de Qualidade

Outra etapa de grande importância para que os objetivos de uma empresa sejam atingidos, é o rigoroso processo de qualidade. Nele são avaliados padrões especificados pela empresa de um determinado produto, levando em consideração a satisfação que proporcionará ao cliente final.

Para ter um controle maior das mercadorias que eram entregues, e desse modo agilizar as etapas de controle de qualidade, foram alterados diversos processos na empresa “Y”, pois existiam falhas que dificultavam os melhores resultados.

De início foi implementado um indicador para medir a ordem de prioridade para a realização do controle de cada produto. Esta ação foi feita levando em consideração a demanda do produto e a quantidade que possuía em estoque, quanto maior a demanda e menor a quantidade em estoque, maior era a prioridade para ser feito o controle de

qualidade. Isso influenciou diretamente no tempo que o cliente aguardava para adquirir o produto, reduzindo o tempo de espera.

Para agilizar a conferência dos pedidos em aberto, foi necessário uma melhoria na interface do software utilizado na empresa, pois estavam ocorrendo diversos erros no momento de cadastro do produto na plataforma. O controle de qualidade aceitava produtos que não estavam no pedido ou faziam a inclusão em outro, pois precisava do produto em estoque, isso gerava uma série de problemas para o controle do que foi entregue. Então foi necessário um bloqueio para os produtos que chegassem à empresa, que somente fossem aceitos nos pedidos com a numeração correta, e caso fosse entregue com a numeração errada seria devolvido para o fornecedor. Com isso, o controle de pedidos em aberto ficou muito mais claro, tanto para a empresa quanto para o fornecedor, evitando ruídos no controle de ambos.

Uma questão que também causava ruídos era a medição dos produtos, para o controle de qualidade existia um padrão e para o fornecedor outro, então na reunião de *follow-up*, foi alinhado qual deveria ser a medida correta de todos os produtos. É essencial que haja um contato muito próximo com os fornecedores, e que todas as especificações sejam alinhadas, para evitar ao máximo de ruídos, porque por mais simples que sejam podem causar grandes transtornos, principalmente se for em excesso.

Com todas essas alterações de processos, eram essenciais que fossem criados indicadores para monitorar todos os resultados referentes ao controle de qualidade. Então um dos primeiros indicadores implantados na área foi para controlar os defeitos mais frequentes que eram identificados nos produtos, com o objetivo de passar para os fornecedores esses resultados, e desse modo alterar seu processo produtivo para que fosse encontrada a solução para esses defeitos.

Para a elaboração de estratégias e de ações para intensificar os resultados do controle de qualidade, foi criado um indicador

para medir o tempo de execução da área, desde quando o produto chegava até o momento que era feito o controle, com o objetivo de agilizar esse processo e bater metas. Em paralelo a esse indicador foi criado outro para monitorar a quantidade de produtos que cada funcionário realizava o controle de qualidade por dia, trazendo como resultado a categoria que cada um tinha um melhor desenvolvimento, e assim adaptar a equipe para o melhor rendimento.

2.5 On Time In Full (OTIF)

Uma ferramenta utilizada para monitorar o desempenho dos fornecedores é o *On Time In Full (OTIF)*, muito utilizado principalmente na área de logística das empresas, ele busca a entrega perfeita, ou seja, que o pedido seja entregue dentro do prazo, na quantidade especificada e na qualidade perfeita, atendendo a todos os requisitos do cliente.

Para realizar o cálculo do *OTIF*, o ideal é que cada informação seja computada separadamente, e depois seja feita a multiplicação do resultado entre as variáveis. Este indicador é binário, então será utilizado “1” caso o pedido tenha sido entregue corretamente e “0” se houver algum problema na entrega.

Na empresa “Y”, a partir de uma base de dados foi verificada primeira, a porcentagem de pedidos que estavam dentro e fora do prazo; em seguida verificou-se a qualidade dos pedidos, se um produto do pedido estivesse com defeito, o pedido seria considerado como fora do padrão de qualidade, e por último, se o pedido foi entregue por completo ou não. Para chegar ao resultado final do indicador deve multiplicar o resultado das três variáveis, por exemplo, 95% dos pedidos são entregues no prazo, 95% são entregues com boa qualidade, e 90% são entregues por completo, o valor do pedido perfeito seria de $0,95 \times 0,95 \times 0,90$, obtendo o resultado de 81%.

É de suma importância que antes da implementação dessa ferramenta, seja definido todas as informações que serão

utilizadas para medir esses dados, além de especificar o período que está sendo aferido.

Por meio desse indicador é possível identificar possíveis falhas nos processos do fornecedor, além de controlar a qualidade do serviço que está sendo oferecido e com isso identificar novas soluções para esses problemas.

Na empresa “Y”, o *OTIF* foi implementado junto com as reuniões de *follow-up*, com o intuito de na primeira reunião mostrar para o fornecedor qual era o resultado que ele vinha entregando, para que ele pudesse enxergar onde que estava o erro e melhorar seu processo. A partir disso, foi feito um comparativo do resultado que o parceiro entregava antes e depois da reunião, apresentando assim uma melhora no resultado do indicador, sendo medido a cada semana e passando o *feedback* ao fornecedor.

2.6 Compra de insumos

Um dos processos no setor de aquisição da empresa “Y” era a compra de insumos, esses utensílios eram enviados para os fornecedores para a produção dos produtos finais. Este processo apresentava algumas falhas que prejudicavam outras etapas da cadeia.

As compras desses insumos eram feitas com fornecedores especializados na produção desses materiais. Assim que eram entregues na empresa, o responsável técnico exclusivamente pelo controle de qualidade desses insumos realizava a conferência para verificar se estavam no padrão da empresa, feito isso eram enviados aos fornecedores para a produção do produto final. Porém muitos parceiros alegavam que os insumos chegavam em diferentes modelos, e quando entregavam o produto final para a empresa, muitos eram reprovados justamente pela diferença para o padrão estabelecido o que acarretava em muitos ruídos no processo, como atraso de pedidos, aumento número de devoluções, e resultados ruins nos indicadores, e assim existiam justificativas para esse ocorrido, como por exemplo, falta de atenção no controle de qualidade, quebra

ou alteração, devido ao processo produtivo na fábrica.

Além disso, havia também a questão do alto valor em estoque parado, em sua maioria são insumos que eram utilizados em coleções de lançamento e tais coleções foram canceladas ou removidas do portfólio, ou também pedidos que foram cancelados, mas a compra do insumo já havia sido feita, ou produtos que foram trocados por clientes, esses produtos eram destinados ao estoque parado.

Então com isso, visto que tais dificuldades atrasavam tanto o processo do fornecedor quando o da empresa foi feito um acordo que todo o processo de compra de insumos passaria para os fornecedores dos produtos finais. A empresa se comprometeu a zerar o seu estoque, e sinalizar previamente ao fornecedor o que deveria ser comprado para não atrasar o processo de produção. Para os fornecedores não foi um problema, pois alguns já trabalhavam com insumos próprios e outros já trabalhavam dessa maneira com outros clientes. Tais mudanças tiveram um enorme resultado de reduzir o estoque parado da empresa e nos resultados financeiros.

2.7 Devoluções

Um processo que tem muito impacto tanto para uma empresa quanto para um projeto, é o de devolução de um produto, pois tem como consequência um possível atraso do que foi planejado.

Na empresa “Y” foi analisado que um dos principais pontos que faziam os pedidos ficarem em atraso e com quantidades de produtos pendentes, eram os enormes quantitativos de devoluções que aconteciam, sendo os principais motivos pela qualidade, pois muitos não chegavam ao padrão da empresa, e também pelo atraso significativo por parte de alguns fornecedores, pois tais produtos quando chegavam já não eram mais do interesse da empresa.

Para medir o desempenho de cada fornecedor, a empresa começou a controlar a quantidade de produtos que eram reprovadas no controle de qualidade e os motivos de cada

reprovação para passar um *feedback* ao parceiro. Em paralelo a esse indicador, iniciou-se a controlar a quantidade de dias que um produto reprovado demorava a retornar ao parceiro, pois quanto maior era esse tempo, mais tempo o pedido ficaria em atraso.

Para contornar essa situação, foi preciso primeiro entender o lado do fornecedor, levar em consideração o funcionamento dos seus processos, para que assim a empresa pudesse realizar as melhorias necessárias. Com isso, ficou entendido que para o parceiro era interessante que, caso um produto fosse devolvido, ele deveria ser realocado para outro pedido, pois não poderiam parar uma fábrica inteira para produzir somente um produto, e com isso evitaria novos atrasos. Então a empresa precisou se adaptar ao novo processo, principalmente a área de planejamento, pois a partir dessa mudança precisou calcular uma margem de produtos que poderiam ser devolvidos. É importante citar que a empresa trabalhava com alguns fornecedores pequenos, então era necessário à adaptação.

Outro ponto importante no processo de devolução, era a maneira que os produtos eram devolvidos aos fabricantes. Por muito tempo, a empresa realizava o envio dos produtos que foram reprovados no controle de qualidade por correio, o que tinha um alto custo e alguns riscos, como greve dos correios, perda do produto no transporte, além de ocasionar um maior atraso. Com isso, na reunião de *follow-up* foi pontuado que todos os produtos que fossem reprovados no controle de qualidade por defeito, por excesso de quantidade ou por atraso muito alto, ficaria a custo do fornecedor. Nesse cenário o parceiro teria que escolher entre duas opções, ou ele arcava o custo do correio ou enviava um portador para retirar o produto. Feita essas mudanças à empresa conseguiu reduzir os gastos com as devoluções.

3. Considerações finais

O presente artigo propôs exemplificar de forma clara e objetiva estratégias e

ferramentas para o desenvolvimento e contato da empresa com seus fornecedores.

Como observado, baseado nos resultados das estratégias implementadas para as melhorias nos processos, é necessário o monitoramento constante de todos os indicadores para evitar possíveis erros durante toda a cadeia envolvida no processo, visto a complexidade de possíveis ruídos que cercam a área de gerenciamento de aquisições, envolvendo principalmente os fornecedores.

O gerenciamento de aquisições em projetos possui diversos pontos relevantes no decorrer do projeto. Diversos exemplos de estratégias utilizadas para melhoria do processo de aquisições foram abordados para demonstrar quais são as questões mais importantes que se deve atentar para mitigar os riscos.

Com isso, um gerenciamento apropriado das aquisições, principalmente levando em conta o contato direto com o fornecedor, propicia uma maior eficiência na busca por resultados, melhorando a qualidade, os prazos sendo cumpridos, menores riscos na entrega, além de reduzir custos para ambos os envolvidos no processo.

Sendo assim, a união das estratégias de melhorias em processos e acompanhamento mais próximo com os parceiros, com as ferramentas utilizadas para analisar os resultados como o *OTIF*, o *IDF* e indicadores para medição de resultados, propicia um projeto com os riscos e performance de fornecedores controlados.

4. Referências

- [1] NARASIMHAN, R.; DAS, A. The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, v.19, n.5, p.593-609, 2001.
- [2] KOCABASOGLU, C.; SURESH, N. C Strategic sourcing: an empirical investigation of the concept and its practices in US manufacturing firms.

- Journal of Supply Chain Management, v.42, n.2, p.4-16, 2006.
- [3] MONCZKA, R. M.; TRENT, R. J.; HANDFIELD, R. B. Purchasing and supply chain management. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998, 776 p.
- [4] HANSEN, M. T.; NOHRIA, N. How to build collaborative advantage. MIT Sloan Management Review, v.46, n.1, p.22-30, 2004.
- [5] CANTO, R. Proposta de revisão do modelo de avaliação do desempenho dos fornecedores da GKN do Brasil Ltda. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- [6] MARTINS R. A.; NETO P. L. O. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização – Gestão & Produção 1998, vol.5, n.3, pp.298-311. JORGE, M. J.; AVELLAR, C. M.; MELO, L. C.; PIGATTO, J. A. M.; BATISTA, D. L. Indicadores de Efetividade em custo de atividades-meio no modelo de gestão para resultados: a experiência do Ipec/Fiocruz. Repec - Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, v.4, n.2, p.1-22, 2010.
- [7] JORGE, M. J.; AVELLAR, C. M.; MELO, L. C.; PIGATTO, J. A. M.; BATISTA, D. L. Indicadores de Efetividade em custo de atividades-meio no modelo de gestão para resultados: a experiência do Ipec/Fiocruz. Repec - Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, v.4, n.2, p.1-22, 2010.
- [8] PMI - Project Management Institute – PMBOK - Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. 6. ed. Newtown Square: Project Management Institute, Inc., 2017.
- [9] MONDINI, L. C.; MACHADO, D. D. P. N.; SCARPIN, M. R. S.; MONDINI, V. E. D.; Impacto do planejamento de compras no desempenho financeiro da indústria de transformação do Brasil. REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre) vol.21 no.1 Porto Alegre Jan./Apr. 2015.
- [10] GONZALES, Maurício. O sistema de acompanhamento em compras e logística numa organização pública. Revista Semina: Ciências Sociais e Humanas. v. 24, n. 1, 2003.