

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA

FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**FATORES CRÍTICOS PARA O RELACIONAMENTO DE LONGO
PRAZO COM FORNECEDORES NA CADEIA AUTOMOTIVA**

ELIACY CAVALCANTI LÉLIS

ORIENTADOR: PROF. DR. ALEXANDRE TADEU SIMON

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2011

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**FATORES CRÍTICOS PARA O RELACIONAMENTO DE LONGO
PRAZO COM FORNECEDORES NA CADEIA AUTOMOTIVA**

ELIACY CAVALCANTI LÉLIS

ORIENTADOR: PROF. DR. ALEXANDRE TADEU SIMON

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2011

L541f

Lélis, Eliacy Cavalcanti

Fatores críticos para o relacionamento de longo prazo com fornecedores na cadeia automotiva / Eliacy Cavalcanti Lélis – Santa Bárbara d'Oeste, SP: [s.n.], 2011.

202 f ; il.

Tese (Doutorado) – Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo. Programa de Pós - graduação em Engenharia de Produção, Santa Bárbara d'Oeste, 2011.

Orientador: Alexandre Tadeu Simon.

Inclui Bibliografia

1. Engenharia de Produção – relacionamento de longo prazo. 2. Engenharia de Produção – gestão do relacionamento com fornecedores. 3. Engenharia de Produção – cadeia automotiva. I. Alexandre Tadeu Simon. II. Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título.

CDU 62.002

**FATORES CRÍTICOS PARA O RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO COM
FORNECEDORES NA CADEIA AUTOMOTIVA**

ELIACY CAVALCANTI LÉLIS

Tese de doutorado defendida e aprovada, em 19 de dezembro de 2011, pela Banca Examinadora constituída pelos Professores:

Prof. Dr. Alexandre Tadeu Simon, Presidente

UNIMEP

Prof. Dr. Carlos Roberto Camello Lima

UNIMEP

Prof. Dr. Íris Bento da Silva

UNIMEP

Profa. Dra. Rosângela Maria Vanalle

UNINOVE

Prof. Dr. Roberto Giro Moori

MACKENZIE

Dedico esta tese ao meu pai (in memoriam).

AGRADECIMENTOS

À Deus, que me proporciona sabedoria e força interior, me impulsionando sempre a tornar os meus sonhos uma realidade.

Ao meu orientador, Prof. Alexandre Tadeu Simon, pela competência, paciência e contribuições para a concretização desta pesquisa.

Aos Professores do Programa de Engenharia de Produção da UNIMEP e da Escola Politécnica da USP, pelo conhecimento adquirido nas disciplinas cursadas.

Aos Professores da Banca Examinadora: Dr. Carlos Roberto Camello Lima, Dr. Íris Bento da Silva, Dra. Rosângela Maria Vanalle, Dr. Roberto Giro Moori, pelas contribuições.

À secretária do PPGEF, Clarissa Gastão Bolandin, pela qualidade e dedicação no atendimento.

Aos colegas de curso, em especial à Maria Célia de Oliveira, pelo apoio no desenvolvimento do trabalho.

À minha família, em especial meu esposo Ovídio e a minha mãe Darci, pela força que me deram neste momento importante da minha vida.

Aos amigos e colegas de trabalho que incentivaram a realização deste doutorado.

À todos que, direta ou indiretamente, me auxiliaram a concluir esta pesquisa.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **FATORES CRÍTICOS PARA O RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO COM FORNECEDORES NA CADEIA AUTOMOTIVA** 2011. 202 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

RESUMO

Para se tornarem mais competitivas, as empresas precisam contar com fornecedores competentes e confiáveis. Para manter um relacionamento com essas características, é importante manter uma gestão que consolide uma base de fornecedores com um relacionamento de longo prazo. Na Gestão da Cadeia de Suprimentos esta questão se torna estratégica porque a gestão do relacionamento pode afetar a sustentação de elos que interligam as empresas da cadeia. Esta pesquisa objetiva identificar os fatores críticos para um relacionamento de longo prazo sob a perspectiva dos fornecedores das montadoras na cadeia automotiva. A metodologia de pesquisa abrange uma *survey* exploratória, com abordagem quantitativa e qualitativa. Os resultados mostram doze fatores críticos separados em três grupos: desempenho (preço, qualidade, confiabilidade, flexibilidade), colaboração (confiança, colaborador, comunicação, atividades conjuntas) e gestão do relacionamento (avaliação, inovação, capacitação, resolução de problemas). Esses fatores técnicos e organizacionais foram divididos por nível de criticidade, de acordo com o percentual de frequência das respostas. As conclusões revelam que o fator confiabilidade na entrega teve a maior porcentagem na frequência das respostas, sendo considerado como extremamente crítico, e o fator capacitação, a menor frequência. Os fatores críticos identificados podem atuar como direcionadores estratégicos na Gestão da Cadeia de Suprimentos para a sustentação de elos duradouros com a consolidação da base de fornecedores na cadeia automotiva e podem ser referência para outros setores.

Palavras-chave: Relacionamento de longo prazo; gestão do relacionamento com fornecedores; cadeia automotiva.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **CRITICAL FACTORS FOR LONG-TERM RELATIONSHIP WITH SUPPLIERS IN THE AUTOMOTIVE CHAIN.** 2011. 202 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

ABSTRACT

To become more competitive, companies need to have competent and reliable suppliers. To maintain a relationship with these characteristics, it is important an efficient management to consolidate a base of suppliers with long-term relationship. In Supply Chain Management this issue becomes strategic because relationship management can affect the support of links that connect the chain companies. This research aims to identify the critical factors for a long term relationship with the perspective of suppliers in the automotive chain. The research methodology includes an exploratory survey with quantitative and qualitative approach. The results shows twelve critical factors divided into three groups: performance (price, quality, reliability, flexibility), collaboration (trust, colaborator, communication, joint activities) and relationship management (evaluation, innovation, training, problem solving). These technical and organizational factors were divided by level of criticality according to the response frequency percentual. The conclusions reveal that the delivery reliability factor had the highest percentage in the frequency of responses and is considered extremely critical, and the training factor, the lowest frequency. The critical factors identified may act as strategic drivers in the Supply Chain Management to support durable links with the consolidation of the supplier base in the automotive supply chain and can be used as a reference for other sectors.

Keywords: Long-term relationship, suppliers relationship management, automotive chain

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE QUADROS.....	xii
LISTA DE TABELAS	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	xiv
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	1
1.2 OBJETIVO E CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO.....	4
1.3 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	4
1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	5
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	5
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	7
2.1 A GESTÃO DO RELACIONAMENTO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	7
2.2 O PAPEL DA COLABORAÇÃO NO RELACIONAMENTO ENTRE FORNECEDOR E CLIENTE	23
2.3 A IMPORTÂNCIA DO DESEMPENHO NO RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO	33
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	40
3.1 A FUNÇÃO DA REVISÃO DA LITERATURA.....	40
3.2 A DELIMITAÇÃO DO TRABALHO E O PROBLEMA DA PESQUISA.....	41
3.3 O MÉTODO DE PESQUISA.....	42
3.3.1 PROJETO DA <i>SURVEY</i>	42
3.3.2 PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO	48
3.3.3 COLETA DE DADOS	48

3.3.4 ANÁLISE DOS DADOS	49
4. APLICAÇÃO E RESULTADOS DA PESQUISA	52
4.1 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	52
4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA	52
4.2.1 PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS	53
4.2.2 FATORES CRÍTICOS PARA UM RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO	54
4.2.3 PERFIL DA GESTÃO DO RELACIONAMENTO	57
4.2.4 PERFIL DA COLABORAÇÃO	59
4.2.5 NÍVEL DE CRITICIDADE	63
4.3 ANÁLISE QUALITATIVA	67
5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	71
5.1 CONCLUSÕES	71
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	73
5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO	85
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO	86
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS	88

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO DE GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	8
FIGURA 2 – ELEMENTOS NA ESTRUTURA DE GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	9
FIGURA 3 – RELAÇÕES DE FORNECIMENTO ENTRE AS EMPRESAS DAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS.....	12
FIGURA 4 – MÓDULO DA SUSPENSÃO TRASEIRA DE UM VEÍCULO.....	15
FIGURA 5 - HIERARQUIA NA RELAÇÃO DE PARCERIA.....	18
FIGURA 6 – PROCESSOS DA GESTÃO DOS FORNECEDORES.....	22
FIGURA 7 – AUDITORIA PARA CERTIFICAÇÃO DO FORNECEDOR.....	23
FIGURA 8 – TIPOS DE RELACIONAMENTO	24
FIGURA 9 – GRAU DE PRIORIDADE NAS TENDÊNCIAS RELACIONADAS À GESTÃO DE FORNECEDORES	26
FIGURA 10 – A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E SEUS PRESSUPOSTOS.....	29
FIGURA 11 - OS OBJETIVOS DE DESEMPENHO PROVOCAM EFEITOS EXTERNOS E INTERNOS	34
FIGURA 12 - MODELO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO	9+*37
FIGURA 13 – ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	40
FIGURA 14 – CADEIA AUTOMOTIVA CONSIDERADA NA PESQUISA.....	49
FIGURA 15 – TIPOS DE ORGANIZAÇÃO	53
FIGURA 16 – NÍVEL NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	53
FIGURA 17– PORTE DAS EMPRESAS	54
FIGURA 18 – ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS	56
FIGURA 19 – NÍVEL DE CRITICIDADE.....	64

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – REQUISITOS DA GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES NA METODOLOGIA AGA (AVALIAÇÃO DE GRAU DE ADERÊNCIA)	10
QUADRO 2 – CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS NAS EMPRESAS.....	14
QUADRO 3 – PROGRESSIVIDADE DE COMPETÊNCIAS DOS FORNECEDORES DA CADEIA MODULAR	21
QUADRO 4 – TIPOS DE COLABORAÇÃO.....	25
QUADRO 5 – ATRIBUTOS DA COLABORAÇÃO.....	28
QUADRO 6 – FATORES DO RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO MAIS CITADOS NA LITERATURA.....	45
QUADRO 7 – MOTIVOS QUE PODEM LEVAR AO ROMPIMENTO DA RELAÇÃO FORNECEDOR-CLIENTE	68
QUADRO 8 – SUGESTÕES PARA A MANUTENÇÃO DE UM RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO	69

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – COMPARAÇÃO DAS FREQUÊNCIAS RELATIVAS DOS FATORES CRÍTICOS	55
TABELA 2 – PERFIL DA GESTÃO DO RELACIONAMENTO.....	57
TABELA 3 – MEIOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE FORNECEDOR E CLIENTE	59
TABELA 4 – VISITA DE CLIENTES.....	59
TABELA 5 – INFORMAÇÕES COMPARTILHADAS ENTRE FORNECEDOR E CLIENTE.....	60
TABELA 6 – ESTOQUE OU PONTO DE VENDA NO CLIENTE	61
TABELA 7 – FREQUÊNCIA DE ENTREGA	62
TABELA 8 – DECISÕES CONJUNTAS ENTRE FORNECEDOR E CLIENTE.....	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGA: Avaliação do Grau de Aderência

CPFR: *Collaborative Planning Forecasting and Replenishment*

CR: *Continuous Replanishment*

CRP: *Continuous Replenishment Program*

ESI: *Early Supplier Involvement***ECR:** *Efficient Consumer Responser*

EDI: *Electronic Data Interchange*

GCS: Gestão da Cadeia de Suprimentos

IPR: *In Plant Representative*

JIT: *Just-In-Time*

MR: *Milk Run*

PIB: Produto Interno Bruto

PSA: *Product and Service Agreements*

QR: *Quick Response*

SC: *Supply Chain*

SCC: *Supply-Chain Council*

SCM: *Supply Chain Management*

SGQF: Sistema de Gestão da Qualidade em Fornecimento

SGA: Sistema de Gestão Ambiental

SGSS: Sistema de Gestão em Saúde e Segurança

SGFFT: Sistema de Gestão Financeira, Fiscal e Trabalhista

SPSS: *Statistical Package for the Social Sciences*

TIC: Tecnologia da Informação e da Comunicação

VMI: *Vendor Management Inventory*

WMS: *Warehouse Management System*

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o contexto da pesquisa e a importância da Gestão da Cadeia de Suprimentos, enfatizando a gestão do relacionamento de longo prazo com os fornecedores no setor automotivo. Em seguida, mostra os objetivos, destacando a contribuição, a delimitação e a estrutura do trabalho.

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O cenário competitivo vem se tornando mais dinâmico porque novas modalidades de negócios estão chegando ao mercado e a concorrência existente sofre fortes e variadas influências dos fatores econômicos, sociais, tecnológicos e políticos, levando as empresas a repensarem suas estratégias e formas de trabalho (SILVA, 2008).

Para manter uma posição competitiva, estudos sobre teoria das contingências, teoria da ecologia populacional e teoria da dependência de recursos mostram que as empresas precisam olhar além das suas fronteiras, se adaptarem aos contextos do mercado e reconhecerem a dependência na relação com outras empresas que, direta ou indiretamente, afetam significativamente seu negócio (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Moura (2009) reforça a importância das relações entre as empresas ao lembrar que um produto ou serviço que chega ao consumidor (cliente final) é fruto de um esforço múltiplo e conjunto de vários fornecedores. Quanto mais complexa a estrutura do produto, com muitos componentes, mais fornecedores estarão envolvidos neste processo de negócio. Essas relações se tornam ainda mais importantes nos casos onde o suprimento envolve operações globalizadas (DORNIER *et al.*, 2000; HALL; BRAITHWAITE, 2001).

A Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management*) é uma estratégia que lida com as relações interorganizacionais, observando a estrutura da cadeia produtiva e seus processos-chave, com uma visão de negócios integradora (CHOPRA; MEINDL, 2003; LAMBERT *et al.*, 1998, SLACK *et al.*, 2009).

Essa visão refere-se à gestão dos diversos processos de negócio, com destaque para a gestão do relacionamento com os fornecedores. A relevância desse processo tem sido observada nas pesquisas sobre tipos de relacionamentos, hierarquia nas relações e gestão do relacionamento, devido ao grau de importância que a temática vem assumindo no meio acadêmico e empresarial.

Vários são os motivos que justificam a importância da gestão do relacionamento com fornecedores. Um deles está intimamente relacionado com o fato de que parte da imagem da marca de um produto está nas mãos dos fornecedores. Quanto mais presente a estratégia de horizontalização (terceirização) no processo de suprimentos da produção, mais a empresa é dependente dos fornecedores (MARTINS; ALT, 2009).

Bowersox *et. al.* (2006) explicam que muitas empresas procuram criar relacionamentos para abastecer seus processos produtivos e para vender a determinados segmentos, mas sem investir em uma gestão do relacionamento que sustente os vínculos entre fornecedor e cliente com uma visão sistêmica da cadeia de suprimentos que estimule o relacionamento de longo prazo. A chave de uma implementação de relacionamentos bem sucedida é escolher sabiamente o fornecedor que, com um tempo de convivência, pode se tornar seu parceiro. É nas relações de longo prazo que há a construção da confiança, o conhecimento das competências do fornecedor, o investimento em recursos gerenciais e tecnológicos, que poderá ajudar a construir uma relação de parceria entre fornecedor e cliente.

Adicionalmente, verifica-se que, sem uma adequada gestão do relacionamento com fornecedores, a empresa pode se deparar com inúmeros problemas que afetam fortemente sua rentabilidade, tais como: conflitos na negociação com empresas parceiras, entregas fora do prazo, falta de competência técnica para a garantia da qualidade do produto e alto custo no processo de suprimentos. As empresas que vivenciam esses problemas precisam melhorar seus processos de suprimentos e gerenciar melhor a relação com seus fornecedores para aumentar sua competitividade.

Existem diversas alternativas de modelos de gestão, tecnologias e abordagens filosóficas disponíveis para auxiliar as empresas nos aspectos referentes à gestão

eficiente e eficaz do relacionamento com os fornecedores. A Gestão da Cadeia de Suprimentos dedica atenção especial a esse processo.

Vários estudos sugerem e aplicam modelos de Gestão da Cadeia de Suprimentos em diferentes segmentos, dentre os quais o setor automotivo chama a atenção pelos resultados obtidos com a SCM. Esse setor, além de ter participação significativa no PIB – Produto Interno Bruto brasileiro, com grandes investimentos no Brasil (ANFAVEA, 2011; SILVA, 2010), apresenta iniciativas e práticas avançadas e inovadoras na SCM, principalmente sobre gestão do relacionamento com fornecedores (DORAN, 2003, OLIVEIRA *et al.*, 2006); e reestruturação e consolidação da base de fornecedores (PRIETO; MIGUEL, 2006). Adicionalmente, o setor apresenta elevado investimento em tecnologia da informação para facilitar a comunicação entre os parceiros na cadeia de suprimentos (SALES, 2005). Esses estudos e o crescente número de pesquisas nesta temática justificam o fato do setor servir hoje de referência para o meio acadêmico.

As publicações sobre gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia automotiva apresentam enfoques que estão ligados ao mapeamento do nível das relações (GRAZIADIO, 2004); tipologia e forma dos relacionamentos (CERRA *et al.*, 2007; ZIRPOLI; CAPUTO, 2002); ferramentas de avaliação, qualificação e desenvolvimento de fornecedores; aspectos humanos e estratégicos na gestão (CORREA; CORREA, 2006) e a governança na SCM (DORAN, 2003; LÉLIS *et al.*, 2010).

Embora a gestão do relacionamento com fornecedores seja um tema que ganha cada vez mais importância nos contextos industrial e acadêmico, ele apresenta lacunas, principalmente sobre a gestão do relacionamento de longo prazo em bases reestruturadas e consolidadas de fornecedores. Essas lacunas são percebidas nas poucas referências teóricas que estudam o relacionamento de longo prazo nas cadeias de suprimentos. Esses temas são tratados de forma incipiente e demandam ainda muitos questionamentos na sua aplicação setorial.

Há um grande número de indicadores de desempenho, processos e ferramentas propostos por diversas práticas e estudos publicados sobre a gestão de fornecedores, mas as empresas que decidem adotar várias propostas, correm o

risco de tornar seu sistema administrativo complexo, caro e lento, pela falta de visão sobre o que é importante para a sua estratégia e onde investir mais para manter um relacionamento de longo prazo com seus parceiros na cadeia de suprimentos (KOTZAB *et al.*, 2005).

1.2 OBJETIVO E CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

Com estas considerações, este trabalho tem o seguinte objetivo geral:

Identificar os fatores críticos para o relacionamento de longo prazo sob a perspectiva dos fornecedores das montadoras na cadeia automotiva.

Espera-se, com o desenvolvimento deste trabalho, contribuir com a indicação de fatores que podem atuar como direcionadores estratégicos na gestão do relacionamento de longo prazo com fornecedores das montadoras de veículos, criando condições para uma gestão estratégica.

A gestão estratégica do relacionamento com os fornecedores precisa de direcionadores que delimitem o foco para o que é prioridade em uma relação de longo prazo, dosando a atenção de forma diferenciada para os fatores que contribuem de forma viável para a manutenção do longo prazo, de acordo com seu grau de importância e de acordo com o objetivo delimitado pela gestão do relacionamento com os fornecedores.

1.3 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho concentra-se no estudo das relações entre fornecedor e a montadora de veículos, no contexto da cadeia de suprimentos do setor automotivo. Os fornecedores considerados nesta pesquisa realizam o suprimentos de matérias-primas, componentes e serviços para um cliente específico: a montadora de veículos.

Embora estes fornecedores também façam o suprimento para o setor varejista nas concessionárias e no mercado paralelo de autopeças, o foco desta pesquisa está no processo de suprimentos apenas das montadoras, devido a sua influência na gestão

do relacionamento com os fornecedores, atuando como líder no processo de governança dessa cadeia de suprimentos.

O foco central desta pesquisa está no relacionamento de longo prazo, sabendo que esta condição serve como premissa fundamental para o desenvolvimento da parceria entre fornecedor e cliente, que viabiliza o uso de recursos gerenciais e tecnológicos que favorecem um ambiente colaborativo estável e duradouro.

Como o estudo do relacionamento de longo prazo no setor automotivo é um tema complexo, delimitou-se a atenção aos fatores que são considerados críticos para a manutenção desse relacionamento, na perspectiva dos fornecedores para responder à seguinte pergunta-problema: *Quais são os fatores críticos que efetivamente contribuem para o relacionamento de longo prazo, na ótica dos fornecedores da cadeia automotiva que suprem as montadoras de veículos no Brasil?*

Em geral, os fornecedores que fazem o suprimento com esta perspectiva de longo prazo, precisam atender a várias montadoras, simultaneamente, de modo que o gerenciamento de sua relação depende de como sua capacidade produtiva pode atender a parâmetros de desempenho exigidos por cada montadora. Por isso, a revisão bibliográfica e a pesquisa de campo está restrita a três importantes objetos de estudo: a gestão do relacionamento, a colaboração entre fornecedor e cliente e o desempenho dos fornecedores.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa foi realizada por meio de uma pesquisa *survey* exploratória transversal com fornecedores de montadoras de veículos do Brasil. A pesquisa de campo usou um questionário estruturado semi-aberto e a análise dos resultados teve uma abordagem quantitativa descritiva, e uma abordagem qualitativa com a análise de conteúdo das questões dissertativas.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O Capítulo 1 apresenta o contexto da pesquisa, com sua delimitação, objetivos e estrutura de desenvolvimento.

O Capítulo 2 trata da revisão bibliográfica sobre a gestão do relacionamento na cadeia de suprimentos; o papel da colaboração nos relacionamentos de longo prazo e a importância da medição de desempenho dos fornecedores, discutindo os fundamentos de cada temática e as experiências no setor automotivo.

O Capítulo 3 detalha as fases da metodologia da pesquisa.

O Capítulo 4 apresenta e discute os resultados da pesquisa.

O Capítulo 5 mostra as conclusões, limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo discute como está classificado e estruturado o relacionamento entre fornecedor e cliente na gestão da cadeia de suprimentos, em especial nos casos onde ocorrem a reestruturação e a consolidação da base de fornecedores, contextualizando essa temática no setor automotivo.

Na sequência, há uma reflexão sobre os elementos que constituem o processo de colaboração no relacionamento com os fornecedores na cadeia de suprimentos, explorando os principais recursos gerenciais e tecnológicos.

O tema final desta revisão é sobre a importância do desempenho dos fornecedores no relacionamento com o cliente, destacando os fatores que têm maior ênfase no setor automotivo.

2.1 A GESTÃO DO RELACIONAMENTO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Para Slack *et al.* (2009), a Gestão da Cadeia de Suprimentos é a gestão da interconexão das empresas que se relacionam por meio de ligações à montante e à jusante entre os diferentes processos, para a produção de valor na forma de produtos e serviços entregues ao consumidor final. Esse conceito destaca as relações entre as organizações, com uma visão holística dos processos.

Chopra e Meindl (2003) consideram que a Gestão da Cadeia de Suprimentos abrange os fluxos entre os estágios da cadeia para maximizar a lucratividade total. Lambert *et al.* (1998a) definem essa gestão como sendo a integração de todos os processos de negócios chaves em toda a cadeia de suprimentos.

Estudos sobre a Gestão da Cadeia de Suprimentos têm revelado vários conceitos, modelos e abordagens, e mesmo com tantas perspectivas diferentes, muitas dessas diferenças se complementam, trabalhando as questões referentes ao fluxo, cliente e valor, sempre destacando a relação entre as organizações (KOTZAB *et al.*, 2005).

Para um estudo aprofundado da gestão do relacionamento com os fornecedores, Simon (2005) explica que o modelo de Cooper, Lambert e Pagh (1997) é

amplamente conhecido e utilizado nas pesquisas acadêmicas. Esse modelo, mostrado na Figura 1, sugere um sistema com abordagens que são interativas e complexas e que requer a consideração simultânea de oito processos de negócio – chave: gestão das relações ou do relacionamento com os clientes; gestão do serviço ao cliente; gestão da demanda; atendimento dos pedidos; gestão do fluxo de manufatura; gestão do relacionamento com os fornecedores; desenvolvimento do produto e comercialização, e gestão dos retornos.

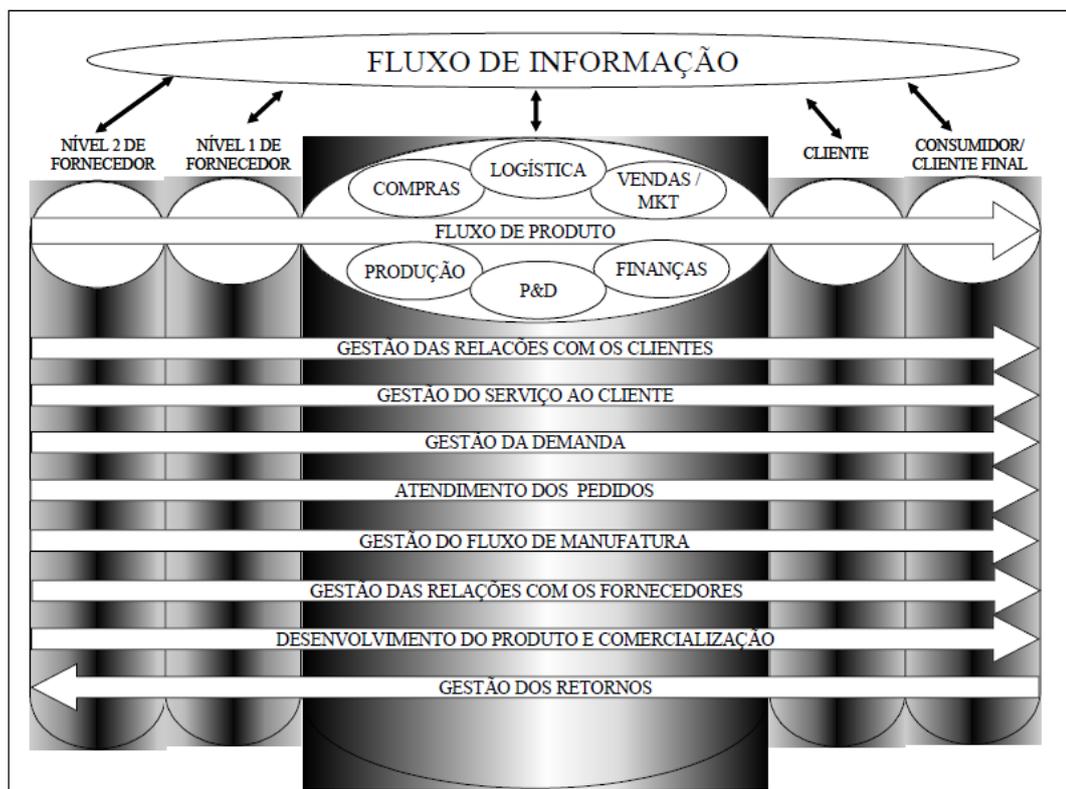


Figura 1 – Modelo de gestão da cadeia de suprimentos

Fonte: COOPER et al., 1997

Lambert *et al.* (1998a) sugerem quatro etapas para a implantação do modelo apresentado na Figura 1:

- 1) Identificar os processos de negócio chave na cadeia de suprimentos e subatividades primárias;
- 2) Identificar como cada função e organização se relaciona com cada processo de negócio chave na cadeia de suprimentos;

3) Identificar interações entre processos de negócio chave na cadeia de suprimentos;

4) Identificar componentes – chave da administração da cadeia de abastecimento.

Um passo importante para a integração na SCM – *Supply Chain Management* é a identificação dos clientes – chave ou grupos de clientes – chave que definem as metas críticas da organização. A intenção é construir um programa de parceria com esses clientes para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (LAMBERT *et al.*, 1998).

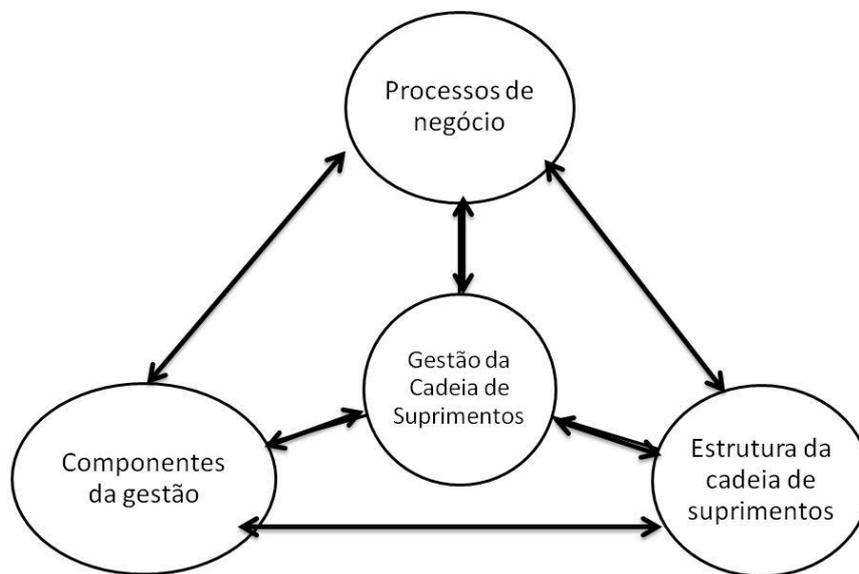


Figura 2 – Elementos na estrutura de gestão da cadeia de suprimentos

Fonte: COOPER *et al.*, 1997

Conforme mostra a Figura 2, o modelo de Cooper, Lambert e Pagh (1997) mostra que a gestão do relacionamento com o fornecedor define como a empresa interage com seus parceiros e enfatiza a natureza inter-relacional da SCM com base em três elementos: (1) estrutura da cadeia de suprimentos, (2) processos de negócios da cadeia de suprimentos e (3) componentes da gestão da cadeia de suprimentos.

O Quadro 1 detalha apenas o processo de negócio da gestão do relacionamento com os fornecedores, pois esse é um dos objetos de discussão deste trabalho. Simon (2005) desenvolveu uma metodologia de avaliação do grau de aderência das empresas aos conceitos propostos por Cooper, Lambert e Pagh (1997). Essa metodologia aborda todos os processos de negócio.

**Quadro 1 – Requisitos da gestão do relacionamento com fornecedores na metodologia AGA
(Avaliação de Grau de Aderência)**

Eixo - Gestão do relacionamento com fornecedor
1 A empresa faz diferenciação entre fornecedores, definindo quais são os fornecedores chave?
2 Tem equipe multifuncional designada para gerenciar o processo de Gestão do Relacionamento com o Fornecedor?
3 Tem procedimento para relacionamento com fornecedores, com regras de contrato definidas?
4 Desenvolve e implementa contratos customizados com fornecedores (acordos de produtos e serviços – PSA – <i>Product and Service Agreements</i>)?
5 Desenvolve e implementa contratos padrão com fornecedores (acordos de produtos e serviços - PSA)?
6 Desenvolve programas de melhoria de processo com fornecedores?
7 Existem procedimentos para quantificar os benefícios decorrentes de melhorias de processos?
8 Existem diretrizes para compartilhar benefícios decorrentes das melhorias de processos?
9 Identifica oportunidades junto aos fornecedores chave?
10 Existem relatórios para avaliar custos/lucratividade dos pedidos de compra?
11 Existe procedimento para desenvolvimento e avaliação de fornecedores?
12 Existe procedimento para analisar o fornecedor, periodicamente, em relação aos produtos adquiridos, relacionamento e sua posição no segmento em que atua?

Fonte: SIMON, 2005

O Quadro 1 indica uma série de procedimentos, documentos e diretrizes que poderiam ser utilizados na gestão do relacionamento com o fornecedor, revelando alternativas de investimento que viabilizam o desenvolvimento do fornecedor para o atendimento às exigências do cliente. Se essas ações são desenvolvidas em longo prazo, há possibilidades de construção de vínculos de confiança com um histórico de resultados do fornecedor que pode levar ao desenvolvimento de um relacionamento de parceria com qualidade.

Ambrose *et al.* (2010) comentam que há diferentes perspectivas de percepção entre cliente e fornecedor nos relacionamentos na cadeia de suprimentos e essas diferenças pode comprometer a qualidade desse relacionamento.

Para Kakadabse e Kakadabse (2002), a promoção de um relacionamento com qualidade pode envolver diversas habilidades:

- desenvolver um entendimento compartilhado entre parceiros;

- reconhecer o nível de cultura entre os parceiros;
- desenvolver relações de alta qualidade;
- gerenciar relacionamentos por meio de mudanças nas obrigações contratuais;
- gerenciar os relacionamentos baseados em consórcio;
- motivar o *staff* e a gerência de nível operacional e tático;
- desenvolver os empregados para melhorar seu desempenho.

Vivaldini e Pires (2010) afirmam que o uso de novos métodos e ferramentas tecnológicas auxiliam a administração no planejamento, previsão e reposição, facilitando a troca e distribuição da informação na cadeia de suprimentos, favorecendo um relacionamento de qualidade. Cada membro é levado a repensar o caminho para alavancar o relacionamento com seus parceiros comerciais, com uma visão de valor que não pode ficar restrita somente aos fornecedores da primeira camada, mas também aos demais fornecedores da segunda, terceira, etc..

Para Lambert *et al.* (1998a), é raro uma empresa participar apenas de uma cadeia de suprimentos, por isso a cadeia parece uma “árvore” e a questão é quantos galhos e raízes precisam ser administrados. Se o produto exigir um grande número de componentes, então um grande número de fornecedores está envolvido nessa cadeia, levando à necessidade de um gerenciamento que possa transformar relacionamento em parcerias. As empresas escolherão o nível de parceria adequado para cada elo da cadeia produtiva, com diferenças no nível de coordenação e integração.

Cerra *et al.* (2007) realizaram um estudo em três cadeias de suprimentos automotivas, que identificou os níveis de relacionamento dos fornecedores. A Figura 3 mostra a complexidade do processo de suprimentos no setor e revela que um mesmo fornecedor trabalha com várias montadoras.

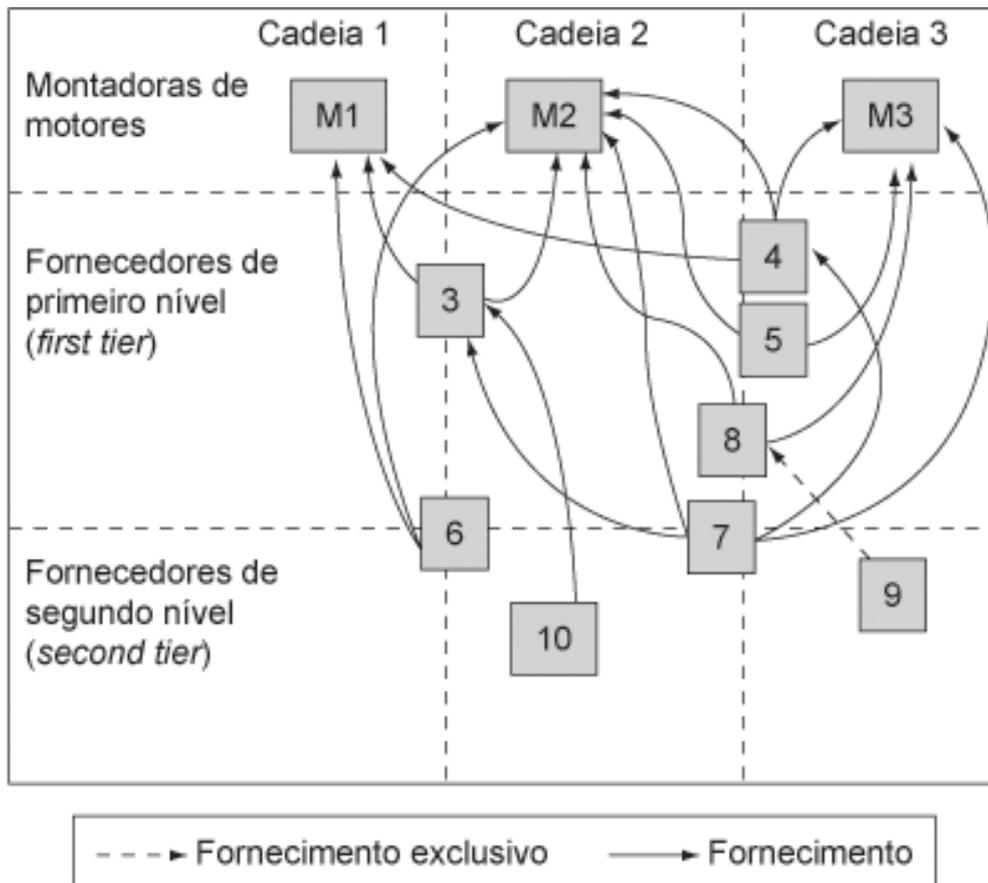


Figura 3 – Relações de fornecimento entre as empresas das cadeias de suprimentos

Fonte: CERRA *et al.*, 2007

Podem ainda ocorrer casos em que a montadora atua diretamente em seus fornecedores não imediatos para obter ganhos em prazos de entrega, preços, ou mesmo melhorias na qualidade dos produtos. Essas montadoras apresentadas na Figura 3 têm diferentes níveis de terceirização na fabricação dos componentes para motores.

As três montadoras da Figura 3 têm avaliação de fornecedores e realizam auditorias de produtos e de processos nas instalações dos fornecedores, com base em normas da qualidade. Desse modo, os classificam de acordo com o desempenho de cada um deles, frente ao cumprimento dos itens exigidos. Os resultados da pesquisa ainda mostram que os fornecedores são dependentes das estratégias das montadoras, aceitando exigências quanto a especificações técnicas e qualidade dos produtos fornecidos, além de preços e prazos de entrega dos mesmos. Esta

dependência é ainda maior no caso dos fornecedores que foram, em algum momento, desenvolvidos pelas montadoras.

Pires (2009) explica que uma das iniciativas e práticas na gestão do relacionamento com fornecedores na Gestão da Cadeia de Suprimentos é a reestruturação e consolidação da base de fornecedores e clientes. A reestruturação trata principalmente da identificação e do alinhamento de competências de um conjunto de empresas (tanto fornecedoras, como clientes) parceiras para um diferencial perante a concorrência. O processo de reestruturação sugere a redução do número de fornecedores com os quais a empresa pretende se relacionar para a criação de um canal de comunicação mais simples, eficiente, direto e ágil.

A etapa de consolidação sucede a reestruturação, com o desenvolvimento da parceria. Entretanto, vale salientar que a organização pode primar pela consolidação de sua base, sem necessariamente ter passado previamente pela reestruturação de seus fornecedores.

Há diversas experiências de reestruturação e consolidação da base de fornecedores no setor automotivo, que revelam uma evolução para um estágio mais avançado de integração (ZIRPOLI; CAPUTO, 2002; TOWILL *et al.*, 2002).

Maia *et al.* (2005) realizaram uma pesquisa que mapeou as características relevantes da Gestão da Cadeia de Suprimentos com fornecedores do setor automotivo, conforme mostra o Quadro 2, no qual é possível constatar que o número de fornecedores das montadoras analisadas varia de 80 à 130.

Outro caso analisado entre fornecedor e montadora mostra as relações entre o fornecedor de bancos e a montadora de uma planta do Reino Unido. O estudo mostra que o sucesso dessa relação depende de relações estreitas entre fornecedor e montadora (DORAN, 2003).

A montadora mantém a gestão da cadeia de suprimentos com uma base de fornecedores hierarquizada em camadas, com um alinhamento estratégico que determina o nível de desempenho da cadeia. (ALÁEZ-ALLER; LONGÁS-GARCIA, 2010).

Quadro 2 – Características relevantes da Gestão da Cadeia de Suprimentos nas empresas

	Montadora de Motores “A”	Montadora de Motores “B”	Montadora de Motores “C”	Montadora de Motores “D”
Principais clientes	A montadora de automóveis	As unidades montadoras de automóveis	As montadoras de motores e mercado de reposição	No Brasil, grandes montadoras. 60% p/exportação
Número de fornecedores diretos (aprox.)	130 fornecedores. Diversidade de produtos gerou aumento no número.	80 fornecedores. O número diminuiu nos últimos anos.	80 fornecedores para as duas plantas do Brasil.	2 fornecedores atuais e um desenvolvido em <i>stand-by</i> .
Porte dos principais fornecedores	70% dos fornecedores são de grande porte	Quase todos os fornecedores são de grande porte	Grande porte para aço e fundidos. Menor para minuterias.	Grande porte.
Fornecedores exclusivos	Não há.	Não há.	Uma empresa fornece com exclusividade	Não há.
Componentes terceirizados	Terceiriza componentes que não são considerados tecnologicamente estratégicos. Faz a usinagem internamente e terceiriza a fundição	Terceiriza componentes que são tecnologicamente estratégicos. Faz internamente a usinagem do bloco do motor, virabrequim e cabeçote.	Terceirizam a produção de molas.	Terceirizam a produção de moldes e ferramentaria.
Seleção e avaliação de fornecedores	Custo, capacitação tecnológica e qualidade.	Qualidade, custo, capacitação tecnológica e relação comercial.	Custo.	Qualidade, custo, capacidade e condição financeira. Exigem sistema da qualidade, independente da norma usada.
Contratos com fornecedores	Contratos informais.	Contratos formais de um ano (renováveis).	Contratos formais.	Não foi respondida esta questão.
Desenvolvimento em conjunto de produto (<i>co-design</i>)	Realiza para alguns componentes: <ul style="list-style-type: none"> sistema <i>Blowby</i> desenvolvido com um fornecedor); motor a gás (desenvolvido com empresa especializada); e motor bi-combustível (com fornecedores) 	Realiza para alguns componentes: <ul style="list-style-type: none"> sistemas de injeção (desenvolvidos com fornecedores); e motor bi-combustível (desenvolvido com fornecedores) 	Detém a tecnologia de produto e de processo de produção de embreagens. Assim atua em <i>co-design</i> com a montadora quando ocorre necessidade de desenvolvimentos para novos motores.	Trabalham em “Engenharia Simultânea” com os clientes, pois o <i>design</i> inicial é fornecido por eles, e realizado em conjunto.
Relações com outros elos da cadeia de suprimentos	A montadora se relaciona com clientes e fornecedores diretos. Pode comprar material e consigná-lo aos fornecedores.	A montadora se relaciona apenas com clientes e fornecedores diretos.	Relaciona-se somente com os fornecedores diretos.	Relaciona-se somente com os fornecedores diretos, pois os de segunda camada são muito maiores que a empresa.

Alves Filho *et al.* (2010) afirmam que as montadoras exercem um papel de coordenação na cadeia, trazendo-lhes mais vantagem competitiva na negociação com seus fornecedores. A coordenação é limitada devido a três fatores. Primeiro, pela estrutura da cadeia, pois, logo no nível da primeira camada, estarão fornecedores fortes que atendem diversas montadoras e exercem certo controle sobre seus próprios fornecedores. Segundo, porque muitos dos fornecedores no segundo nível produzem componentes para outros setores econômicos. Terceiro, porque no terceiro e quarto níveis estão posicionadas empresas multinacionais fornecedoras de matérias-primas em setores com oligopólio, com grande poder de barganha à jusante.

Graziadio (2004) apresenta duas estratégias no processo de suprimento na cadeia automotiva: estratégia modular e estratégia convencional. A estratégia modular é um meio de aumentar a eficiência da capacidade de produção, em que o fornecedor integrador de primeiro nível é chamado de sistemista e é responsável pela montagem, por exemplo, de um módulo de suspensão de um veículo.

A Figura 4 apresenta um exemplo de um módulo de suspensão de um fornecedor sistemista. A criação do fornecedor sistemista reduziu a base de fornecedores no contato com a montadora, influenciando fortemente o processo de negociação, comunicação, logística, desenvolvimento de projetos, relação contratual e qualidade do processo e produto.

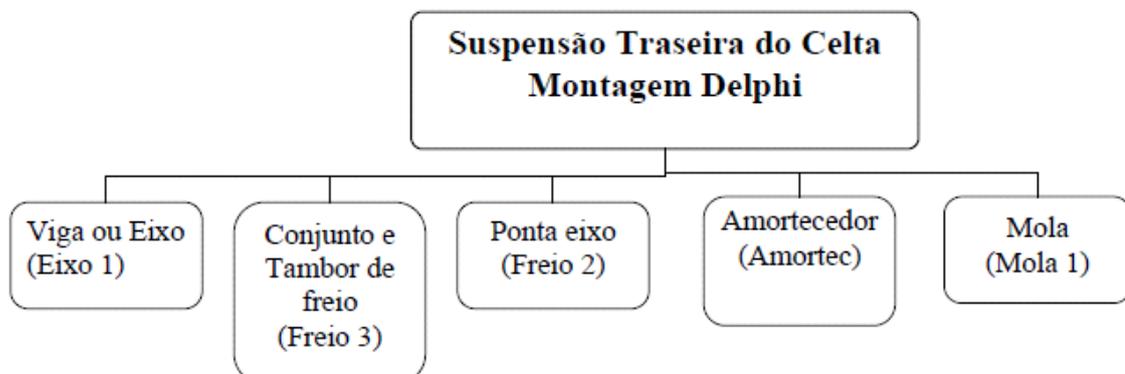


Figura 4 – Módulo da suspensão traseira de um veículo

Fonte: GRAZIADIO, 2004

A montadora GM concentrou a compra de peças do mesmo processo produtivo em um ou mais fornecedores integradores, que fornecem sistemas ou módulos. No conceito tradicional, historicamente, a montadora tinha relação direta com todos os fornecedores; assim, essa nova abordagem reestruturou a gestão do relacionamento com os fornecedores (GRAZIADIO, 2004).

Correa e Correa (2006) também relatam a experiência da Volkswagen com a estratégia modular, inicialmente na planta de Rezende, Rio de Janeiro, desde 1996. No consórcio modular, os parceiros trabalham dentro da planta da montadora e tem a responsabilidade da montagem do módulo e da conexão deste módulo no chassi na linha de montagem final.

Segundo Oliveira *et al.* (2006) , cada parceiro, nesse caso chamado de modulista, deve prover recursos materiais e humanos, peças e subconjuntos necessários na montagem, que atendam às necessidades e aos objetivos de qualidade estabelecidos pela Volkswagen. Eles apontam algumas vantagens do consórcio modular para a montadora:

- redução de investimentos devido ao compartilhamento com os fornecedores do consórcio modular;
- redução dos custos e tempo de entrega associados ao transporte e armazenagem dos estoques porque os fornecedores devem estar próximos da montadora;
- tomada de decisão mais rápida entre montadora e fornecedor, melhorando a comunicação do sistema de produção.

Oliveira *et al.* (2006) ainda apontam vantagens do consórcio modular para os fornecedores:

- oferece garantia de demanda por um longo prazo;
- permite a aquisição de novas competências advindas da proximidade e interação com os demais fornecedores e com a montadora;
- permite planejamento e controle conjunto da produção;
- eleva barreiras de entrada para novos concorrentes;

- possibilita agregar valor ao seu produto.

Embora também haja desvantagens para ambas as partes, os resultados mostraram que a experiência da estratégia modular tem obtido resultados positivos no que se refere à reestruturação e consolidação da base de fornecedores.

Prieto e Miguel (2006) apresentam uma experiência de consolidação dos fornecedores na cadeia modular, em que a gestão do conhecimento é desenvolvida conjuntamente entre a montadora e os fornecedores considerados estratégicos. O fornecedor estratégico tem grande importância no suprimento da linha de montagem, por ser sistemista, liderando assim uma pequena base de fornecedores para a montagem de um modelo. Há um investimento em capacitação, evidenciando a importância do desenvolvimento dos fornecedores estratégicos, para que possam atender aos requisitos de desempenho de processo e de desenvolvimento de produtos, de acordo com os requisitos da montadora.

Na consolidação da base de fornecedores, o relacionamento pode ser ou não colaborativo, mas Viana (2002) destaca o papel do contrato para a construção de relacionamentos de longo prazo, para que sejam definidas claras regras de convivência, determinando os limites de atuação e responsabilidades, como também, auxiliando no entendimento entre as partes, do ponto de vista legal e organizacional.

Liker e Choi (2008) sugerem uma hierarquia na relação de parceria com os fornecedores que auxilia na consolidação da base de fornecedores, com a sugestão de etapas que permitem a construção de um relacionamento profundo e de longo prazo. Essa hierarquia tem a seguinte composição:

- **Entender como funciona o trabalho de seus fornecedores:** conhecer o negócio dos fornecedores; fazer visitas às instalações dos fornecedores para verificar como funcionam; respeitar as capacitações de seus parceiros; comprometer-se com a co-prosperidade.

- **Transformar a rivalidade entre fornecedores em oportunidade:** comprar cada componente de dois ou mais fornecedores; criar filosofias e sistemas de produção

compatíveis para todos os envolvidos no processo de negócio; estabelecer *joint venture* com fornecedores para transferir conhecimento e manter o controle.

- **Supervisionar seus fornecedores:** enviar relatórios mensais para seus fornecedores - chave; fornecer *feedback* constante e imediato; envolver os gerentes *seniores* no processo de resolução de problemas.
- **Desenvolver as capacitações técnicas desses fornecedores:** desenvolver habilidades nos fornecedores para a resolução de problemas e um léxico comum; lapidar a capacidade de inovação de fornecedores - chave.
- **Compartilhar as informações intensamente e seletivamente:** estabelecer momentos, lugares e agendas específicas para reuniões, estimulando a comunicação; usar formatos rígidos para compartilhar informações e de forma estruturada; ser exigente quanto à precisão dos dados coletados.
- **Conduzir atividades de melhoria em conjunto:** trocar experiências de melhores práticas com os fornecedores; iniciar projetos *kaizen* nas instalações do fornecedor; formar grupos de estudo com os fornecedores.

A Figura 5 apresenta essa hierarquia na relação de parceria.

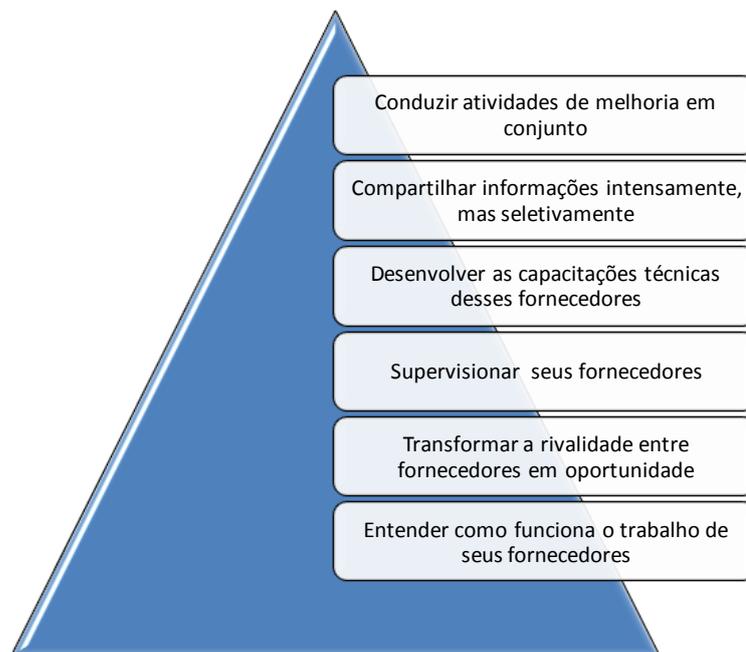


Figura 5 - Hierarquia na relação de parceria

Fonte: LIKER e CHOI, 2008

Outro aspecto importante na consolidação são os processos de gestão, que podem contribuir para o desenvolvimento dos parceiros e auxiliar na manutenção de um relacionamento estável e consolidado na gestão da cadeia de suprimentos, tais como: seleção, avaliação e qualificação de fornecedores.

Luo *et al.* (2009) sugerem um modelo conceitual do processo de seleção que envolve quatro etapas: pré-seleção do fornecedor; pré-classificação; seleção final e aplicação do *feedback*. Esse modelo é mais indicado para as situações onde há um grande número de fornecedores. De um modo geral, o processo de seleção tem apenas uma etapa.

O fornecedor selecionado passa a fazer parte de um cadastro que o credencia a participar do sistema de suprimentos da organização. Esse cadastro de fornecedores tem as atribuições de qualificar e avaliar o desempenho de fornecedores de materiais e serviços. O acompanhamento do fornecedor por meio do cadastro permite a formação de um histórico de resultados que precisam ser atualizados e confiáveis (VIANA, 2002).

No acompanhamento do fornecedor, as ferramentas de avaliação e a qualificação tem objetivos complementares. A avaliação estabelece o cálculo do valor de algo (HOUAISS; VILLAR, 2009). No caso da avaliação de fornecedores, estabelece o valor do fornecedor para o seu cliente, visto que há a verificação que objetiva determinar a competência e o progresso de um profissional. A qualificação tem a determinação da qualidade de algo (HOUAISS; VILLAR, 2009). No caso da qualificação de fornecedores, determina um conjunto de atributos que habilitam o fornecedor no exercício de sua função.

Dias (2005) explica a importância da qualificação no processo de compras, destacando que esta ferramenta de gestão reforça a política de relacionamento de longo prazo e permite um planejamento de operações com vista às atividades futuras, sem perdas e conflitos graves. O padrão atual exige que a compra tenha qualificações que possam ser evidenciadas e comprovadas para um efetivo programa de melhoria contínua no processo de suprimentos, permitindo uma reestruturação na base de fornecedores compatível com o nível de desempenho apresentado.

Desenvolver um fornecedor é um processo que a empresa realiza para melhorar o desempenho e/ou capacidade do fornecedor, com o comprometimento de ambos os lados, em termos de capital e recursos humanos. O desafio é conjunto e demanda um alinhamento de competências (PIRES, 2009). Para Heizer e Render (1999), o desenvolvimento de fornecedores auxilia os parceiros no processo de integração na Gestão da Cadeia de Suprimentos. A capacitação possibilita o desenvolvimento de competências essenciais do fornecedor, levando ao desenvolvimento do fornecedor, para que ele tenha condições de se adequar aos níveis de exigência do cliente.

Maia *et al.* (2005) mostram que a gestão do relacionamento com os fornecedores precisa de investimento nos recursos, na capacidade, nas habilidades e conhecimentos dos fornecedores, principalmente nas situações que exigem uma resposta do fornecedor para resolver os problemas no processo de suprimentos. Um grande cliente exigente como, por exemplo, uma montadora de veículos, não espera apenas o cumprimento do contrato e dos procedimentos; é necessário que o fornecedor tenha iniciativa e rapidez na resolução de problemas para que o fluxo de produção não seja interrompido.

O fornecedor pode interagir com o cliente na resolução de diversos tipos de problemas: de logística (embarques, rotas, tamanho do palete, embalagens); de suporte de *marketing*; do controle da qualidade e da análise de custo – benefício. Essa interação entre cliente e fornecedor para resolver um problema pode aumentar o nível de confiança entre as partes, contribuindo para um progressivo aprendizado do fornecedor devido às novas soluções aplicadas (MAIA *et al.*, 2005).

Para Doran (2003a), o desenvolvimento e a evolução dos fornecedores na progressão de competências são mostrados no Quadro 3. Essa progressiva transferência de valor das atividades dos clientes para os fornecedores sistematistas implica em parcerias de longo prazo. Desse modo, o fornecedor estratégico (integrador) é acionado para desenvolver projeto juntamente com a montadora, numa colaboração que pode reduzir custos e aumentar a qualidade para ambas as partes. Além disso, a participação no desenvolvimento do projeto de novos produtos possibilita ao fornecedor ampliar a variedade de produtos ou serviços oferecidos à montadora, garantindo seu contrato com estes novos produtos, no momento em que forem lançados no mercado.

Quadro 3 – Progressividade de competências dos fornecedores da cadeia modular

EMBRIONÁRIAS	EM DESENVOLVIMENTO	MADURAS
RECURSOS CHAVE		
Baixa capacidade tecnológica Operações em pequena escala e sem presença global Baixa capacidade de gerenciamento Não possui marca própria	Alta capacidade tecnológica Operações de média capacidade e algumas operações fora do país de origem Desenvolvendo capacidades de gerenciamento Desenvolvendo marca própria Aloca recursos significativos em P & D	Altos níveis tecnológicos Presença global Capacidades bem desenvolvidas de gerenciamento Importante orientação para P & D Habilitação para se tornar um fornecedor modular e, em alguns casos, vendedor de módulos Marca própria ou família de produtos de marca
POTENCIALIDADES DE RELACIONAMENTO PARA O FORNECIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS		
Limitado ao direcionamento realizado por seus clientes Pouco posicionados para acomodar as mudanças necessárias para a produção modular	Desenvolvendo relacionamentos para fornecimento Representado em várias regiões chave de produção com limitada presença na cadeia de suprimentos	Deve controlar elementos chave da cadeia de suprimentos, particularmente onde o fornecedor está desenvolvendo sua posição como fornecedor modular
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO		
É um ator reativo sem visão de longo prazo sobre as mudanças que ocorrem no setor	É um ator pró-ativo que está ciente das mudanças chave do setor e está se posicionando para proverem adequadas mudanças	Tem foco bem definido sobre fatores chave de mudança que ocorrem no setor e já iniciou investimentos para se posicionar como ator importante neste ambiente modular
RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E OPERAÇÕES		
Os clientes definem os termos e condições e impõem penalidades pelo não cumprimento Peças estão sujeitas à inspeções do cliente Foco em diversos setores Não possui flexibilidade operacional Não possui fatores considerados como ganhadores de pedido	Desfrutam de confiabilidade quanto aos contratos estabelecidos com seus clientes Proporcionam qualidade assegurada às peças em um sistema JIT Foco em um único setor Flexibilidade operacional Pedido ganhador provavelmente define-se por: presença global e habilidade de prover soluções modulares em uma base sincronizada	Desfrutam de confiabilidade quanto aos contratos estabelecidos com seus clientes Proporcionam qualidade assegurada às peças / sistemas JIT ou de forma sincronizada Foco em um único setor Flexibilidade operacional e habilidade de fornecimento direto Pedido ganhador provavelmente define-se por: presença global, especialização em P & D e ampla gama de produtos de marca
POTENCIAL DE TRANSFERÊNCIA DE VALOR		
Limitada pela baixa capacidade de criação de valor	Probabilidade de ser alta	Probabilidade de ser alta

Fonte: DORAN, 2003 *apud* Prieto e Miguel, 2006

É importante observar no Quadro 3 que o fornecedor precisa de tempo para adquirir as competências exigidas pelo cliente, e essa constatação serve para enfatizar a necessidade de um relacionamento de longo prazo para que essa evolução seja viável para o fornecedor e para o cliente, motivando o desenvolvimento da parceria que traga ganhos mútuos.

Prieto e Miguel (2006) explicam que o fortalecimento das competências podem gerar benefícios de valor agregado nas atividades do fornecedor de primeiro nível que assumem o papel de integradores do sistema.

Detalhando melhor as capacidades no setor automotivo, que é o segmento em foco nesta pesquisa, Guarnieri e Hatakeyama (2010) destacam algumas iniciativas e práticas exigidas atualmente na gestão do relacionamento com o fornecedor no

setor automotivo, tais como: *Early Supplier Involvement – ESI; Just-In-Time (JIT); follow design; follow sourcing; global sourcing; In Plant Representatives – IPR; Quick Response – QR; Vendor Management Inventory – VMI; milk run;* condomínio industrial e consórcio modular.

Moura (2009) apresenta o estudo do programa Prodfor, em que o fornecedor, quando é selecionado e aceito no sistema, participa de um conjunto de atividades para organização de seu sistema de gestão, adequando-se às necessidades do cliente. O Prodfor promove o desenvolvimento de fornecedores em quatro sistemas de gestão: SGQF – Sistema de Gestão da Qualidade em Fornecimento; SGA – Sistema de Gestão Ambiental; SGSS – Sistema de Gestão em Saúde e Segurança; SGFFT – Sistema de Gestão Financeira, Fiscal e Trabalhista. Moura (2009) mostra a relação entre estes processos na Figura 6.

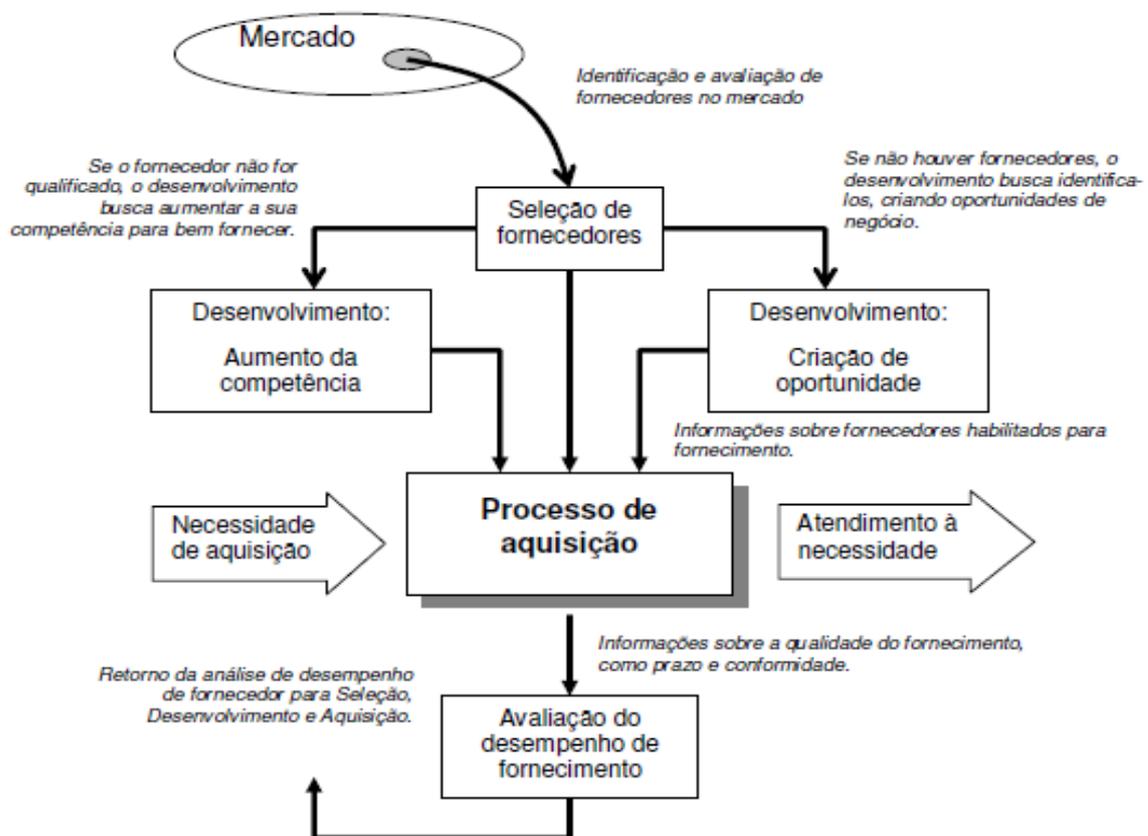


Figura 6 – Processos da gestão dos fornecedores

Fonte: MOURA, 2009

Esse desenvolvimento dura aproximadamente um ano e é pago pelos fornecedores, sob a supervisão de empresas mantenedoras que avaliam o desempenho da

participação dos fornecedores. Após o desenvolvimento, vem a etapa de qualificação por meio de auditorias independentes, para a emissão de um certificado com validade de dois anos, emitido pela Prodfor.

Moura (2009) sugere a realização periódica de auditorias para a manutenção da certificação do fornecedor, conforme mostra a Figura 7.

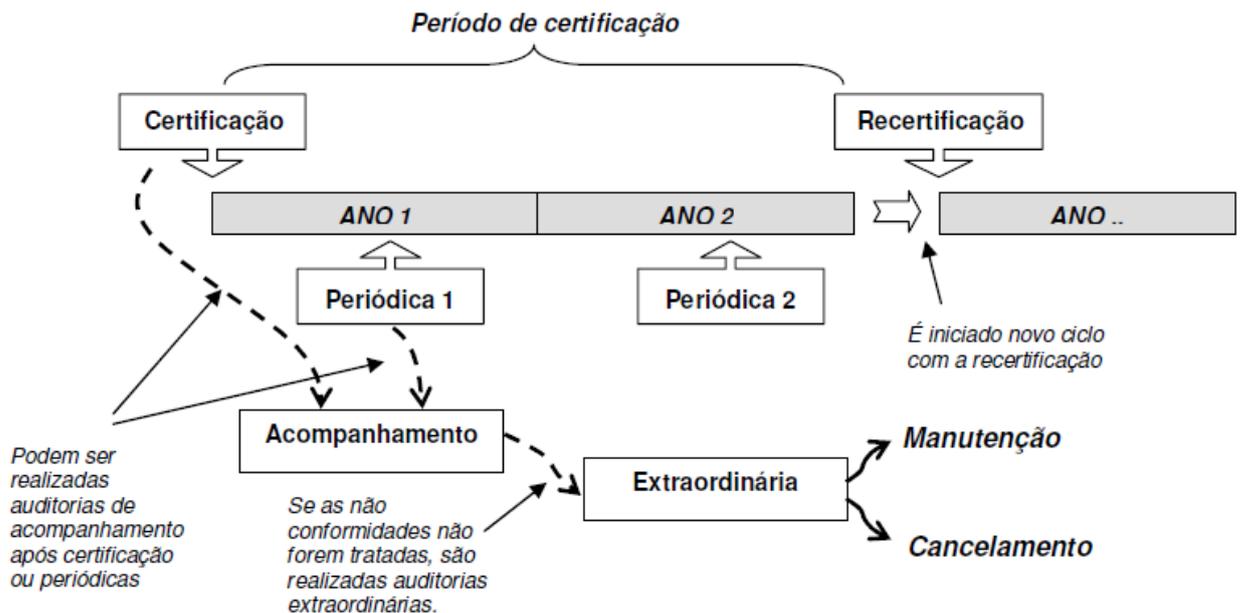


Figura 7 – Auditoria para certificação do fornecedor

Fonte: MOURA, 2009

2.2 O PAPEL DA COLABORAÇÃO NO RELACIONAMENTO ENTRE FORNECEDOR E CLIENTE

Bowersox *et al.* (2006) afirmam que os relacionamentos colaborativos são um aspecto integrante da gestão da cadeia de suprimentos, de modo que não há uma colaboração real sem uma grande dose de confiança, que só pode ser construída no relacionamento de longo prazo.

Hines (2004) traça a relação entre a estrutura da cadeia de suprimentos e seus relacionamentos, evidenciando o poder das decisões de compras nos fluxos dos processos – chave. Ele apresenta na Figura 8 três tipos de relacionamento que podem ser identificados entre fornecedor e cliente na cadeia de suprimentos.

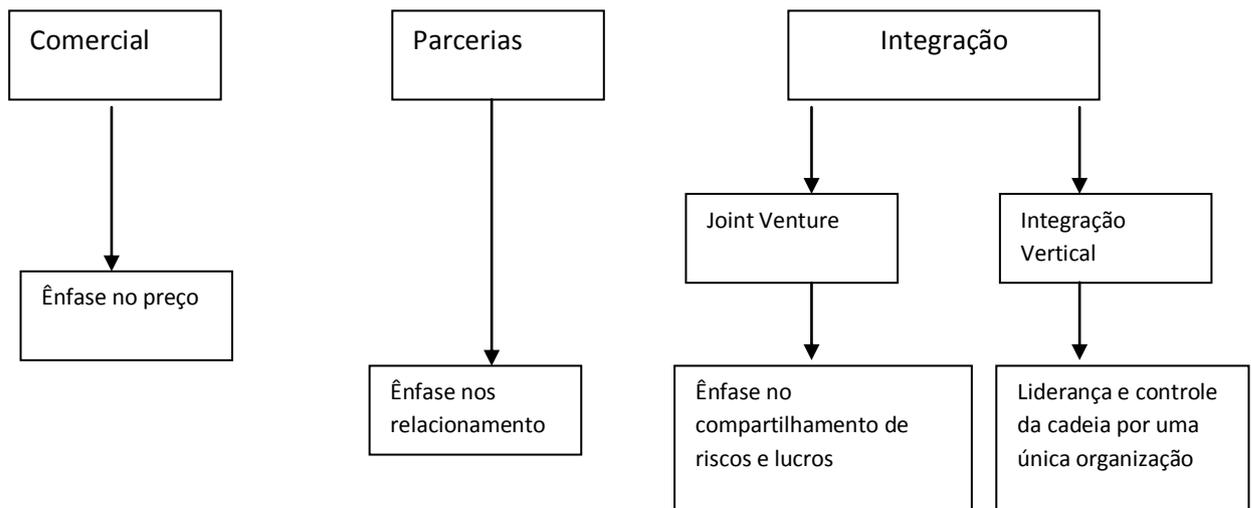


Figura 8 – Tipos de relacionamento

Fonte: HINES, 2004

Um outro tipo de classificação é sugerida por Spekman *et al.* (1998), que conduziram uma pesquisa em 22 cadeias de suprimentos de vários setores e mostram estas opções de relacionamento:

- **Negociações:** discussões sobre preço e relacionamento como adversários;
- **Cooperação:** poucos fornecedores e contratos de longo prazo;
- **Coordenação:** conexão via TIC – Tecnologia da Informação e da Comunicação e compartilhamento de informações;
- **Colaboração:** integração na cadeia de suprimentos; planejamento conjunto e compartilhamento de tecnologia.

Essa classificação auxilia o entendimento do grau de interação e de desenvolvimento do processo colaborativo entre os parceiros da cadeia de suprimentos, bem como revela alguns fatores que sustentam esses níveis de relacionamento.

Diante da diversidade de conceitos e formas de colaboração, Lima (2008) sugere uma classificação que divide a colaboração em três tipos: emergente, impositiva e contingencial, conforme explicado no Quadro 4.

Essa classificação auxiliar a identificação do tipo de colaboração por meio de ações e contextos que definem um diagnóstico do processo de colaboração na relação entre fornecedor e cliente na gestão da cadeia de suprimentos.

Quadro 4 – Tipos de colaboração

COLABORAÇÃO EMERGENTE
Existe um tempo necessário para o desenvolvimento de uma relação de confiança e parceria entre as empresas. E o tempo, vai consolidando esta parceria.
Existe uma ação deliberada de construção de confiança por parte dos fornecedores, a partir de uma estratégia de aumento de proximidade e conhecimento do cliente.
As bases de um autêntico ganha-ganha estão no respeito.
A colaboração está migrando do pessoal para o institucional.
O recurso de compartilhar valores como gestão de riscos na colaboração.
COLABORAÇÃO IMPOSITIVA
Existe uma disfunção egoísta no ganha-ganha que a princípio parece ser o melhor dos cenários – que tem embutido o complemento poderoso: “desde que eu ganha mais do que você, já que eu mereço”.
A reciprocidade seletiva objetiva retornos mais significativos.
A flexibilidade é imposta quando há dependência.
A comunicação e a disfunção de controle.
COLABORAÇÃO CONTINGENCIAL
A pressão temporal pra a redução dos ciclos de produção para se estabelecer a confiança.
Mitigando riscos via consignação, por não ter tempo ou chance de desenvolver confiança.
O contágio com padrões internacionais de serviço impõe metas localmente.
Nem tudo é colaboração dentro de uma empresa – nem mesmo em um ambiente voltado a processos.
O compartilhamento de informações se tornará progressivamente mais importante.

Fonte: LIMA, 2008

O relacionamento colaborativo entre o fornecedor e o cliente é um dos componentes mais difíceis de se obter, porque este tipo de relação não se limita a uma simples aliança ou parceria, pois abrange o aspecto da confiança mútua e da comunicação (FAWCETT *et al.*, 2010; HARLAND, 1996).

Quando o termo parceria entre os fornecedores é cultivado, espera-se que fornecedores e consumidores cooperem, compartilhando recursos e habilidades para alcançar benefícios conjuntos que, provavelmente, sozinhos não conseguiriam (O'TOOLE; DONALDSON, 2002; TOKAR *et al.*, 2011).

Para Bygballe *et al.* (2010), a construção de um relacionamento de parceria depende de três aspectos: a duração da relação, o número de parceiros e como é desenvolvida esta relação. É comum uma organização ter vários fornecedores, mas a gestão desse relacionamento no processo de suprimentos é complexa, pois depende de tempo e investimento no desenvolvimento dos fornecedores para a geração de um ambiente com confiança mútua em uma relação mais duradoura.

Segundo uma pesquisa com 71 empresas brasileiras pertencentes a 9 setores da economia do IEG (2010), a prioridade nas tendências da gestão de fornecedores é a relação de confiança, conforme mostra a Figura 9.



Figura 9 – Grau de prioridade nas tendências relacionadas à gestão de fornecedores

Fonte: IEG, 2010

As parcerias que demandam um grau de entendimento e confiança mútua no processo de aquisição são relações conhecidas como *comakership*, onde o cliente irá atuar nos aspectos que possam trazer-lhe vantagens competitivas (MARTINS e ALT, 2009).

Ha *et al.* (2011) mostram que a confiança do fornecedor depende da confiança na sua competência para cumprir o produto ou serviço prometido, e que a colaboração precisa ser mútua para que a gestão da cadeia de suprimentos tenha a eficiência esperada. Eles identificam a colaboração nas atividades conjuntas e no compartilhamento de informações logísticas.

Min *et al.* (2005) detalham melhor quais são as atividades colaborativas mais comuns:

♦ **compartilhamento de diversos tipos de informações:**

- previsão da demanda do cliente e da necessidade de materiais;
- plano de *marketing*;
- capacidade de produção e programação.

♦ **planejamento conjunto de:**

- objetivos de produtividade e vendas;
- orçamentos;
- priorização de metas e objetivos.

Gadde e Dubois (2010) afirmam que as parcerias podem ser relacionamentos de alto envolvimento nos relacionamentos de longo prazo. As condições de desenvolvimento envolvem longevidade, interdependência e adaptações, e as diferenças nestes aspectos são explicadas pelas normas institucionalizadas e comportamentos construídos nas transações de compra. Uma comunicação clara e bem definida influencia o nível de entendimento entre as partes, delimitando como a colaboração será vivenciada pelos parceiros.

Su *et al.* (2008) complementam esta visão, ao sugerir em seu modelo conceitual que a qualidade do relacionamento na cadeia de suprimentos depende da estratégia de cooperação desenvolvida entre fornecedores e clientes. O modelo conceitual foi construído com base em uma pesquisa *survey* em algumas regiões da China. O construto correlaciona as variáveis comunicação, confiança, cooperação, adaptação e atmosfera para a construção de um relacionamento com qualidade.

Corsten *et al.* (2011), Carter *et al.* (2010) e Sanders *et al.* (2011) sugerem que a confiança do comprador no fornecedor contribuem para a manutenção do relacionamento de longo prazo.

Corsten *et al.* (2011), conduziram uma investigação empírica para estudar os relacionamentos no setor automotivo, mostrando que a confiança entre o fornecedor e o cliente é essencial na troca de informações entre as empresas para atingir um nível esperado de desempenho operacional. Esse estudo mostra que se o cliente acredita nas informações fornecidas pelo vendedor e evidencia estes resultados no desempenho, essa relação de confiança é consolidada.

Lima (2008) corrobora com esta visão ao afirmar que a colaboração pode ser desenvolvida de diversas formas, relacionando os principais atributos que estão ligados a este tema: confiança, flexibilidade, interdependência, comprometimento, decisões conjuntas, comunicação aberta, conhecimento do parceiro, compartilhamento de custos e benefícios e compartilhamento de informações. O Quadro 5 detalha os conceitos dos atributos da colaboração em fatores que ajudam a identificar o processo colaborativo nas organizações.

Quadro 5 – Atributos da colaboração

COLABORAÇÃO	É a co-produção, compartilhando informações estratégicas como nível de estoque e de demanda.
1 Confiança	Decidir confiar que o outro faça/seja capaz de executar algo importa para o estabelecimento de seus próprios objetivos; é uma expectativa generalizada de que a palavra do outro – representante da outra empresa – possa ser base para se depender dele.
2 Flexibilidade	A capacidade de encontrar soluções fora do pré-determinado
3 Reciprocidade	É o princípio do dar-e-receber – a espera por uma recompensa em função de uma ação executada.
4 Interdependência	Percepção simétrica que benefícios mútuos podem ser atingidos pela interação das empresas
5 Comprometimento	Desejo de parceiros de trocar esforço em nome da manutenção da relação, no caso, entre empresas.
6 Decisões conjuntas	As partes atuam sobre os problemas, buscando conjuntamente soluções mutuamente satisfatórias.
7 Comunicação aberta	Informações com qualidade e honestidade, mantendo-se as linhas abertas para o crescimento dos laços entre os parceiros de negócios.
8 Conhecimento do parceiro ao longo do tempo	A exposição sucessiva ao outro faz com que suas estratégias e modos sejam conhecidos, fazendo com que, inclusive, evite comportamentos oportunistas.
9 Compartilhamento de custos e benefícios	Compartilhamento de números que, de outra forma, por serem considerados estratégicos para um negócio, não são usualmente compartilhados.
10 Compartilhamento de informações logísticas e comerciais	Idem anterior, especificados para aspectos de logística e comerciais.

Fonte: LIMA, 2008

Para Bowersox *et al.* (2006), as razões que podem levar ao fracasso nas relações colaborativas são as seguintes: (1) metas difusas, (2) confiança insuficiente, (3) comprometimento da “boca para fora”, (4) incompatibilidade humana, (5) estruturas de operação inadequadas e (6) medição incorreta.

Para o desenvolvimento da confiança entre o fornecedor e cliente, é preciso tempo, um prazo longo e, por isso, associa-se os relacionamentos de longo prazo a relacionamentos colaborativos, com uma base consolidada, estável de participantes que procuram se conhecer e estabelecer vínculos mais profundos entre si (VILLENNA *et al.*, 2011).

A Figura 10 indica o conjunto dos principais pressupostos associados à Gestão da Cadeia de Suprimentos, de modo que as características da cadeia correspondam ao estipulado nos pressupostos, influenciando as práticas do mercado.

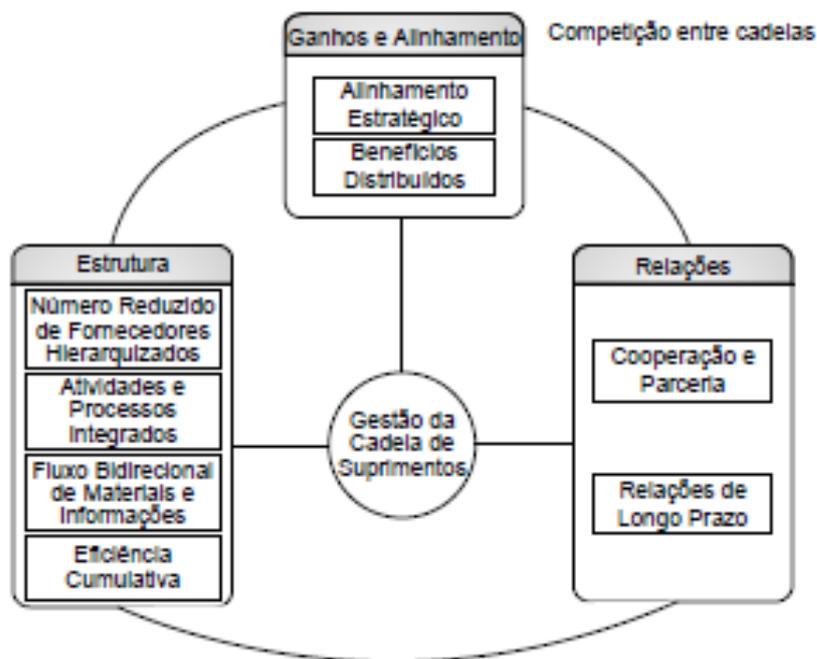


Figura 10 – A Gestão da Cadeia de Suprimentos e seus pressupostos

Fonte: ALVES FILHO *et al.*, 2010

Alves Filho *et al.* (2010) sugerem que a Gestão da Cadeia de Suprimentos deveria presumir alguns pressupostos:

- ao ambiente competitivo: competição deve ocorrer entre cadeias e não mais entre empresas isoladas;

- ao alinhamento estratégico das organizações e à repartição de ganhos: as estratégias competitivas devem estar alinhadas;
- à estrutura da cadeia: os fornecedores devem estar organizados hierarquicamente, com um número relativamente pequeno de fornecedores em cada camada da cadeia e os fluxos de materiais, serviços e informações devem ser bidirecionais, com atividades e processos integrados entre todas as empresas pertencentes à cadeia, na busca pela eficiência cumulativa;
- às relações entre as empresas na cadeia: as relações entre empresas devem ser cooperativas e de longo prazo.

Os conceitos sobre parceria, relacionamento de longo prazo e comunicação em tempo real devem ser explorados na busca pelo alinhamento estratégico na Gestão da Cadeia de Suprimentos (JOSHI *et al.*, 2003; HULT *et al.*, 2007).

Ou *et al.* (2010) explicam que a liderança (também conhecida como governança) na cadeia de suprimentos é quem determina quem coordena e configura o processo de negócio entre fornecedores e clientes. O líder é aquele que tem maior poder de negociação na cadeia e pode ser um fabricante ou um distribuidor e que pode definir como será o alinhamento estratégico na gestão da cadeia de suprimentos.

Esper *et al.* (2010) complementam essa visão, traçando a relação entre a estratégia da cadeia de suprimentos e a estrutura da cadeia, de acordo com as necessidades do negócio.

Para Pires (2009), o alinhamento estratégico tem direta relação com a governança na Gestão da Cadeia de Suprimentos. O termo governança quase sempre está relacionado às relações de coordenação, cooperação e colaboração.

A estrutura de governança refere-se ao grau de hierarquia, liderança e comando na cadeia de suprimentos (SUZIGAN *et al.*, 2007).

A governança na cadeia de suprimentos trata das relações de poder dentro da cadeia e pode ser resultado de fortes hierarquias impostas por agentes com poder de comando (WHIPPLE; ROH, 2010).

Para Gereffi *et al.* (2005), as relações de coordenação dependem do tipo de governança existente na cadeia de suprimentos. Eles classificam a governança em cinco tipos:

1. *Mercado*: são as relações comerciais cujo fator limitante é o custo;
2. *Modulares*: são cadeias de valor onde os fornecedores fazem produtos de acordo com as especificações do consumidor, considerando o conceito de estratégia modular com uma redução na base de fornecedores;
3. *Relacional*: a cadeia de valor tem uma interação complexa entre comprador e fornecedor, que geralmente cria dependência mútua;
4. *Cativo*: tem fornecedores pequenos, que dependem dos grandes compradores;
5. *Hierarquia*: é caracterizada pela integração vertical.

Outra classificação define dois tipos de estruturas de governança: dirigidas pelo comprador (*buyer-driven*) e dirigidas pelo produtor (*producer-driven*) (SUZIGAN *et al.*, 2007). Um exemplo de governança *buyer-driven* está no setor supermercadista, em que o supermercado coordena todo o processo de suprimentos e as regras de funcionamento da cadeia produtiva. O setor automotivo é um exemplo de *producer-driven*, em que a montadora detém o poder de barganha na negociação e influencia as relações no processo de suprimento.

No estudo de caso realizado em uma montadora de caminhões, foi observada uma forte influência da governança *producer-driven* no grau de alinhamento estratégico interno da montadora e na sua relação com os fornecedores. Observou-se, nesse estudo, que a governança na cadeia de suprimentos leva o fornecedor a direcionar suas estratégias funcionais aos requisitos das estratégias funcionais da montadora, para se alinhar estrategicamente às necessidades exigidas na manutenção da parceria (LÉLIS *et al.*, 2010).

Um aspecto fundamental para o desenvolvimento da colaboração é o investimento em tecnologia e sistemas, que determinam como deve ser a relação entre fornecedor e cliente. Vivaldini e Pires (2010) citam algumas iniciativas e práticas com tecnologias que viabilizam a colaboração na Gestão da Cadeia de Suprimentos: VMI:

Vendor Management Inventory; CR: *Continuous Replenishment*; CRP: *Continuous Replenishment Program* e CPFR: *Collaborative Planning Forecasting and Replenishment*.

Simon (2005) faz a indicação de algumas tecnologias que podem ser consideradas na gestão do relacionamento com o fornecedor, possibilitando uma gestão mais eficiente e com laços mais duradouros. Ele destaca: *Early Supplier Involvement* (ESI); *In Plant Representatives* (IPR); Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI); *Efficient Consumer Response* (ECR).

O sistema ECR é um grande diferencial competitivo na gestão da cadeia de suprimentos, que revela a agilidade da cadeia na resposta a mudanças de curto prazo da demanda ou da oferta. Essa responsividade depende um fluxo de informações entre fornecedores e clientes que tenham relacionamentos colaborativos (LEE, 2008).

Fawcett *et al.* (2010) traçam a relação entre a responsividade da organização e a capacidade colaborativa dinâmica entre os fornecedores e os clientes, por meio do compartilhamento das informações, infra-estrutura e *know-how*. Eles alertam para as forças que resistem à colaboração e dividem estas forças em dois grupos:

- cultural (teoria do dilema social): falta de habilidade para compartilhar informações; falta de confiança entre os tomadores de decisão; falta de vontade de compartilhar riscos e ganhos.
- estrutural (teoria contingencial): medições de desempenho inconsistentes; treinamento inadequado para novas mentalidades e habilidades; falta de alinhamento estratégico e de políticas operacionais.

Squire *et al.* (2009) ratificam a relação entre capacidade do fornecedor e colaboração, indicando que as capacidades de flexibilidade, responsividade e modularidade impactam diretamente a relação entre cliente e fornecedor. Zacharia *et al.* (2011) também confirmam que é importante o investimento no desenvolvimento de capacidades pra que a colaboração na cadeia de suprimentos seja desenvolvida.

Valk *et al.* (2009) complementam essa visão, enfatizando que o fornecedor precisa investir na sua capacidade para adquirir um perfil que atenda às demandas dos clientes, mas lembram que o cliente também precisa ter a capacidade de se relacionar com o fornecedor, traduzindo com clareza suas necessidades.

Para Bowersox *et al.* (2006), o relacionamento colaborativo de sucesso depende de seis aspectos cruciais: (1) perspectiva ampla do canal de comunicação na cadeia de suprimentos, (2) encontro seletivo de interesses, (3) compartilhamento de informações, (4) especificação dos papéis, (5) regras básicas, e (6) provisões para a saída do sistema de produção.

2.3 A IMPORTÂNCIA DO DESEMPENHO NO RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO

O termo **cadeia** é comumente utilizado para as terminologias **cadeia produtiva** e **cadeia de suprimentos**. A diferença é que cadeia produtiva refere-se ao conjunto de atividades que representam genericamente um setor industrial e cadeia de suprimentos é mais abrangente, envolvendo todas as atividades associadas com o movimento de bens, desde o estágio da matéria-prima, até o usuário final. Alguns autores utilizam o termo rede de suprimentos, ao considerar que uma empresa se relaciona com várias cadeias produtivas; entretanto, o termo cadeia de suprimentos é o mais utilizado (PIRES, 2009).

As operações da cadeia revelam a real capacidade de execução da organização em relação às promessas oferecidas ao mercado; porém, sua eficácia depende de como é conduzida a Gestão da Cadeia de Suprimentos (SHETH; SHARMA, 2007).

Essa percepção de eficiência é mensurada pelos indicadores de desempenho que podem dar um diagnóstico da real situação da organização. Slack *et al.* (2009) classificam esses indicadores em cinco categorias: custo, qualidade, flexibilidade, velocidade e confiabilidade. Esses indicadores provocam efeitos internos e externos para a organização, pois estão diretamente relacionados com a produtividade dos processos produtivos, conforme mostra a Figura 11.

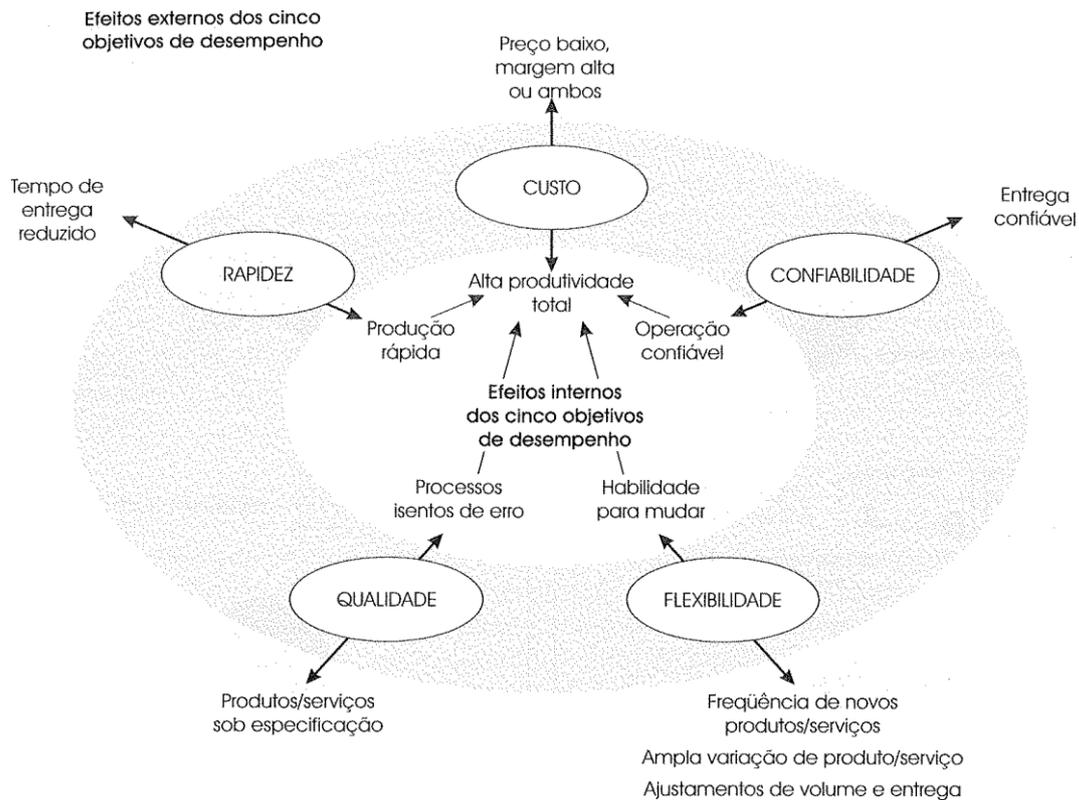


Figura 11 - Os objetivos de desempenho provocam efeitos externos e internos

Fonte: Slack et al., 2006

Para Dornier *et al.* (2000), a Gestão da Cadeia de Suprimentos pode atuar como entidade interfuncional, como usuário estratégico de estoque e outros recursos produtivos e como integradora e coordenadora das atividades de medição de desempenho da cadeia. Nesse contexto, o relacionamento com fornecedores está baseado em múltiplos critérios de desempenho que encorajam programas colaborativos, com um sistema com poucos fornecedores com relacionamento de longo prazo. Esta visão promove a parceria e a confiança entre os envolvidos na cadeia, gerando valor para o negócio, tornando-o mais competitivo.

Para Bowersox *et al.* (2006), a continuidade de longo prazo para a manutenção dos relacionamentos na cadeia de suprimentos depende de três atividades-chave: (1) metas operacionais e estratégias mútuas, (2) medição do desempenho em via dupla, e (3) mecanismos formais e informais de retroalimentação (*feedback*) do sistema produtivo (visão sistêmica do negócio).

Rosa *et al.* (2006) mostram a importância da análise multicriterial de indicadores de desempenho, apresentando um método que separa os fornecedores críticos, o que sugere a necessidade de um desenvolvimento diferenciado dos fornecedores de acordo com o grau de importância estratégica e criticidade que o suprimento terá para a empresa. Eles utilizam a técnica de AHP – Análise Hierárquica de Processo com indicadores de cinco categorias: qualidade, preço, entrega, tecnologia e flexibilidade.

Cannon *et al.* (2010) sugerem que o desempenho do fornecedor é importante para estabelecer a confiança do comprador e com isso estabelecer uma parceria com uma orientação de longo prazo.

Martins e Alt (2009) e Whipple e Roh (2010) destacam que, de um modo geral e tradicional, os aspectos enfatizados nas avaliações são: custo, qualidade, pontualidade, inovação, flexibilidade, produtividade, instalações e capacitação gerencial e financeira. Eles enfatizam que o relacionamento entre comprador e cliente na cadeia de suprimentos é vulnerável e depende de um mecanismo de negociação para mitigar essa vulnerabilidade e proporcionar o entendimento entre as partes.

Complementando a visão de Martins e Alt (2009), Iañez e Cunha (2006) indicam que a avaliação de fornecedores deve conter os seguintes indicadores de desempenho: experiência, flexibilidade, estabilidade financeira, potencial para parcerias estratégicas, gestão da qualidade dos processos operacionais, política de recursos humanos, tecnologia aplicada e custos logísticos.

Valk *et al.* (2009) realizaram um estudo sobre a relação entre cliente e fornecedor, gerando a percepção que um nível de desempenho é o resultado de várias dimensões: objetivos-chave; capacidades dos clientes e fornecedores; comunicação e adaptação ao contexto competitivo. Esse estudo foi realizado no setor de serviços, mas contribui com a proposta de um padrão para que haja uma interação efetiva entre fornecedor e cliente.

O investimento em inovação também é considerado fundamental para a manutenção de um nível de desempenho operacional, pois embora esse aspecto possa

aumentar os custos, viabiliza as condições para atendimento aos requisitos exigidos pelo cliente (CORSTEN *et al.*, 2011).

Observa-se que a qualidade é um dos indicadores de desempenho de maior destaque nas pesquisas e na realidade do mercado. Holschbach e Hofmann (2010) mostram a importância da exploração da gestão da qualidade na perspectiva do cliente. A questão principal da pesquisa realizada por estes autores foi saber como o fornecedor gerencia a qualidade que determina o nível de desempenho na empresa. Para isto, é preciso conhecer quais são os fatores determinantes para a configuração gerencial e estrutural da gestão da qualidade nas práticas desenvolvidas na empresa. A qualidade pode ser percebida com variáveis qualitativas e quantitativas, financeiras e não-financeiras.

Luo *et al.* (2009) recomendam que na relação entre as dimensões de desempenho, sejam consideradas as dimensões financeiras e não-financeiras, conjuntamente. As dimensões escolhidas para a medição de desempenho devem ser determinadas de acordo com a estrutura de relacionamento com os fornecedores e estratégia.

A importância do bom desempenho para a construção do relacionamento de longo prazo é evidenciada nos estudos de Zhang *et al.* (2011). Eles observaram que a eficácia na estratégia de comunicação com os fornecedores afeta a confiança do fornecedor na empresa compradora e que os fatores confiança e desempenho têm uma associação com a cultura individual e coletiva dos participantes do processo de suprimentos. Esta pesquisa foi realizada com 213 compradores americanos e canadenses e mostra que os efeitos relativos à confiança e desempenho para uma relação mais duradoura são moderados pelas diferenças culturais dos envolvidos na transação comercial, afetando o sucesso da estratégia de compras.

Ou *et al.* (2010) mostram, em seu modelo, que o foco do cliente é que orienta o processo de suprimentos da cadeia produtiva e determina o grau de desempenho dos fornecedores. O modelo estrutural proposto traça a relação entre as variáveis que revelam que a liderança gerencial (governança) na cadeia de suprimentos determina como será o desempenho operacional e financeiro dos fornecedores.

Esper *et al.* (2010) explicam que a medição de desempenho organizacional é importante para uma visão holística da gestão da cadeia de suprimentos. Eles

apresentam um modelo que sugere que a estrutura da cadeia de suprimentos com o desenho organizacional, os recursos humanos, a tecnologia da informação e a medição de desempenho devem se ajustar à estratégia da gestão da cadeia de suprimentos. A medição de desempenho precisa estar orientada por diretrizes estratégicas que proporcionem uma visão sistêmica da cadeia de suprimentos, para dar suporte ao negócio de forma competitiva.

Slack *et al.* (2006) propõem um modelo de administração da produção que utiliza os indicadores de desempenho custo, qualidade, flexibilidade, confiabilidade e rapidez como objetivos estratégicos da produção, por serem considerados importantes para o acompanhamento dos resultados da estratégia de produção, conforme mostra a Figura 12.

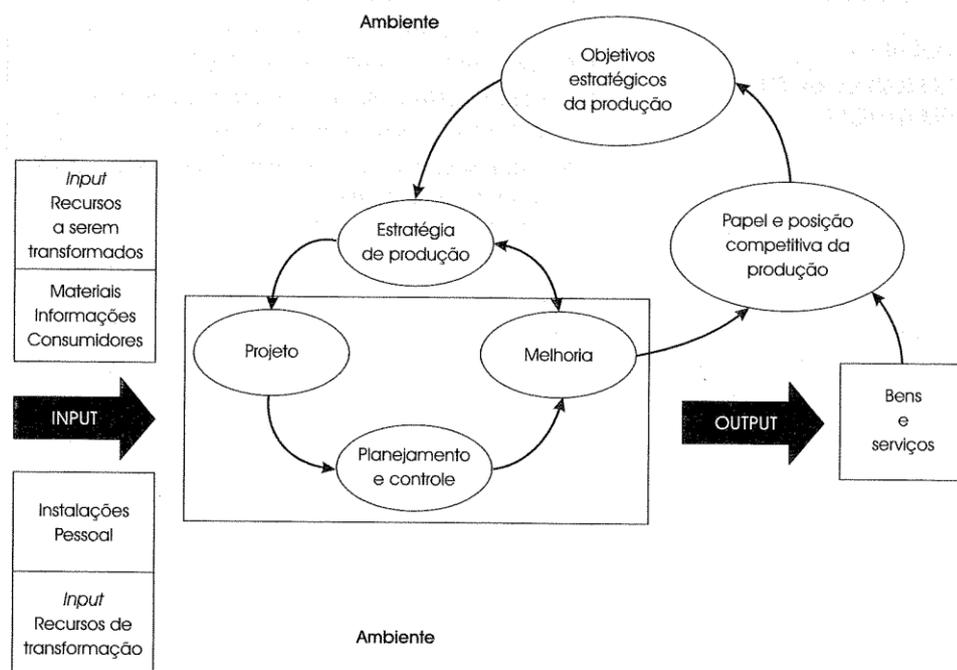


Figura 12 - Modelo geral da administração da produção

Fonte: Slack *et al.*, 2006

Esses indicadores podem delimitar os objetivos estratégicos da produção e devem estar alinhados com os objetivos dos fornecedores que fazem o suprimento do sistema produtivo. Esse alinhamento entre a estratégia de suprimentos e a estratégia de produção é fundamental para a estratégia da cadeia de suprimentos (LÉLIS *et al.*, 2010).

Inman *et al.* (2009) aprofundam o conceito de visão sistêmica, com os estudos sobre desempenho organizacional e mostram um modelo que relaciona os elementos de entrada e saída do sistema de produção, de acordo com a teoria de sistemas e a teoria das restrições. Essa perspectiva coloca os indicadores de desempenho dentro de um contexto que prioriza a busca pela eficiência, mostrando a necessidade de correlação entre os indicadores de desempenho.

No setor automotivo, o foco do desempenho está nas melhorias de processo ou do produto que possam ser traduzidas na produção em escala, para isto, há o incentivo no investimento em tecnologia e na redução de custos, porque estes dois recursos são mensurados pelos indicadores da qualidade de conformidade e preço. Uma pesquisa foi realizada com os fornecedores de primeira camada, segunda e terceira camadas, identificando os níveis hierárquicos da base de fornecedores (ALÁEZ-ALLER; LONGÁS-GARCIA, 2010).

O setor automotivo possui experiências com o conceito de modularidade, afetando fortemente a relação entre os fornecedores e a montadora, influenciando o desenvolvimento, a integração interfuncional e o desempenho dos fornecedores. Danese e Filippini (2010) e Lau *et al.* (2010) mostram um estudo que trata do impacto da modularidade no tempo de desenvolvimento de um novo produto. O conceito de modularidade está ligado à flexibilidade da produção porque revela a capacidade produtiva para vários produtos diferentes.

Mahmoud-Jouini e Lenfle (2010) explicam que a indústria automotiva trabalha com esse conceito porque usa multi-projetos que possam ter um curto tempo de desenvolvimento, impactando assim os indicadores de custo, confiabilidade e flexibilidade.

Stevenson e Spring (2009) aprofundaram o estudo no indicador de desempenho flexibilidade, com uma pesquisa empírica em uma cadeia de suprimentos considerada flexível, com 16 empresas. Eles identificaram vários aspectos da flexibilidade: a configuração, o planejamento, o controle e o projeto flexível em uma cadeia de suprimentos. Eles sugerem que seja feito um *trade-off* sobre o que interessa no desenvolvimento da flexibilidade.

Matook *et al.* (2009) mostram o papel do *benchmarking* na gestão dos fornecedores. Eles realizaram um estudo empírico sobre riscos aos quais os fornecedores estão expostos e que podem comprometer seu desempenho. Eles sugerem uma estrutura que avalia o gerenciamento de riscos do fornecedor, com a identificação dos riscos aos quais o fornecedor está exposto, a tomada de decisão dos fornecedores diante desses riscos, as respostas de gerenciamento e por fim, os resultados de desempenho com os riscos gerenciados. Este estudo lembra que, além dos indicadores terem um contexto competitivo que delimita seu nível, também precisam de um *benchmarking* para orientar as melhores práticas de um determinado segmento.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta as etapas de desenvolvimento da pesquisa, detalhando os procedimentos metodológicos que iniciam com a revisão bibliográfica, para a definição do problema, das variáveis e do método de pesquisa, que sustentam a elaboração e o pré-teste do instrumento de coleta de dados e a análise dos dados, conforme mostrado na Figura 13.

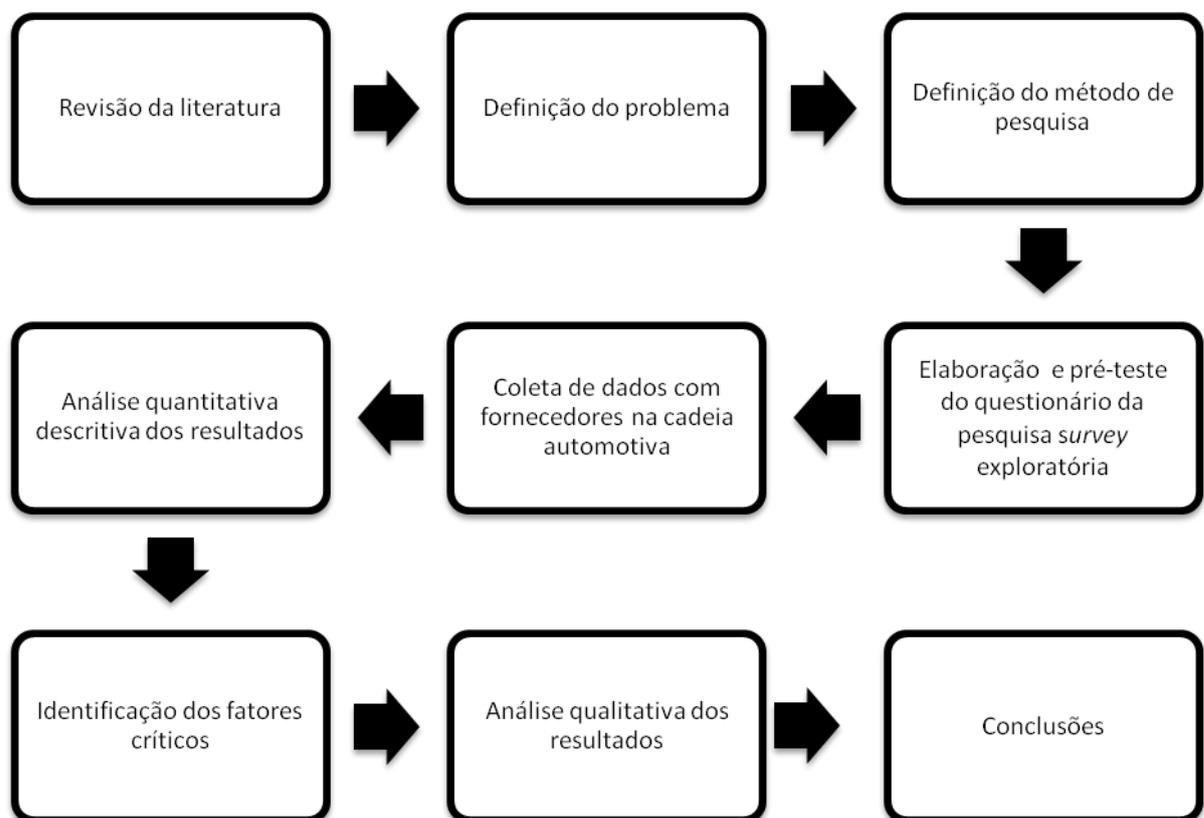


Figura 13 – Etapas de desenvolvimento da pesquisa

3.1 A FUNÇÃO DA REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura, contemplada no Capítulo 2, permitiu a identificação dos fatores que afetam o relacionamento entre fornecedor e cliente na gestão da cadeia de suprimentos, com base em estudos que retratam a visão acadêmica e as

experiências do mercado, principalmente no setor automotivo, por ser o ambiente delimitado para o estudo.

Esse conhecimento permitiu o avanço para um patamar mais aprofundado sobre as relações entre as empresas na interface do processo de suprimentos, em que foi observado que havia uma lacuna importante sobre o relacionamento de longo prazo na literatura.

O relacionamento de longo prazo é uma condição especial de convivência entre fornecedor e cliente, e exige uma atenção diferenciada para sua manutenção. Os fatores para um relacionamento de longo prazo identificados na pesquisa permitiram delimitar o problema da pesquisa discutido a seguir.

3.2 A DELIMITAÇÃO DO TRABALHO E O PROBLEMA DA PESQUISA

Descobrir quais são os fatores críticos para manter uma relação de longo prazo é um passo importante para uma visão gerencial estratégica e com foco nos fatores que contribuem diretamente para as competências essenciais do fornecedor. Há diversos estudos sobre as relações de longo prazo com os fornecedores na Gestão da Cadeia de Suprimentos, considerando iniciativas e práticas de empresas que tentam obter sucesso nessa missão de manter uma base de fornecedores consolidada.

O setor automotivo destaca-se por suas experiências com gestão do relacionamento com fornecedores, em que o papel da governança na cadeia de suprimentos, exercido pela montadora de veículos, tem sido fundamental para o desenvolvimento de inovações nos seus processos de suprimentos. Uma dessas inovações é a reestruturação e consolidação da base de fornecedores, enfatizando a necessidade de indicadores claros para alcançar essa consolidação.

No entanto, observa-se a carência de pesquisas nessa área, o que tem criado lacunas que podem ser exploradas em estudos sobre o relacionamento com os fornecedores, que levam ao seguinte questionamento:

Quais são os fatores críticos que efetivamente contribuem para o relacionamento de longo prazo, na ótica dos fornecedores da cadeia automotiva que suprem as montadoras de veículos no Brasil?

Este questionamento leva à elaboração da seguinte hipótese:

Os fatores críticos para um relacionamento de longo prazo podem ser identificados na gestão do relacionamento fornecedor-cliente, na colaboração entre fornecedor e cliente e no desempenho dos fornecedores.

3.3 O MÉTODO DE PESQUISA

3.3.1 PROJETO DA SURVEY

De acordo com Freitas *et al.* (2000), o método de pesquisa *survey* é apropriado quando:

- se deseja saber “o que está acontecendo?” ou “como isso está acontecendo?”;
- não há interesse ou não é possível controlar as variáveis dependentes e independentes;
- o ambiente natural é a melhor situação para estudar o fenômeno de interesse;
- o objeto de interesse ocorre no presente ou no passado recente.

Portanto, o método de pesquisa *survey* é o mais adequado ao objetivo desse estudo, pois atende a estas situações descritas. Esse método permitirá conclusões generalizadas sobre o setor em estudo, com base na observação em amostras (MIGUEL; HO, 2010).

Kent (2001) indica que os pontos fortes do *survey* são:

- substanciais informações de muitos respondentes podem ser recolhidas em um pequeno espaço de tempo;
- os resultados podem ser sumarizados facilmente com o uso de *softwares*;

- os resultados podem ser generalizados para a população da amostra selecionada, desde que ela seja representativa;
- a busca por padrões de relacionamento entre variáveis é facilitada pelo desenho da pesquisa *survey*.

Para Pinsonneault e Kraemer (2003), a condução do *survey* para uma pesquisa tem três características distintas:

- o propósito da pesquisa é produzir descrições quantitativas de alguns aspectos de uma população estudada;
- a principal maneira de coletar informações é por meio de questões predefinidas e estruturadas em um questionário;
- a informação é geralmente coletada de uma fração representativa da população em estudo.

Babbie (2005) e Pinsonneault e Kraemer (2003) classificam a *survey* em três tipos, de acordo com o propósito da pesquisa:

- exploratória: fornece um mecanismo de busca no começo da investigação de um tema. É usado para descobrir taxas de respostas de ocorrências em uma determinada população e para refinar a mensuração de conceitos. Também serve para descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse.
- descritiva: permite enunciados descritivos sobre uma população, em termos de situações, eventos, atitudes ou opiniões. Este tipo descreve uma distribuição ou faz comparações entre distribuições.
- explanatória: com base na descrição de uma população, tem-se o objetivo adicional de fazer asserções explicativas sobre esta população e, normalmente, isto é feito com análise multivariada. As questões explanatórias são estendidas apenas para estabelecer a existência de um relacionamento causal, mas que também pergunta por que esse relacionamento existe. Pinsonneault e Kraemer (2003) afirmam que a questão central da pesquisa *survey* explanatória é: o relacionamento causal hipotetizado existente e, se existe, por quais razões.

Esta pesquisa utilizou a pesquisa exploratória, para identificar os fatores críticos para um relacionamento de longo prazo.

Freitas *et al.* (2000) e Babbie (2005) explicam que a coleta de dados pode ser feita em dois tipos de períodos:

- longitudinal – a coleta ocorre em um período de tempo específico, em que o objetivo da pesquisa é analisar evoluções;
- transversal – a coleta e análise dos resultados ocorrem em um mesmo e único momento.

Portanto, essa pesquisa utiliza o método *survey* exploratório, de corte transversal.

Na definição dos fatores do relacionamento de longo prazo para a aplicação da pesquisa, foi considerada a revisão bibliográfica apresentada no Capítulo 2, que possibilitou a contextualização da pesquisa com a indicação de fatores consistentes com as publicações acadêmicas e com as práticas de mercado evidenciadas nesses estudos. O agrupamento dos fatores em 3 grupos foi de acordo a literatura, que descreve estudos que interligam esses fatores por área conceitual e práticas em 3 temas: gestão do relacionamento, colaboração e desempenho.

O Quadro 6 enumera os fatores mais citados na literatura por especialistas da área. Os autores indicados foram selecionados por três critérios:

- pela importância da pesquisa apresentada em uma fonte de referência (artigo internacional);
- pela notoriedade do autor no conhecimento do tema (livros clássicos) e;
- pela qualidade e aderência da pesquisa ao tema em estudo (teses e dissertações).

Foram identificados 13 fatores que serviram de base para a pesquisa.

Quadro 6 – Fatores do relacionamento de longo prazo mais citados na literatura

Fatores	GESTÃO DO RELACIONAMENTO				COLABORAÇÃO					DESEMPENHO			
	Avaliação	Inovação	Resolver Problemas	Capacitação	Confiança	Colaborador	Comunicação	Atividades conjuntas	IPR	Qualidade	Confiabilidade	Flexibilidade	Preço
Autores													
Cannon <i>et al.</i> (2010)	X			X	X								
Correa e Correa (2006)						X		X	X				
Corsten <i>et al.</i> (2011)	X				X		X						X
Chopra e Meindl (2003)						X						X	X
Fawcett <i>et al.</i> (2010)						X	X						
Harland (1996)	X												
Hines (2004)						X							
Iañez e Cunha (2006)	X			X		X			X		X	X	X
Lambert <i>et al.</i> (1998b)	X						X	X					
Liker e Choi (2008)			X	X		X	X	X					
Maia <i>et al.</i> (2005)	X	X		X			X		X	X	X	X	X
Martins e Alt (2009)	X	X		X			X			X	X	X	X
Moura (2009)	X			X		X	X						
O'Toole e Donaldson (2002)	X				X	X	X	X				X	X
Pires (2009)						X	X						
Prieto e Miguel (2006)			X	X					X				
Rosa <i>et al.</i> (2006)	X	X								X	X	X	X
Sanders <i>et al.</i> (2011)	X				X		X						
Simon (2005)	X	X		X			X	X	X				X
Su <i>et al.</i> (2008)					X	X	X						
Spekman <i>et al.</i> (1998)						X	X	X					
Villena <i>et al.</i> (2011)						X							X
Vivaldini e Pires (2010)	X	X	X	X			X	X					
Whipple <i>et al.</i> (2010)	X												X
Zacharia <i>et al.</i> (2011)	X					X							
Zhang <i>et al.</i> (2011)	X				X	X	X						
Total de citações	16	5	3	9	6	14	15	7	4	4	3	6	10

Com base nesse Quadro 6, foi estabelecida a lista de fatores do relacionamento de longo prazo, agrupadas por área, conforme mostrado no Quadro 7.

Quadro 7 – Fatores para um relacionamento de longo prazo

Grupo	Fator	Assertiva do questionário	Questão
Gestão do relacionamento	Avaliação e qualificação	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor	2.2_1
	Inovação	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado	2.2_7
	Resolução de problemas	Ter capacidade de resolução de problemas	2.2_8
	Capacitação	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente	2.2_9
Colaboração	Confiança	Inspirar confiança	2.2_6
	Colaborador	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor – cliente	2.2_10
	Comunicação	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente	2.2_11
	Atividades conjuntas	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)	2.2_12
	IPR	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)	2.2_13
Desempenho	Qualidade	Ter desempenho conforme na qualidade do produto	2.2_2
	Confiabilidade	Atender ao prazo de entrega	2.2_3
	Flexibilidade	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)	2.2_4
	Preço	Ter preço competitivo	2.2_5

Hill e Hill (2009) sugerem que, na elaboração do questionário, sejam consideradas: as características dos casos, as perguntas gerais e as perguntas específicas, fechadas e abertas, evitando perguntas múltiplas, indefinidas ou que dificultem o entendimento do respondente. Na escala de respostas, podem ser utilizadas escalas nominais, ordinais, de intervalo ou por meio de transformação linear.

Na pesquisa de campo, foi realizada a investigação por questionário estruturado, conforme mostrado no Apêndice A, com perguntas fechadas e abertas, que caracteriza, segundo Vergara (2000), o modelo de questionário semi-aberto. Na aplicação do questionário, alguns cuidados foram tomados: uma apresentação inicial da pesquisa com seu objetivo e com instruções adequadas aos respondentes, a cada mudança da forma das perguntas e de escala *Likert*. A lógica de construção do questionário segue esta estrutura:

- Parte 1 – as questões 1.1 à 1.6 permitem a caracterização das empresas e definição do perfil dos respondentes;
- Parte 2 – objeto da pesquisa. A questão 2.2 é a parte principal do questionário, pois identifica os fatores para um relacionamento de longo prazo entre fornecedor e cliente que podem ser críticos, se forem importantes ou essenciais;
- Parte 3 – questões complementares para dar suporte à parte 2 sobre a gestão do relacionamento. A questão 2.1 detalha como a gestão do relacionamento é desenvolvida no processo de suprimentos em relação aos procedimentos, à infraestrutura de suprimentos e ao processo de negociação. Essas informações ajudam a entender porque os fatores são considerados críticos pois contextualizam a tomada de decisão no ambiente em estudo;
- Parte 4 – questões complementares para dar suporte à parte 2 no que se refere à colaboração. As questões 1.7 à 1.12 delimitam como a colaboração é tratada nessas empresas, pois esse conceito é amplo e diverso, com aspectos referentes à projeto, processo, logística e comunicação. Não foi necessário traçar o perfil de desempenho das empresas fornecedoras, pois os indicadores tratados permitem entendimento claro e objetivo de medição com base em indicadores; já a colaboração e a gestão do relacionamento, necessitam de uma delimitação mais definida das práticas consideradas na pesquisa para entender o contexto da análise;
- Parte 5 – questões dissertativas para o respondente poder complementar a pesquisa com informações que não tenham sido abordadas nas questões fechadas, mas que permitam que o respondente possa contribuir com informações que julgue relevante para o tema em estudo. Essas questões envolvem os motivos que podem levar ao rompimento da relação entre fornecedor e cliente, e abrangem as sugestões do respondente para melhorar um relacionamento de longo prazo com o cliente.

Essas perguntas abertas permitem complementar o estudo com elementos novos, inesperados ou específicos de um ramo, que não tenham sido considerados na pesquisa, mas que podem ser importantes para a manutenção do relacionamento de longo prazo. O questionamento envolve os motivos que podem levar à perda do contrato e as sugestões de melhoria para a gestão do relacionamento de longo prazo, na perspectiva do fornecedor.

3.3.2 PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO

Após a elaboração do questionário, foi realizado um pré-teste com três fornecedores, para um melhor entendimento das questões em termos de clareza e objetividade, minimizando o impacto da subjetividade deste tipo de variável.

Durante o pré-teste do questionário, verificou-se a necessidade de identificar se o fornecedor tinha um relacionamento de longo prazo com a montadora de veículos, pois esta era uma premissa para a participação da empresa na pesquisa. Observou-se que, de modo geral, os contratos de suprimentos são renovados a cada dois anos, assim, um fornecedor que tivesse pelo menos dois anos de contrato teria condições de responder aos fatores considerados nesta pesquisa, desse modo, esse critério foi adotado como tempo mínimo para a caracterização de longo prazo na relação com a montadora. Por isso, foi incluída uma pergunta que determina qual o tempo de fornecimento da empresa na cadeia de suprimentos automotiva.

Na indicação da sigla IPR (*In Plant Representatives*), foi necessário indicar o seu significado na prática: “Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção”, para facilitar o entendimento da questão.

3.3.3 COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada nas empresas fornecedoras do setor automotivo que fornecem para montadoras do Brasil, com experiência mínima de dois anos de suprimentos na cadeia automotiva.

Os participantes da pesquisa presentes na amostra são gestores ou profissionais das áreas de gestão de compras, comercial, da qualidade. Todas as empresas têm o mesmo acesso/tratamento/oportunidade em relação aos fatores em estudo.

A Figura 14 identifica os tipos de fornecedores da cadeia automotiva. As montadoras de veículos não fazem parte da população dessa pesquisa, elas são consideradas como cliente. Os fornecedores respondentes desta pesquisa fazem parte da primeira camada de abastecimento que atendem às montadoras de veículos.

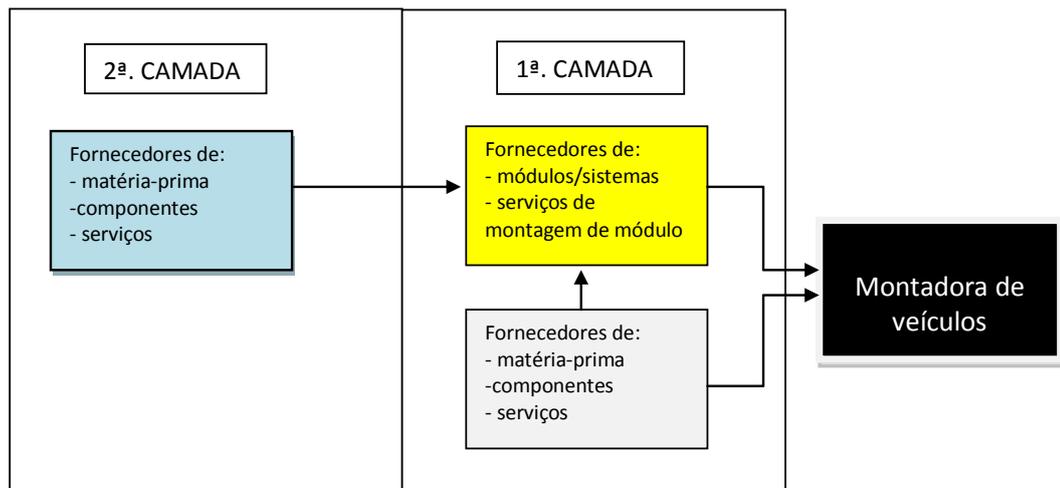


Figura 14 – Cadeia automotiva considerada na pesquisa

Morettin e Bussab (2010) dividem os levantamentos amostrais em probabilísticos e não-probabilísticos. O levantamento probabilístico reúne técnicas aleatórias de seleção dos elementos de uma amostra, e os não-probabilísticos envolvem amostras intencionais, nas quais os elementos são selecionados com o auxílio de especialistas e amostras de voluntários.

Os dados coletados nesta pesquisa partem de um levantamento amostral não-probabilístico, com amostragem intencional no segmento automotivo, por acessibilidade, com a indicação de profissionais da área e do acesso a um cadastro do sindicato da categoria. Após um contato inicial, o questionário foi disponibilizado por *e-mail* ou pessoalmente. A população em estudo são os fornecedores que abastecem as montadoras do setor automotivo, que segundo o cadastro nacional da entidade Sindipeças (2011), é de aproximadamente 500 empresas.

3.3.4 ANÁLISE DOS DADOS

a) Análise quantitativa

A indicação dos fatores críticos é verificada pela análise quantitativa descritiva, com base nas respostas da seguinte pergunta do questionário: ***O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)?***

A resposta para esta pergunta foi delimitada pela escala *Likert*, que indica o grau de importância de cada fator em: **1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.**

Observa-se que todos os fatores identificados estão no contexto de um relacionamento de longo prazo; desse modo, todos os respondentes considerados válidos na amostra tem experiência de pelo menos dois anos como fornecedor da cadeia automotiva, para que a condição de longo prazo seja atendida.

O fornecedor indicou o nível de importância para os fatores apresentados. Foram considerados fatores críticos, aqueles que obtiveram uma frequência relativa de respostas superior à cinquenta por cento nas classificações **importante** e **essencial**. Adicionalmente, foi feita a seguinte estratificação:

A - críticos – Frequência relativa entre 51 e 69,99%

B - muito críticos – Frequência relativa entre 70 e 84,99%

C - extremamente críticos – Frequência relativa acima de 85%

Essa estratificação visa identificar o nível de criticidade dos fatores, pois esses níveis demandam atenção diferenciada na gestão do relacionamento entre fornecedor e cliente.

O critério para separação destes valores baseou-se na premissa da pesquisa, em que eram necessários pelo menos mais de 50% das respostas dos fornecedores para a confirmação do fator como crítico. Então, para diferenciar o nível de criticidade, foi realizada uma divisão das frequências relativas das respostas dos fornecedores que definiam os fatores críticos, que totalizava 49% das respostas, em três partes, aproximadamente, com os valores: 19%, 15% e 15%.

Todos os dados quantitativos do questionário foram tabulados na forma de Figuras, Tabelas e Quadros, com o auxílio do sistema **SPSS: Statistical Package for the Social Sciences**. A análise quantitativa dos resultados está dividida em:

- perfil das empresas;
- fatores críticos para um relacionamento de longo prazo;

- perfil da gestão do relacionamento;
- perfil da colaboração;
- nível de criticidade.

b) Análise qualitativa

As questões abertas são analisadas qualitativamente por meio da análise de conteúdo. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que pode ser uma análise dos 'significados' (análise temática) ou dos 'significantes' (análise dos procedimentos), que pode envolver o tratamento descritivo. A análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça (BARDIN, 2005).

Nessa análise, os dados são agrupados de acordo com as respectivas categorias, derivadas de modelos teóricos de referência. As fases da análise consistem em:

- a) Pré – análise;
- b) Exploração do material;
- c) Tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação – codificação: escolha das unidades, classificação e agregação das categorias.

As respostas dissertativas complementam o estudo quantitativo com informações que podem explicar alguns resultados observados nas respostas do questionário fechado, bem como ampliar a perspectiva para futuros estudos.

4. APLICAÇÃO E RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo explica como foi realizada a aplicação do questionário e apresenta a discussão dos resultados da pesquisa, com as abordagens quantitativa e qualitativa.

4.1 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Os contatos com os fornecedores foram realizados por e-mail, por telefone ou pessoalmente. Para o acesso a esses fornecedores, foi considerada uma base de dados do sindicato da categoria e a indicação de profissionais da área. Foram realizados aproximadamente 100 contatos, obtidas 61 respostas, mas 4 amostras foram descartadas porque não atendiam plenamente aos requisitos exigidos na pesquisa: ter contrato de pelo menos dois anos na cadeia automotiva, fornecer produto ou serviço para montadoras de veículos. Dessas 57 amostras, quatro não informaram o tempo de fornecimento no setor automotivo, resultando, assim, em 53 amostras válidas.

De acordo com o Sindipeças (2011), há 500 empresas cadastradas no Brasil, de modo que o percentual das amostras foi de 10,6% da população nacional de fornecedores cadastrados de autopeças.

4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA

A análise quantitativa está dividida em:

- perfil das empresas;
- fatores críticos para um relacionamento de longo prazo;
- perfil da gestão do relacionamento;
- perfil da colaboração;
- nível de criticidade.

4.2.1 PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS

A maioria das empresas participantes da pesquisa são multinacionais, conforme mostrado na Figura 15, o que pode indicar que o processo de suprimentos atenda à padrões internacionais em operações globais.

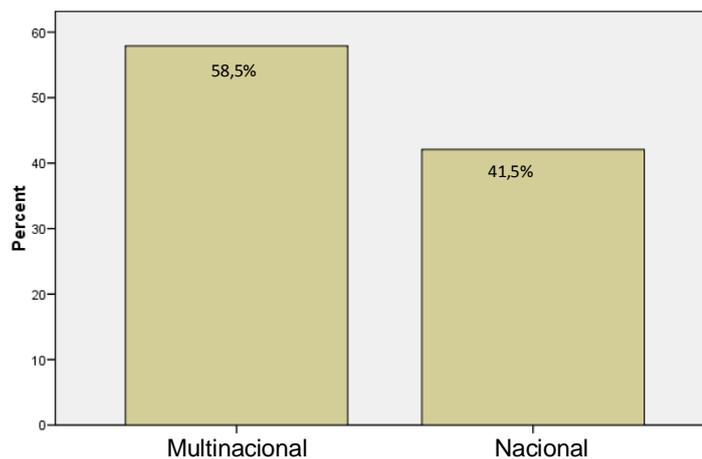


Figura 15 – Tipos de organização

Em relação ao nível na estrutura organizacional das empresas pesquisadas mostrado na Figura 16, tem-se que 57,7% das empresas são filiais. Esta situação sugere que o processo decisório, na gestão do relacionamento entre fornecedor e cliente dessas unidades produtivas, pode estar condicionado às diretrizes estratégicas da matriz.

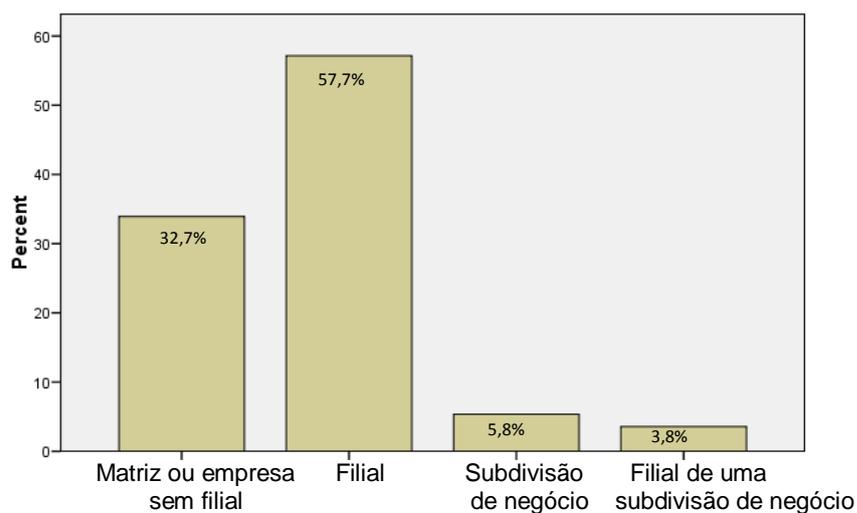


Figura 16 – Nível na estrutura organizacional

Conforme mostrado na Figura 17, 57,7% das empresas analisadas são de médio porte, o que pode implicar em maior flexibilidade de volume e de mix para atendimento aos requisitos das montadoras de veículos.

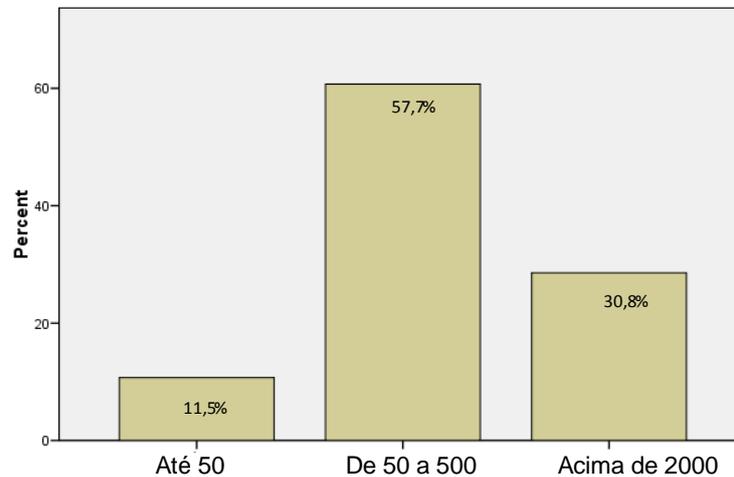


Figura 17– Porte das empresas

4.2.2 FATORES CRÍTICOS PARA UM RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO

Uma análise geral dos resultados é feita pela comparação das frequências relativas dos fatores críticos identificados na pesquisa, conforme apresentado na Tabela 1.

Os fatores críticos são aqueles que obtiveram as respostas da escala no nível 4 e 5, evidenciando a perspectiva dos fornecedores de montadoras de veículos.

Observa-se que o fator IPR (*In Plant Representatives*) não atingiu frequência relativa de respostas mínima de 50% e, portanto, não foi considerado pelos fornecedores como um fator crítico.

Mas 18 participantes da pesquisa consideram o IPR importante ou essencial no relacionamento de longo prazo, confirmando que esta prática é uma realidade do mercado em que fornecedores de vários segmentos vivenciam, conforme comentado Guarnieri e Hatakeyama (2010) e Simon (2005).

Um possível motivo para o IPR não ter o destaque em relação aos demais fatores, pode estar atrelado ao requisito necessário para a sua existência. Pois, a experiência do IPR em uma empresa pode exigir um grau de entendimento e confiança bem desenvolvido entre fornecedor e cliente, em uma parceria que não é

fácil de ser conseguida e mantida. Então, o IPR pode não ser crítico porque, talvez, muitas empresas não conseguem colocar esse conceito em sua realidade de forma viável e consistente.

Tabela 1 – Comparação das frequências relativas dos fatores críticos

Grupos	Fatores	No. de Respostas na Escala					4+5
		1	2	3	4	5	
Gestão do relacionamento	Avaliação	0	3	7	15	27	42 80,8%
	Inovação	0	4	5	19	24	43 82,7%
	Resolução de problemas	1	0	6	22	23	45 86,5%
	Capacitação	2	7	7	15	20	35 68,6
Colaboração	Confiança	0	2	4	26	20	46 88,5%
	Colaborador	4	5	5	27	15	42 80,7%
	Comunicação	3	1	4	18	25	43 84,3%
	Atividades conjuntas	1	4	23	23	12	35 90,2%
	IPR	3	8	20	11	7	18 36,7%*
Desempenho	Qualidade	0	1	5	25	26	46 88,5%
	Confiabilidade	0	0	3	17	32	49 94,2%
	Flexibilidade	1	2	12	24	13	37 71,1%
	Preço	0	2	8	28	12	40 80,0%

Para analisar de forma mais clara os fatores críticos da Tabela 1, tem-se a Figura 18, que apresenta o percentual de frequência das respostas de cada fator analisado, divididos por eixo.

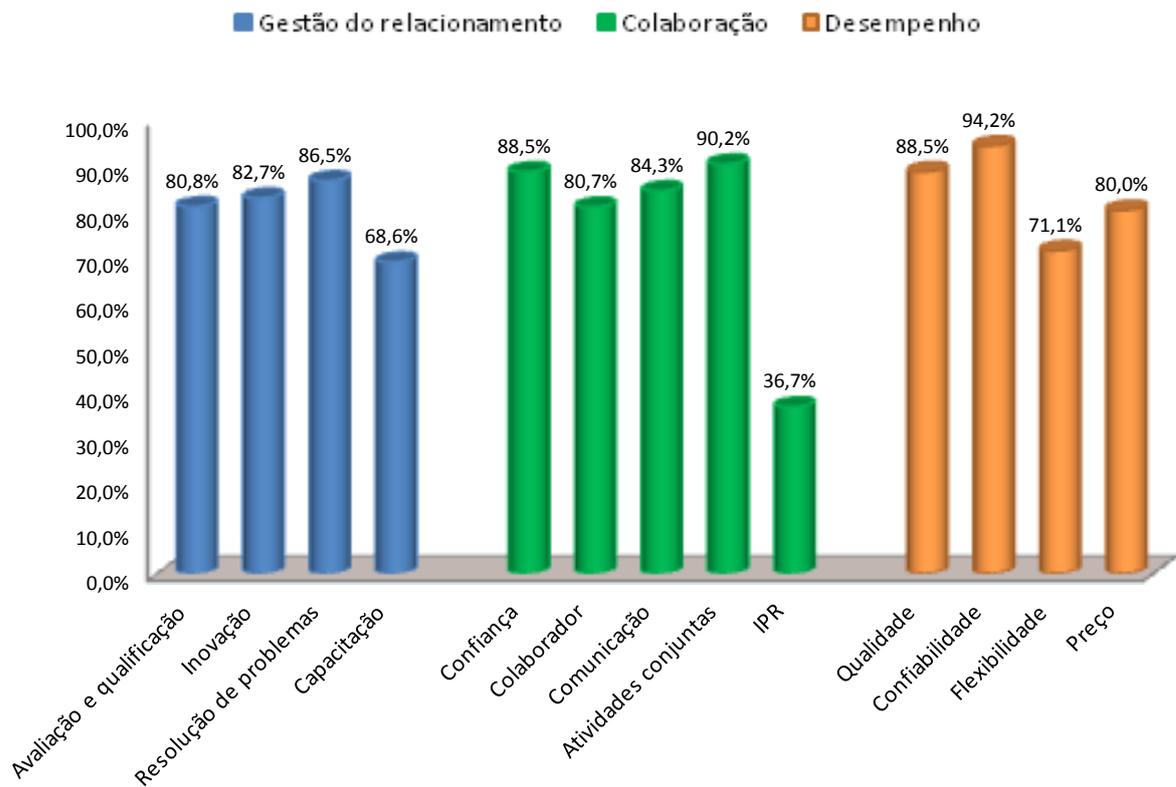


Figura 18 – Análise geral dos resultados

O eixo gestão do relacionamento teve como destaque a capacidade de resolução dos problemas (86,5%), revelando o quanto o cliente espera que o fornecedor seja responsivo, adaptando-se às novas necessidades que possam surgir a curto prazo.

No que se refere à colaboração, as atividades conjuntas chamaram a atenção de 90,2% dos fornecedores, o que pode indicar que o fornecedor tem o interesse de se aproximar do cliente, sem ficar limitado simplesmente a entregar o produto na porta da empresa do cliente e ir embora. Presume-se que o interesse em estar tão próximo do cliente, participando do projeto ou do processo de fabricação junto com o cliente, possa conduzir a uma situação de fidelização ou preferência.

Quanto ao eixo desempenho, o fator de maior relevância foi a confiabilidade, com 94,2% das respostas, aliás, este foi o maior índice da pesquisa. Esse índice pode ser explicado pela necessidade do fornecedor mostrar ao cliente a sua capacidade de cumprir suas promessas para garantir o contrato de longo prazo.

No setor automotivo, esta situação torna-se ainda mais importante, porque há diversos tipos de confiabilidade, mas a que foi considerada na pesquisa foi a

confiabilidade da entrega, que é um ponto crucial para o suprimento do sistema de produção *Just-In-Time* adotado pelas montadoras de veículos. Um atraso de apenas um fornecedor no sistema de produção da montadora, e toda a produção pára para esperar o suprimento daquele item. Essa situação é prevista em contrato e pode trazer perdas significativas para o fornecedor.

4.2.3 PERFIL DA GESTÃO DO RELACIONAMENTO

Para entender como a gestão do relacionamento, observada nos fatores da Tabela 1, é evidenciada na prática, foi analisado o perfil da gestão do relacionamento pelo desdobramento de alguns indicadores apresentados na Tabela 2.

A Tabela 2 apresenta a frequência de respostas referente à gestão do relacionamento nas empresas pesquisadas, onde o respondente, na posição de fornecedor, define sua forma de gerenciamento no relacionamento com seus parceiros.

Tabela 2 – Perfil da gestão do relacionamento

ASSERTIVAS	ESCALA									
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)	
	Frequência relativa %	Frequência absoluta								
Não conformidade aceitável	0	0	7,7	4	9,6	5	34,6	18	48,1	25
Negociação flexível	1,9	1	5,8	3	15,4	8	42,3	22	34,6	18
Tecnologia de comunicação	0	0	9,6	5	11,5	6	26,9	14	51,9	27
<i>Feedback</i> do desempenho	20,5	9	11,4	5	22,7	10	22,7	10	22,7	10
Melhorias no produto e processo	8	4	12,0	6	18,0	9	28,0	14	34,0	17
Capacitação do fornecedor	8,2	4	12,2	6	6,1	3	22,4	11	51,0	25
Rastreabilidade do produto	6,1	3	4,1	2	10,2	5	16,3	8	63,3	31
Gestão dos produtos devolvidos pelo cliente	2,0	1	7,8	4	9,8	5	41,2	21	39,2	20

Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Os fornecedores participantes da pesquisa do setor automotivo estão bem preocupados em manter as não-conformidades em um nível aceitável pelo cliente, pois 82,7% dos fornecedores concordaram em grande parte e plenamente que mantêm um número de não-conformidades dentro do limite definido pelo cliente, ratificando sua atenção com o fator crítico avaliação (80,8%) identificado na Tabela 1.

Os fornecedores sabem da importância do investimento em melhorias no produto e processo para gerenciar o relacionamento com seu cliente, porque 62,0% concordaram em grande parte e plenamente que, quando há oportunidade ou necessidade, investem em melhorias do produto ou do processo em conjunto com o cliente. Além disso, mais de 78,8% dos fornecedores concordaram em grande parte e plenamente em utilizar tecnologia da informação para facilitar a comunicação com seus clientes, validando seu interesse no fator inovação (com 82,7% das respostas na Tabela 1), conforme discutido por Vivaldini e Pires (2009) e Doran (2003a).

O fator inovação também é percebido, quando mais de 80% dos fornecedores concordam com a necessidade de uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pelo cliente, revelando conhecimento sobre a logística reversa.

Em relação ao fator resolução de problemas, observou-se a negociação flexível como ponto essencial para viabilizar as soluções propostas pelo fornecedor, visto que 76,9% dos concordaram em grande parte e plenamente com a necessidade de uma negociação flexível com seus clientes.

Nos casos de resolução de problemas com *recall* de veículos, o principal recurso seria a rastreabilidade do produto com um código que permita identificar local, destino, data e condições de fabricação da peça com problema. 79,6% dos fornecedores concordaram em grande parte e plenamente que mantêm um sistema de rastreabilidade do produto.

73,4% dos respondentes afirmaram que investem na capacitação de sua equipe para atender às exigências do cliente, confirmando a capacitação como fator crítico e reforçando a visão de Doran (2003a) e Miguel e Prieto (2006).

4.2.4 PERFIL DA COLABORAÇÃO

Para explicar como a colaboração é desenvolvida pelos fornecedores participantes da pesquisa nas suas iniciativas e práticas, foi realizada uma análise descritiva do sistema de comunicação, das visitas de clientes, das informações trocadas entre fornecedor e cliente, da estratégia logística em termos de estoque e frequência de entrega, do desenvolvimento do projeto do produto e do processo. A Tabela 3 indica os diversos meios de comunicação que o fornecedor tem com seus clientes. Fica claro que a maior atenção dos fornecedores está no sistema EDI, com 98,1% das respostas, embora também outros meios também sejam muito utilizados como o telefone, com 90,6% da preferência e o correio eletrônico, com 92,5%.

Tabela 3 – Meios de comunicação entre fornecedor e cliente

Assertiva	Resposta	Frequência absoluta	Frequência relativa percentual
Telefone	Não	5	9,4
	Sim	48	90,6
Fax	Não	51	96,2
	Sim	2	3,8
Reunião de trabalho	Não	9	17,0
	Sim	44	83,0
Correio eletrônico	Não	4	7,5
	Sim	49	92,5
EDI	Não	1	1,9
	Sim	52	98,1

Em relação a visitas de clientes às empresas para reuniões ou auditorias, verifica-se, na Tabela 4, que 64,2% das empresas afirmam que a maioria dos seus clientes fazem visitas periodicamente.

Tabela 4 – Visita de clientes

Assertiva	Frequência absoluta	Frequência relativa percentual
Às vezes alguns clientes, mas não é habitual	3	5,7
Alguns clientes fazem visitas periodicamente	4	7,5
A maioria dos clientes faz visitas, mas não é freqüente	12	22,6
A maioria dos clientes faz visitas periodicamente	34	64,2

Esses resultados da Tabela 4 revelam que há uma comunicação direta entre fornecedor e cliente, que pode contribuir para a construção da confiança no que se refere à capacidade produtiva do fornecedor e à validação da sua qualidade no processo de fabricação.

Esse aspecto da visita de clientes no ambiente de produção do fornecedores contribui fortemente para o desenvolvimento do fator confiança, considerado crítico por 88,5% dos fornecedores, ratificando as afirmações de Corsten *et al.* (2011); Carter *et al.* (2010) e Sanders *et al.*(2011), que discutem a necessidade do desenvolvimento da confiança na manutenção do relacionamento de longo prazo.

A Tabela 5 apresenta os resultados referentes ao compartilhamento de informações dos fornecedores participantes da pesquisa, onde é possível destacar alguns itens importantes: o controle de qualidade (98,1%), a logística de distribuição (71,7%) e o projeto do produto (79,2%) são as áreas com informações mais compartilhadas entre fornecedor e cliente nas atividades colaborativas; por outro lado, o indicador com menor atenção no compartilhamento de informações é o referente aos cursos de formação para a capacitação dos fornecedores, revelando uma ação mais reservada ao fornecedor.

Tabela 5 – Informações compartilhadas entre fornecedor e cliente

Assertiva	Resposta	Frequência absoluta	Frequência relativa percentual
Dados financeiros	Não	34	64,2
	Sim	19	35,8
Melhoria do sistema de produção	Não	15	28,3
	Sim	38	71,7
Controle de estoque	Não	43	75,4
	Sim	14	24,6
Logística de distribuição	Não	15	28,3
	Sim	38	71,7
Projeto do produto	Não	11	20,8
	Sim	42	79,2
Controle da qualidade	Não	1	1,9
	Sim	52	98,1
Cursos de formação	Não	50	94,3
	Sim	3	5,7

Observou-se ainda que, 71,7% das empresas informam as melhorias nos sistemas de produção e compartilham a logística de distribuição, para que o cliente possa confiar na sua capacidade produtiva e na confiabilidade da entrega do produto. Esses indicadores são fundamentais para a manutenção da confiança na relação fornecedor-cliente, pois essa atitude revela uma ação que vai além da obrigação de entregar o produto, porque mostra a intenção de produzir da melhor forma possível.

Os dados financeiros normalmente tem maior restrição no compartilhamento das informações, o que é confirmado por 64,2% do fornecedores que não trocam esses tipos de dados com seus clientes.

Esses dados da Tabela 5 confirmam as afirmações de Lima (2008), IEG (2010) e Min *et al.* (2005), que enfatizam a importância do compartilhamento das informações para a manutenção da colaboração.

O maior destaque da Tabela 6 está em mostrar que 62,3%, dos fornecedores tem estoque na montadora de veículos, confirmando as indicações de Ha *et al.* (2011), que identificaram em seus estudos a colaboração na logística e de Graziadio (2004), que mostra que as montadoras mantêm uma relação direta com seus fornecedores.

Tabela 6 – Estoque ou ponto de venda no cliente

Assertiva	Resposta	Frequência absoluta	Frequência relativa percentual
Tem estoque ou ponto de venda na empresa	Não	50	94,3
	Sim	3	5,7
Tem estoque na montadora	Não	20	37,7
	Sim	33	62,3
Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores	Não	52	98,1
	Sim	1	1,9
Transporte que percorre as instalações do fornecedor (<i>milk run</i>)	Não	38	71,7
	Sim	15	28,3

Observou-se que apenas 28,3% adotam esse sistema, o que pode indicar que a maioria dos fornecedores tem a preferência por controlar o seu próprio sistema de entrega, pois essa estratégia lhe dará mais flexibilidade para entregar o produto dentro do prazo. O sistema *Milk run* exige muito do fator crítico confiabilidade na

entrega, pois se o fornecedor não entregar o lote no momento da coleta, ele deve arcar com o custo da entrega no prazo.

Tem-se, na Tabela 7, que 56,6% das empresas apresentam uma frequência de entrega 1 vez ao dia e 22,6% mais de 1 vez ao dia. Embora essa estratégia de transporte gere um alto custo logístico, ela é necessária para atender ao sistema de produção JIT – *Just-In-Time*, para o atendimento ao objetivo de formação mínima de estoque liderado pela montadora (governança na cadeia de suprimentos), de acordo com a classificação de Gereffi *et al.* (2005).

Tabela 7 – Frequência de entrega

Resposta	Frequência absoluta	Frequência relativa percentual
Mais de 1 vez ao dia	12	22,6
1 vez ao dia	30	56,6
Cada 2 dias	7	13,2
Entre 2 dias e 1 semana	2	3,8
Com prazos superiores	1	1,9
Outros	1	1,9

A Tabela 7 indica um frequente contato entre fornecedor e cliente para a maioria dos fornecedores. Essa condição exige que haja um excelente sincronismo na linha de produção, o que pode contribuir para um planejamento conjunto da demanda e da produção, visto que o sistema de produção das montadoras é JIT – *Just-In-Time*. Esse sincronismo é exigido principalmente nas cadeias de suprimentos onde funcionam o sistema modular, conforme descrito por Correa e Correa (2006) e Oliveira *et al.* (2006).

O desenvolvimento conjunto de projeto de produto e processo mostrado na Tabela 8, indicam que a colaboração nesse relacionamento entre fornecedor e cliente parece avançada, visto que, na visão tradicional, o fornecedor só conhece o projeto quando já está concluído, para atender às especificações do produto ou processo.

Quando há um desenvolvimento conjunto, o fornecedor pode opinar sobre as melhores alternativas de desenvolvimento do projeto e, em alguns casos, poderá ampliar o catálogo de produtos fornecidos, visto que ele está participando do projeto de um novo produto desde sua concepção.

A Tabela 8 apresenta diferentes níveis de interação nas decisões conjuntas entre fornecedor e cliente sobre o projeto em si, a tecnologia envolvida no projeto, a qualidade do projeto e o sistema de entrega do projeto. Observou-se que o maior destaque desses resultados são que 35,8% dos fornecedores é quem definem como será o desenvolvimento do projeto e 47,2% dos fornecedores como será a tecnologia desse projeto, já a qualidade final do projeto e a entrega são mais definidas pelo cliente. Ou seja, embora o desenvolvimento do projeto seja colaborativo, as especificações técnicas e tecnológicas do projeto, de acordo com esta pesquisa, são mais definidas pelo fornecedor, e a qualidade e o sistema de entrega, ficam a cargo do cliente.

Tabela 8 – Decisões conjuntas entre fornecedor e cliente

Assertiva	Projeto		Tecnologia		Qualidade		Sistema de entrega do projeto	
	Frequência absoluta	Frequência relativa %	Frequência absoluta	Frequência relativa %	Frequência absoluta	Frequência relativa %	Frequência absoluta	Frequência relativa %
Empresa fornecedora define	19	35,8	25	47,2	15	28,3	2	3,8
Mútua colaboração com o cliente	10	18,9	11	20,8	10	18,9	6	11,3
Seu cliente define e vocês opinam	10	18,9	7	13,2	16	30,2	7	13,2
Apenas o cliente	14	26,4	10	18,9	12	22,6	38	71,7

4.2.5 NÍVEL DE CRITICIDADE

A definição do nível de criticidade dos fatores permite o gerenciamento diferenciado, de acordo com o grau de atenção observada na frequência relativa de respostas dos fornecedores. A Figura 19 apresenta os fatores por nível de criticidade.

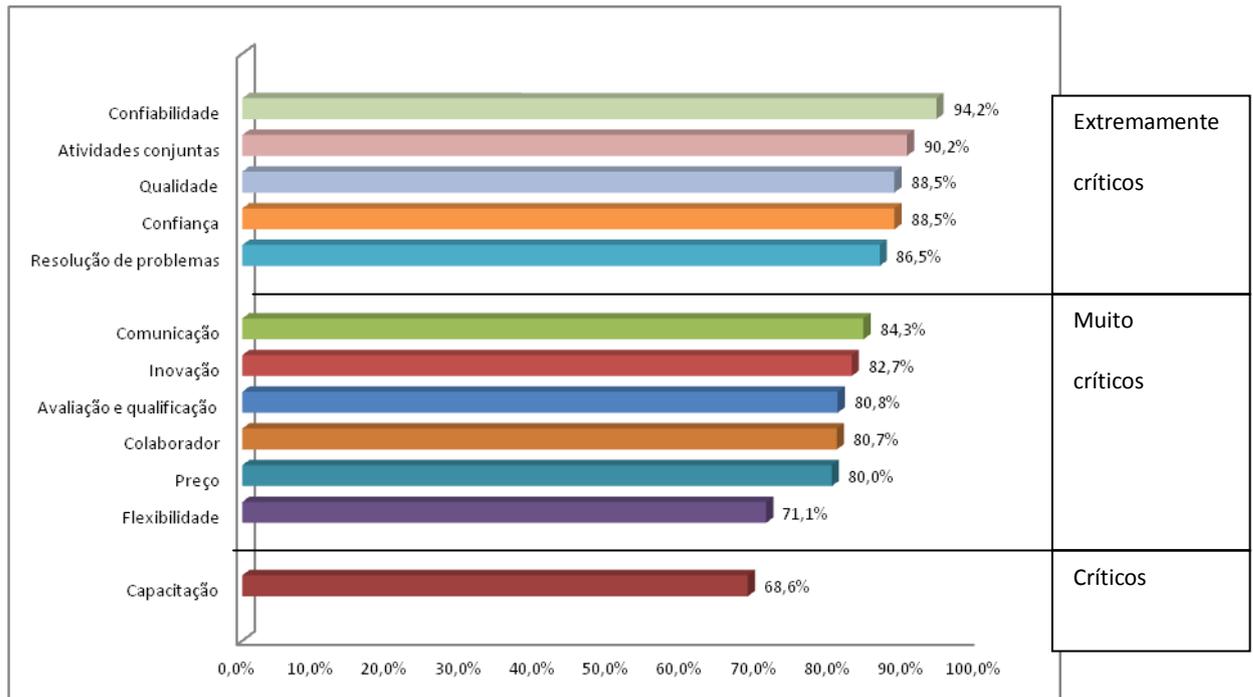


Figura 19 – Nível de criticidade

- 05 fatores são “extremamente críticos” (A), pois apresentam mais de 85% de frequência relativa nas classificações importante + essencial:

- ✓ 01 fator está relacionado ao eixo Gestão do Relacionamento: Resolução de problemas (86,5%), é a terceira maior frequência;
- ✓ 02 fatores estão relacionados ao eixo Colaboração: Confiança (88,5%), com a segunda maior frequência;
- ✓ 02 fatores estão relacionados ao eixo Desempenho e também apresentam as maiores frequências: Qualidade (88,5%), a segunda maior frequência e Confiabilidade (94,2%) com a maior de todas as frequências.

- 06 fatores são “muito críticos” (B), pois apresentam frequência relativa entre 70 e 84% nas classificações importante+essencial:

- ✓ 02 estão relacionados ao eixo Gestão do Relacionamento: Avaliação e qualificação (80,8%) e Inovação (82,7%) a quarta maior frequência relativa;

- ✓ 02 estão relacionados ao eixo Colaboração: Colaborador (75,0%) e Comunicação (84,3%) a terceira maior frequência relativa;
- ✓ 02 estão relacionados ao eixo Desempenho: Flexibilidade (71,1%) e Preço (80,0%).

- 02 fatores com frequência relativa ente 51 e 69% nas classificações importante+essencial (C):

- ✓ 01 está relacionado ao eixo Gestão do Relacionamento: Capacitação (68,6%)
- ✓ 01 relacionado ao eixo Colaboração: Atividades Conjuntas (55,6%)

Uma leitura mais aprofundada da sequência de fatores identificados como extremamente críticos, mostra que a prioridade verificada no fator confiabilidade na entrega pode ser entendida a partir da análise da frequência de entregas observada no perfil de colaboração descrito na seção 4.2.4, onde 75,4% dos fornecedores entregam pelo menos uma vez por dia.

A preocupação com a confiabilidade na entrega é maior com os clientes que são montadoras de veículos, onde é comum a adoção do sistema JIT, com a filosofia do *Lean Manufacturing* (ou produção enxuta), que exige uma produção com um fluxo contínuo e um processo de suprimentos com pontualidade. Com formação mínima do estoque, um atraso no processo de suprimentos pode parar a produção, o que gera perdas maiores para os participantes da cadeia produtiva.

Conforme observado na seção 2.2 da revisão bibliográfica, a montadora é a líder na cadeia de suprimentos, com uma governança *producer-driven*. Desse modo, ela “puxa” o ritmo do processo de suprimentos dos fornecedores da primeira camada, que, por sua vez, terão o mesmo ritmo com os fornecedores das demais camadas.

Entretanto, a convivência de longo prazo exige um alinhamento de interesses que demanda que ambas as partes procurem interagir como parceiros, de modo colaborativo, o que pode justificar o secundário interesse dos fornecedores (90,2%) em desenvolver atividades conjuntas.

O perfil da colaboração mostra que a ação de parceria com mútua colaboração é vivenciada na comunicação integrada via EDI, com o compartilhamento de informações no controle da qualidade, na logística de distribuição e no projeto do produto.

A gestão de projetos na parceria com o cliente, evidenciada na pesquisa, tem um detalhe importante que é melhor explicado no Quadro 8 da análise qualitativa, onde observou-se que os fornecedores destacaram a importância do projeto funcional para a redução de custos, com a manutenção do nível de qualidade a preço competitivo. O projeto funcional procura aproveitar ao máximo as partes de um projeto anterior para o desenvolvimento de novos produtos e processos, para isto, eles sabem a importância de desenvolver o projeto junto com o cliente. Essa perspectiva auxilia o entendimento porque a qualidade está em terceiro nível de evidência, com 88,5% das respostas que o identificaram como quarto fator crítico.

Mas para ter a parceria no desenvolvimento de projetos, visando a manter a qualidade de acordo com as exigências do cliente, é preciso conquistar a confiança nesta relação entre fornecedor e cliente para desenvolver uma parceria.

No perfil de colaboração e de gestão do relacionamento apresentado nesta pesquisa, é possível verificar que diversos processos e ações podem contribuir para um ambiente onde os parceiros tenham confiança que os resultados almejados serão atingidos. Se o cliente confia no fornecedor, esse sentimento é fruto de evidências observadas no cumprimento do contrato e em aspectos observados na gestão do relacionamento como: capacitação do fornecedor (68% concordam em grande parte e plenamente); negociação flexível que mostre o entendimento entre as partes (75,5% concordam em grande parte e plenamente) e no nível de conformidade dentro das metas aceitáveis pelo cliente (81,2% concordam em grande parte e plenamente).

Essa confiança é ampliada quando o fornecedor vai além da obrigação e resolve os problemas de forma eficiente e eficaz, mostrando comprometimento e versatilidade em fazer o melhor. Essa perspectiva pode ser uma das explicações para o fator resolução de problemas ter 86,5% das respostas como o quinto item crítico.

Analisando os fatores muito críticos, observa-se que a comunicação e o investimento em inovação tem uma importância que pode ter interface com a preocupação do fornecedor em procurar se comunicar com o cliente para compartilhar informações referentes às melhorias inovadoras em seus produtos e processos, conforme afirmam 58,5% dos fornecedores.

Os fatores avaliação e qualificação, colaborador e preço tem índices de frequência muito próximos nas respostas, em um empate técnico que pode indicar que, embora a comunicação e a inovação também sejam importantes, esses fatores podem atuar conjuntamente como recursos que auxiliam na gestão do relacionamento de longo prazo. Essa possibilidade pode ser analisada por meio da análise fatorial.

A flexibilidade operacional é o último fator do grupo dos fatores “muito críticos”, o que pode indicar que os fornecedores não consideraram este indicador de desempenho com grande atenção, revelando maior preocupação com preço e qualidade.

É importante observar como a capacitação teve uma posição isolada dos demais fatores, onde o investimento em treinamento e desenvolvimento dos fornecedores teve o menor nível de criticidade identificado na pesquisa.

4.3 ANÁLISE QUALITATIVA

A análise qualitativa tem a função de ampliar o entendimento dos resultados obtidos na análise quantitativa inferencial. As perguntas fechadas do questionário trouxeram dados que procuram justificar porque um relacionamento tem longo prazo, e as perguntas abertas (dissertativas) tratam dos motivos que levam a quebra do relacionamento de longo prazo, conforme mostra o Quadro 8 e as sugestões de melhoria da relação fornecedor-cliente, segundo o Quadro 9.

O método da análise de conteúdo permitiu a identificação das categorias e do número de ocorrências dos dados, revelando que os motivos para a quebra do relacionamento com maior frequência de respostas são alguns fatores críticos confirmados nas questões fechadas. No Quadro 8, observa-se que é fundamental que o fornecedor tenha a qualidade de conformidade a um preço competitivo, desde que tenha a confiabilidade da entrega, para não parar a produção por falta de

suprimentos. Foi enfatizada a importância da confiança, da resolução dos problemas técnicos ou administrativos e com a certificação do sistema de gestão.

Outros motivos que não são críticos, mas que também podem comprometer a relação entre fornecedor e cliente foram elencados, tais como: não cumprimento do contrato, quebra de informações sigilosas, concorrência desleal com produto importado e um projeto mal interpretado pelo fornecedor.

Quadro 7 – Motivos que podem levar ao rompimento da relação fornecedor-cliente

MOTIVOS	OCORRÊNCIA
Preço não competitivo. A montadora exige preço e qualidade, muitas vezes, com o preço de venda do produto não é possível atender o tema qualidade. Falta de negociação no reajuste de preço do componente. Repasse de custo a montadora é muito burocrático, com matéria-prima importada a oscilação do dólar compromete toda a rentabilidade da peça, as vezes tornando o negócio inviável.	39
Não ter qualidade de conformidade	25
Dificuldade ou demora na resolução de problemas tanto técnico, como administrativo	9
Perder a confiança do cliente. A entrega de peças com problema de qualidade leva à falta de confiança e a busca de novas fontes de fornecimento por parte do cliente, levando ao rompimento da relação.	8
Mau relacionamento com as áreas técnicas e administrativa. Reclamação de montagem pelo operador da linha de produção	6
Volume de pedido do cliente baixo	5
Capacidade de sugestões para projetos limitada. Definição do projeto mal interpretado pelo fornecedor. Falta de capacidade técnica para desenvolver o produto	4
Falta de comprometimento da empresa quanto a qualidade exigida pelo cliente	3
Não cumprimento do contrato ou contrato de fornecimento mau elaborado.	3
Corrupção, sigilo das informações, perda de certificação	2
Nota baixa nas avaliações dos fornecedores	1
Concorrência desleal com importação do produto já manufaturado. O maior problema que enfrentamos é a China, com seus preços impossíveis de serem praticados aqui no Brasil estamos perdendo espaço.Quando fiquei sem fornecer foi devido ao mercado chinês	1
Atender os requisitos de segurança, suporte técnico	1
Transparência nos resultados, comprar produtos somente de fontes indicadas pela montadora	1
Muito refugo	1
Usar tecnologia ultrapassada	1
Desrespeito aos limites da empresa, falta de relacionamento cooperativo	1

O Quadro 8 mostra as sugestões que os fornecedores indicam para que o relacionamento com seus clientes seja mais duradouro. A maioria das observações se enquadram na relação com a montadora de veículos, que delimita as condições de negociação em relação ao preço, ao projeto, à qualidade e à logística.

Quadro 8 – Sugestões para a manutenção de um relacionamento de longo prazo

SUGESTÕES	OCORRÊNCIA
Preço atrativo, permitindo margem de lucro. Preço interessante para ambos os lados e porcentagem de fornecimento favorável aos investimento. A complexidade do projeto gera custo, o projeto deve ser funcional para ter preço competitivo para conseguir equilibrar preço e qualidade.	21
Qualidade dos produtos, principalmente no pós-venda, com a resolução de problemas no pós-venda	14
Transparência na resolução de problemas, comunicação clara e transparente. Rápida solução de problemas.	7
Ótimo relacionamento com os parceiros, perseguir qualidade do produto, estar atento as novas tecnologia de produção.	5
Integração de fornecedor + cliente; compromisso com ações conjuntas, parceria	4
O relacionamento interpessoal com as equipes. Estreitar o relacionamento/contato, demonstrar agilidade e flexibilidade e fazer o cliente enxergar confiabilidade em você.	4
Desenvolver parceria com compras e funcionários da linha de produção, atendimento no pós venda,	4
Planta de produção próximo à montadora, isso diminui o custo de transporte, sendo possível manter entregas diárias sem agregar grandes valores.	3
Parceria para que o negócio seja rentável, fornecimento real desde a criação do projeto.(no inicio do projeto o volume de fornecimento e especificado em uma determinada quantidade, após a concretização do projeto o volume cai). Um relacionamento mais estreito com o cliente, para atender melhor em questão de adequação do projeto.	2
Novos projetos visando o aproveitamento de projetos antigos assim reduzindo investimento em máquinas e materiais. Um bom projeto, visando aproveitar o mesmo conceito para novos projetos.	2
Desenvolvimento de novas tecnologias e de melhoria do produto com o mínimo de investimento. Investir em novas tecnologia e novos materiais.	2
Uma unidade de produção dentro da montadora, isto elimina vários custos, concorrência com os itens importado com preços extremamwente mais baixo.	2
Maior aproximação entre cliente e fornecedor objetivando conhecer e entender as limitações e capacidade do processo que se esta adquirindo. Analisar o mercado, participar de clinicas e perceber quais as necessidade do cliente final, com isso desenvolver e oferecer sugestões as montadoras. Obs.: clinica, é uma pesquisa onde reúne clintes comuns e o coordenador pergunta o que ele gostaria que o carro tivesse em termos de eletronico.	2
Fidelidade	1
Comprometimento; confiabilidade nas informações e seguir as normas contratuais	1
Incentivo do governo para pequenas empresas, com impostos diferenciados para poder competir com multinacionais	1
Aumento de porcentagem de fornecimento para empresa que tem matéria prima importada envolvida	1
Gerar pesquisas nos clientes para obter um <i>feedback</i> do seu desempenho/imagem com certa frequência (1 vez a cada 2 anos)	1
Antecipar as necessidades dos clientes, estar atendo as tendências de mercado, introdução de novas tecnologias por exemplo.	1
Maior integração cliente/fornecedor para desenvolvimento de novo projetos e desenvolvimentos de uma metodologia para redução de custos	1
Ótimo relacionamento com a área operacional (linha de produção)	1
Repasse dos custos com maior facilidade ao cliente, participar de novos projetos	1
Portifólio de peças que atenda às necessidades do cliente	1
Demora no repasse de valores devido aumento de materia prima principalmente itens importados	1
No contrato já deveria constar o fator de reajuste do produto, logistica de entrega deve ser bem elaborado, qualidade do produto.	1
Apesar dos custos envolvidos para destinar corretamente os resíduos, isto é um diferencial para as montadoras.	1
Desenvolver mercado paralelo para comercializar os produtos, assim suportar os preços desatualizados de fornecimento para montadoras	1
Contrato com maior tempo de fornecimento.	1

Nesta análise qualitativa destacam-se os aspectos que os fornecedores consideraram importantes:

- a funcionalidade do projeto pode tornar a qualidade e o preço viáveis para ambos os lados. O projeto funcional utiliza dados e ferramentais de projetos similares anteriores, reduzindo também o tempo de desenvolvimento do projeto. A complexidade do projeto gera um alto custo, por isso o projeto deve ser funcional para ter preço competitivo para conseguir atender às exigências de qualidade e preço;
- a transparência na resolução de problemas, com uma negociação clara e objetiva, e uma comunicação que mantenha os envolvidos no problema bem informados sobre o problema que precisa ter uma solução rápida durante a fabricação e no pós-venda;
- o relacionamento interpessoal com os parceiros, para fazer o cliente confiar no fornecedor e estimular as ações conjuntas;
- a planta do fornecedor mais próxima ou dentro da montadora, para que o fornecedor tenha um tempo de atendimento que garanta a confiabilidade na entrega dos seus produtos e serviços;
- a inovação nos produtos e processos que atenda aos requisitos do cliente, revelando o grau de comprometimento do fornecedor em manter um processo produtivo atualizado com as novas tecnologias de mercado;
- a possibilidade de ter um contrato com maior tempo de fornecimento, superior a dois anos, que dê ao fornecedor a tranquilidade e a garantia do relacionamento de longo prazo, estimulando assim o desenvolvimento da parceria;
- a preocupação com fornecedores chineses, nos casos onde há a concorrência desleal, porque prejudica as condições de competição do fornecedor no Brasil;
- o *feedback* do desempenho do fornecedor nas avaliações e qualificações deve ser realizado periodicamente, pois o fornecedor precisa ter acesso a estas informações para que ele possa identificar os pontos onde precisa melhorar.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

5.1 CONCLUSÕES

A gestão eficiente e eficaz dos fornecedores nas organizações tem o desafio de manter uma relação com o cliente que seja viável e sustentável. Para isto, podem ser considerados diversos fatores que, conjuntamente, ajudam contribuir para o desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo.

Este estudo levanta a reflexão sobre a gestão do relacionamento com fornecedores de forma mais holística e estratégica, na perspectiva da Gestão da Cadeia de Suprimentos, considerando que o relacionamento de longo prazo é uma das premissas essenciais para a competitividade das organizações que participam da cadeia. Portanto, não basta apenas investir em tecnologia e infraestrutura. É preciso investir na gestão das relações com o fornecedor para garantir um vínculo de confiança que permita que estas relações perdurem por um prazo que faça valer o investimento e que traga benefícios para ambos. O relacionamento de longo prazo certamente poderá trazer resultados positivos que estimulam a concretização de uma parceria efetiva.

A pesquisa *survey* aplicada no setor automotivo revelou um perfil de fornecedores que, em sua maioria, são filiais de multinacionais de médio porte, onde foram identificados doze fatores críticos para um relacionamento de longo prazo, que foram distribuídos em três temas de estudo:

- *Gestão do relacionamento*: manter um nível de aceitação na **avaliação** e qualificação, **resolução de problemas**, ter **inovação** nas tecnologias de produto e processo e investimento na **capacitação** da equipe;
- *Colaboração*: ser **colaborador**, realizar **atividades conjuntas**, ter uma **comunicação** integrada, **confiança**;

- *Desempenho*: **qualidade** de conformidade, **confiabilidade** da entrega, **preço** competitivo e **flexibilidade**.

Os resultados da pesquisa revelam que os fatores tem níveis de criticidade com diferenças significativas. São considerados **extremamente críticos**: confiabilidade, atividades conjuntas, qualidade, confiança e resolução de problemas. São considerados **muito críticos**: comunicação, inovação, avaliação e qualificação, colaborador, preço e flexibilidade. O fator capacitação ficou isolado no nível considerado **crítico**.

Para a manutenção do relacionamento de longo prazo, a confiabilidade na entrega foi considerado o fator crítico que tem a maior atenção dos fornecedores e, no extremo oposto, o fator com o menor índice de respostas, foi a capacitação do fornecedor.

A colaboração é desenvolvida por diversos meios que buscam criar uma interação entre fornecedor e cliente em um nível de entendimento que preserve o alinhamento de interesses mútuos.

Para o desenvolvimento do processo colaborativo, podem ser realizadas atividades conjuntas no desenvolvimento de projetos de produto e processo, na previsão da demanda, no planejamento e controle da produção, nas estratégias de inovação e no investimento em tecnologias de informação e comunicação.

Uma área que apresenta possibilidades de ações conjuntas é a logística, principalmente nos sistemas de armazenagem e transporte que, no ambiente JIT tem grande importância estratégica para o processo de suprimentos da cadeia automotiva.

Um aspecto fundamental da colaboração está na comunicação entre os parceiros, em que verificou-se que as informações mais compartilhadas via EDI são sobre a melhoria dos processos, o controle da qualidade, a logística de distribuição e o projeto do produto.

A análise qualitativa mostra como os fornecedores consideram importante o desenvolvimento de um projeto funcional (novos projetos usam partes de projetos anteriores) em parceria com o cliente, para a fabricação com um preço competitivo

que atenda ao nível de qualidade exigido no contrato. Foi enfatizada a necessidade do bom relacionamento do fornecedor com a equipe administrativa e técnica do cliente para a rápida resolução dos problemas.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma das limitações da pesquisa reside no fato do estudo ter sido direcionado apenas para fornecedores de montadoras de veículos. Esta decisão foi tomada porque era necessário um contexto que permitisse um avançado grau de aprofundamento no tema com fornecedores que possuíssem ampla experiência com relacionamento de longo prazo. Nesse contexto, o setor automotivo atendia às premissas da pesquisa.

Outra limitação da pesquisa é a amostragem intencional, que embora seja recomendada para a pesquisa exploratória, impede a generalização das conclusões.

5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Estudos futuros podem utilizar os fatores críticos identificados nesta pesquisa como direcionadores estratégicos na elaboração de uma proposta de um plano de reestruturação e consolidação da base de fornecedores para a manutenção do relacionamento de longo prazo.

Outra possibilidade de estudo é usar os fatores críticos mapeados na revisão bibliográfica da pesquisa para verificar sua validade em outros setores.

Também seria interessante e relevante usar os níveis de criticidade para a elaboração de uma avaliação estratégica de desempenho de fornecedores, com propostas de gestão diferenciadas pelo nível de importância do fator crítico.

O perfil de colaboração apresentado nesta pesquisa possibilita a elaboração de um plano agregado e operacional para ampliar a colaboração nas empresas.

O perfil da gestão do relacionamento discutido nesta tese, pode servir de suporte para o desenvolvimento de um modelo de gestão estratégica de relacionamento com os fornecedores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALÁEZ-ALLER, R.; LONGÁS-GARCIA, J. C. Dynamic supplier management in the automotive industry. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, n. 3, 2010.

ALVES FILHO, A. G.; CERRA, A. L.; MAIA, J. L.; SACOMANO NETO, M.; BONADIO, P. V. G. Pressupostos da gestão da cadeia de suprimentos: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. **Gestão & Produção**, v. 11, nº 3, São Carlos, set/dez, 2004.

ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. **Anuário ANFAVEA 2010**. Disponível no endereço <<http://www.anfavea.com.br/anuario.html>> Acesso em maio de 2011.

AMBROSE, E.; MARSHALL, D.; LYNCH, D. Buyer-supplier perspectives on supply chain relationships. **International Journal of Operations & Production Management** v. 30, n. 12, 2010, p. 1269-1290.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2005.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2ª. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BYGBALLE, L.; JAHRE, M.; SWARD, A. Partnering relationships in construction: a literature review. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 16, 2010, p. 239-253.

CANNON, J. P.; DONEY, P. M.; MULLEN, M. R.; PETERSEN, K. J. Building long-term orientation in buyer – supplier relationships: the moderating role of culture. **Journal of Operations Management**, v. 28, p. 506-521, 2010.

CARTER, J. R.; MALTZ, A.; MALTZ, E.; GOH, M.; YAN, T. Impact of culture on supplier selection decision making. **The International Journal of Logistics Management**, v. 21, n.3, 2010, p. 353-374.

CERRA, A. L.; MAIA, J. L.; ALVES FILHO, A. G. Aspectos estratégicos, estruturais e relacionais de três cadeias de suprimentos automotivas. **Gestão & Produção**, v. 14, n° 2, São Carlos, 2007.

CORREA, H. L.; CORREA, C. A. **Administração da produção e operações: manufatura e serviços**. 2ª. ed. São Paulo; Atlas, 2006.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COOPER, MARTHA C.; LAMBERT, DOUGLAS M.; PAGH, JANUS D. Supply Chain Management: More than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v.8, n°. 1, p.1-13, 1997.

CORSTEN, D.; GRUEN, T.; PEYINGHAUS, M. The effects of supplier-to-buyer identification on operational performance: an empirical investigation of inter-organizational identification in automotive relationships. **Journal of operations management**, v. 29, n.6. 2011, p. 549-560.

DANESE, P.; FILIPPINI, R. Modularity and the impact on new product development time performance: investigating the moderating effects of supplier involvement and interfuncional integration. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, n, 11, 2010, p. 1191-1209.

DIAS, M. A. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DORAN, D. Synchronous supply: an automotive case study. **European Business Review**. v. 13, n. 2, p. 114-120, 2003.

_____. Supply chain implications of modularization. **International Journal of Operations and Production Management**. v. 23, n° 3, p. 316-326, 2003a.

DORNIER, P.; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. **Logística e operações globais: texto e casos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ESPER, T. L.; DEFEE, C. C.; MENTZER, J. T. A framework of supply chain orientation. **The International Journal of Logistics Management**, v. 21, n. 2, 2010, p. 161-179.

FAWCETT, S. E.; WALLER, M. A.; FAWCETT, A. M. Elaborating a dynamic systems theory to understand collaborative inventory successes and failures. **The International Journal of Logistics Management**, v. 21, n.3, 2010, p. 510-537.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.; MOSCAROLA, J. O método da pesquisa *survey*. **RAUSP – Revista de Administração**, v. 35, n.3, p. 105-112, 2000.

GADDE, L.; DUBOIS, A. Partnering in the construction industry – problems and opportunities. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 16, 2010, p. 254-263.

GEREFFI, G., HUMPHREY, J., STURGEON, T. The governance of global value chains. **Review of International Political Economy**, v.12, n°:1, p.78–104, 2005.

GRAZIADIO, T. Estudo comparativo entre os fornecedores de componentes automotivos de plantas convencionais e modulares. **Tese** (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP 2004.

GUARNIERI, P.; HATAKEYAMA, K. Formalização da logística de suprimentos: caso das montadoras e fornecedores da indústria automotiva brasileira. **Produção**, v. 20, n.2, p. 186-199, abr/jun, 2010.

HA, B.; PARK, Y.; CHO, S. Supplier's affective trust and trust in competency in buyers: its effect on collaboration and logistic efficiency. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 1, p. 56-77, 2011.

HALL, D.; BRAITHWAITE, A. The development of thinking in supply chain and logistics management. In: BREWER, A. M.; BUTTON, K. J.; HESNER, D. A.; **Handbook of logistics and supply-chain management**. Oxford: Pergamon, 2001.

HARLAND, C. M. Supply chain management: relationships, chains and networks. **British Journal of Management**, v. 7, special issue, march, 1996, p. 63-80.

HEIZER, J.; RENDER, B. **Administração de operações: bens e serviços**. 5ª ed. Rio de Janeiro,: LTC editora, 1999.

HILL, M. M.; HILL, A. **Investigação por questionário**. 2ª.ed. Lisboa: Edições Sílabo LDA., 2009.

HINES, T. **Supply chain strategies: customer-driven and customer-focused**. United States of America: Elsevier Ltd., 2004.

HOLSCHBACH, E.; HOFMANN, E. Exploring quality management for business services from a buyer's perspective using multiple case study evidence. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 6, 2011, p. 648-685,

HOUAISS, A.; VILLAR, M. de S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

HULT, G.T.M.; KETCHEN JR., D.J.; ARRFELT, M. Strategic supply chain management: improving performance through a culture of competitiveness and knowledge. **Strategic Management Journal**, v. 28, 2007, p. 1035-1052.

IAÑEZ, M. M.; CUNHA, C. B. da. Uma metodologia para a seleção de provedores logísticos. **Produção**, v. 16, nº.3, p. 394-412, set/dez 2006.

IEG – Instituto de Engenharia e Gestão. **Práticas logísticas 2010**. Curitiba: Editora Mundo, 2010.

INMAN, R. A.; SALE, M. L.; GREEN Jr., K. W. Analysis of the relationships among TOC use, TOC outcomes, and organizational performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 4, 2009, p. 341-356.

JIA, F.; RUTHERFORD, C. Mitigation of supply chain relational risk caused by cultural differences between China and the West. **The International of Journal of Logistics Management**, v. 21, n. 2, 2010, p. 251-270.

JOSHI, M. P.; KATHURIA, R.; PORTH, S. J. Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives. **Journal of Operations Management**, v. 21, 2003, p. 353-369.

KAKADABSE, A; KAKADABSE, N. **Smart sourcing**: international best practice. New York-Hampshire: Palgrave, 2002.

KENT, R. **Data construction and data analysis for survey research**. New York: Palgrave, 2001.

KOTZAB, H.; SEURING, S.; MIÜLEER, M.; REINER, G. **Research methodologies in supply chain management**. Germany: Physica-verlag, 2005.

LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; ELLRAM, L. M. **Fundamentals of logistics management**. United States of America-Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; VANTINE, J. G. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998a.

LAU, A. K. W.; YAM, R. C. M.; TANG, E. P. Y. Supply chain integration and product modularity: an empirical study of product performance for selected Hong Kong manufacturing industries. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, n. 1, p. 20-56, 2010.

LEE, H. L.. A cadeia de suprimentos dos três As. In: **Harvard Business Review Gestão da Cadeia de Suprimentos, Série HBR Compacta**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LÉLIS, E. C.; VANALLE, R. M.; SIMON, A. T.; MONTEIRO, M. M.; MOORI, R. G. Governança e alinhamento estratégico na cadeia automotiva. **Anais do XXX ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, São Carlos - SP, outubro, 2010.

LIKER, J. D.; CHOI, T. Y. Construindo relacionamentos profundos com fornecedores. In: **Harvard Business Review Gestão da Cadeia de Suprimentos, Série HBR Compacta**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LIMA, L. A. de. Impacto da colaboração na gestão estratégica da informação em empresa do setor de bens de capital-mecânicos. **Dissertação (Mestrado)** Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2008.

LUO, X.; WU, C.; ROSENBERG, D.; BARNES, D. Supplier selection in agile supply chains: an information-processing model and an illustration. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v.15, 2009, p. 249-262.

MAHMOUD-JOUINI, S. B.; LENFLE, S. Platform re-use lessons from the automotive industry. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, n.1, 2010, p. 98-124.

MAIA, J. L.; CERRA, A. L.; ALVES FILHO, A. G. Inter-relações entre estratégia de operações e gestão da cadeia de suprimentos: estudos de caso no segmento de motores para automóveis. **Gestão & Produção**, v.12, n.3, p. 377-391, 2005.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATOOK, S.; LASCH, R.; TAMASCHKE, R. Supplier development with benchmarking as part of a comprehensive supplier risk management framework. **International Journal of Operations & Productin Management**, v. 29, n. 3, 2009., p. 241-267.

MIGUEL, P. A. C; HO, L. L. Levantamento tipo *survey*. In: MIGUEL, P. A. C (org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MIN, S.; ROATH, A. S.; DAUGHERT, P. J.; GENCHEV, S. E.; CHEN, H.; ARNDT, A. D. Supply chain collaboration: what's happening? **The International Journal of Logistics Management**, v.7, n°2, p. 237-256, 2005.

MONCZKA, R.; TRENT, R.; HANDFIELD, R. **Purchasing and supply chain management**. 2a. edition. Ohio - United States of America: South-Western – Thomson Learning, 2002.

MORETTIN, P. A.; BUSSAB, W. de O. **Estatística básica**. 6ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson-Learning, 2002.

MOURA, L. R. Gestão do relacionamento com fornecedores: análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas. **Tese** (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola Politécnica/USP, São Paulo, SP, 2009.

O'TOOLE, T.; DONALDSON, B. Relationship performance dimensions of buyer-supplier exchanges. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 8, 2002, p. 197-207.

OLIVEIRA, U. R.; MARINS, F. A. S.; ROCHA, H. M. Estratégia de coopetição *versus* competências essenciais e prioridades competitivas em gestão de operações; análise do consórcio modular da Volkswagen caminhões e ônibus do Brasil. **Anais do XXVI ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Fortaleza-CE, outubro, 2006.

OU, C. S.; LIU, F. C.; HUNG, Y. C.; YEN, D. C. A structural model of supply chain management on firm performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, n. 5, 2010, p. 526-545.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information Systems**, v. 10, n. 2, p. 75-106, 2003.

PIRES, S. R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos (supply chain management):** conceitos, estratégias, práticas e casos. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PRIETO, E.; MIGUEL, P. A. C. Consolidação da cadeia modular automotiva e a progressividade na transferência de valor no desenvolvimento de produto entre os fornecedores estratégicos e de segundo nível: um caso exploratório. In: **Anais do XXVI ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Fortaleza, CE, outubro de 2006.

ROSA, E. P. S. da; SELLITO, M. A.; MENDES, L. W. Avaliação multicriterial de desempenho e separação em aglomerados de fornecedores críticos de uma manufatura OKP. **Produção**, v. 16 n°. 3, p. 413 – 428, set./dez., 2006.

SALES, A. S. F. **Logística na cadeia de suprimentos da indústria automobilística**. Belo Horizonte: C/Arte, 2005.

SANDERS, N. R.; AUTRY, C.; GLIGOR, D. M. The impact of buyer firm information connectivity enablers on supplier firm performance: a relational view. **The International Journal of Logistics Management**, v. 22, n. 2, 2011, s.p.

SHETH, J. N.; SHARMA, A Relationship management. In: MENTZER, J. T.; MYERS, M. B.; STANK, T. P. **Global supply chain management**. California – United States of America: Sage Publications Inc., 2007.

SILVA, T. M. F. da. **O que esperar para o setor automotivo em 2010?** Disponível em http://www.fenabrave.com.br/principal/pub/anexos/20100115065938artigo_tereza_fernandez.pdf < Acesso em 06 de maio de 2011.

SILVA, R. O. da. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SIMON, A. T. Uma metodologia para avaliação do grau de aderência das empresas a um modelo conceitual de Gestão da Cadeia de Suprimentos. **Tese** (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UNIMEP, Santa Bárbara D'Oeste, SP 2005.

SINDIPEÇAS – Sindicato da Indústria de Peças. **Lista de fornecedores de serviços da Sindipeças e da Abipeças**. Disponível no endereço <http://www.sindipecas.org.br/catalogo/portugues.asp?acao=exe> Acesso em 12 de junho de 2011.

SLACK, N.; CHAMBER, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

SPEKMAN, R. E; KAMAUFF Jr., J. W.; MHR, N. An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 29, n°. 8, 1998.

SQUIRE, B; COUSINS, P. D.; LAWSON, B.; BROWN, S. The effect of supplier manufacturing capabilities on buyer responsiveness: the role of collaboration. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 8, 2009, p. 766-788.

STEVENSON, M; SPRING, M. Supply chain flexibility: an inter-firm empirical study. **International Journal of Operations & Productin Management**, v. 29, n. 9, 2009, p. 946-971.

SU, Q.; SONG, Y.; LI, Z.; DANG, J. The impact of supply chain relationship quality on cooperative strategy. **Journal of Purchasing & Supply Management**, , v. 14, 2008, p. 263-272.

SUZIGAN, S.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v.14, n.2, p.425-439, maio-ago.2007.

TOWILL, D. R.; CHILDERHOUSE, P.; DISNEY, S. M. Integrating the automotive supply chain: where are we now? **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. v. 32, n. 2, 2002. p 79-95.

TOKAR, T.; ALOYSIUS, J. A.;WALLER, M. A.; WILLIAMS, B. D. Retail promotions and information sharing in the supply chain: a controlled experiment. **The International Journal of Logistics Management**, v. 22, n.1, 2011, s.p.

VALK, W. V. D.; WYNSTRA, F.; AXELSSON, B. Effective buyer-supplier interaction patterns in ongoing service exchange. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 8, 2009, p. 807-833.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANA, J. J. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002.

VILLENA, V. H.; REVILLA, E.; CHOI, T. Y. The dark side of buyer-supplier relationships: a social capital perspective. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 6, setembro, 2011, p. 549- 638.

VIVALDINI, M; PIRES, S. R. I. **Operadores logísticos**: integrando operações em cadeias de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2010.

WHIPPLE, J. M.; ROH, J. Agency theory and quality fade in buyer-supplier relationships. **The International Journal of Logistics Management**, v. 21, n. 3, 2010, p. 338 – 352.

ZACHARIA, Z. C.; NIX, N. W.; LUSCH, R. F. Capabilities that enhance outcomes of na episodic supply chain collaboration. **Journal of Operations Management**, v 29, 2011, p. 591 -603.

ZHANG, C.; VISWANATHAN, S.; HENKE Jr., J. W. The boundary spanning capabilities of purchasing agents in buyer-supplier trust development. **Journal of Operations Management**, v.. 29, p. 318-328, 2011.

ZIRPOLI, F.; CAPUTO, M. The nature of buyer-supplier relationships in co-design activities. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 22, n. 12, p. 1389-1410, 2002.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO COM FORNECEDORES

Prezado Sr. / Sra.,

Esta pesquisa estuda os fatores críticos que sustentam a gestão do relacionamento de longo prazo com os fornecedores da cadeia de suprimentos do setor automotivo. A pesquisa está dividida em duas partes:

1. Dados da organização e da unidade em estudo
2. Gestão do relacionamento de longo prazo com fornecedores na cadeia de suprimentos

O interesse da pesquisa é acadêmico e servirá de base para uma tese de doutorado em engenharia de produção na UNIMEP. Os dados publicados não terão a identificação do respondente e nem da empresa participante da pesquisa, pois será feita uma análise quantitativa dos resultados, considerando o segmento automotivo de modo geral.

Se houver interesse sua empresa poderá ter acesso aos resultados finais da pesquisa. Para tanto informe o e-mail para o qual deverão ser enviados.

Antecipadamente, agradecemos sua atenção e contribuição.

Ms. Eliacy Cavalcanti Lélis – pesquisadora da UNIMEP

Prof. Dr. Alexandre Tadeu Simon – orientador

Contatos

E-mail: eliacylelis@gmail.com

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

1 - Dados da organização e da unidade em estudo

1.1 Nome da organização e do respondente::

1.2 Organização: (1) Multinacional (2) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) Filial

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) 50 a 500

(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa (unidade em estudo) fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

_____anos _____meses

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:_____

Marque **uma ou mais** alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios

(4) Fornece matéria-prima e componentes para a montadora

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar)_____

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar)_____

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) Chevrolet – GM

(2) Citroen

(3) Fiat

(4) Ford

(5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) Volkswagen

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) Tem estoque na montadora

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Tem estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar)_____

1.8 Qual é a Frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior Frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) 1 vez ao dia

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) Telefone

(2) Fax

(3) Reuniões de trabalho

(4) Correio eletrônico

(5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) Melhorias nos sistemas de produção

(3) Projeto do produto

(4) Controle de qualidade

(5) Controle de estoques

(6) Logística de distribuição

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada				
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada				
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada				
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho					
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente					
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente					
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente					

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					
2	Ter desempenho conforme na qualidade do produto					
3	Atender ao prazo de entrega					
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)					
5	Ter preço competitivo					
6	Inspirar confiança					
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					
8	Ter capacidade de resolução de problemas					
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente					
10	Ser colaborador / cooperativo na relação fornecedor – cliente					
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (<i>IPR/In Plant Representative</i>)					

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

Empresa 1

1.2 Organização: (1) **Multinacional** (2) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) **Filial**

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) **50 a 500**

(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

37 _____ anos _____ meses

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo: _____

Tanques de combustível, freio de mão, peças estampadas com tratamento e acabamento superficial

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) **Sistemas / módulos para a montadora**

(2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes dos peças e acessórios

(4) Fornece matéria-prima e componentes para a montadora

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) **Outros (especificar)___Freio de mão_____**

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) **Chassi**

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar)_____

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) **Chevrolet – GM**

(2) Citroen

(3) Fiat

(4) **Ford**

(5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) **Volkswagen**

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) Tem estoque na montadora

(3) **Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (milk run)**

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar)_____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) **Mais de 1 vez ao dia**

(2) 1 vez ao dia

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) **Telefone**

(2) Fax

(3) Reuniões de trabalho

(4) **Correio eletrônico**

(5) **E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) **A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente**

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) **Melhorias nos sistemas de produção**

(3) **Projeto do produto**

(4) **Controle de qualidade**

(5) Controle de estoques

(6) Logística de distribuição

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada		x		
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	x			
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada				x
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada			x	

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente		x			
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho			x		
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					x
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente			X		
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente	x				
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente				x	
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário		x			
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente				x	

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					x
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente				X	
3	Atender ao prazo de entrega				X	
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)				X	
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança					x
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado				X	
8	Ter capacidade de resolução de problemas					X
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente				X	
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente			x		
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)				X	
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)					X

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

A quebra de confiança e comprometimento do fornecedor.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

O relacionamento interpessoal com as equipes e a transparência na resolução de problemas.

Empresa 2

1.2 Organização: (1) Multinacional (2) Nacional
(1) - Multinacional

1.3 Unidade em estudo:

- (1) Matriz ou empresa sem filial
(2) Filial - X
(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação
(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

- (1) Até 50
(2) 50 a 500 - X
(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

06 anos - para VW carros – 04 anos – para VW caminhões – 04 para FORD

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:
maçanetas externa da porta e chassi para caminhões

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

- (1) Sistemas / módulos para a montadora – X
(2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista
(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios
(4) Fornece matéria-prima e componentes para a montadora
(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora
(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista
(7) Outros (especificar) _____

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

- (1) Chassi – X (PARA CAMINHÕES)
(2) Motor
(3) Painel
(4) Bancos
(5) Vidros
(6) Estamparia – MAÇANETA EXTERNA DA PORTA
(7) Elétrica
(8) Suspensão -
(9) Sistema de freios
(10) Pneus
(11) Outro (especificar) _____

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

- (1) Chevrolet – GM -
(2) Citroen
(3) Fiat
(4) Ford - X

- (5) Honda
(6) Hyundai
(7) Mahindra
(8) Mitsubishi
(9) Nissan
(10) Peugeot
(11) Renault
(12) TAC
(13) Toyota
(14) Troller
(15) Volkswagen - X
(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças
(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

- (1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa
(2) Tem estoque na montadora
(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (milk run) - X
(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores
(5) Outros.
(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

- (1) Mais de 1 vez ao dia - X
(2) 1 vez ao dia
(3) Cada 2 dias
(4) Entre 2 dias e 1 semana
(5) Cada 2 semanas
(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

- (1) Telefone - X
(2) Fax
(3) Reuniões de trabalho - X
(4) Correio eletrônico
(5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet) – X

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

- (1) Não, nunca
(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual
(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.
(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente - X
(5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

- (1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos - X
(2) Melhorias nos sistemas de produção
(3) Projeto do produto -X
(4) Controle de qualidade - X
(5) Controle de estoques
(6) Logística de distribuição
(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários
(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada			X	
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada		X		
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada	X			
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada			X	

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente				X	
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho				X	
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes			X		
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente	X				
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente		X			
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					X
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente				X	

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					X
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)				X	
5	Ter preço competitivo					
6	Inspirar confiança				X	
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					X
8	Ter capacidade de resolução de problemas					X
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente			X		
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente					X
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					X
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (<i>IPR In Plant Representative</i>)			X		

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

SUCESSIVOS PROBLEMAS DE QUALIDADE, AUMENTANDO O CUSTO DE GARANTIA.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

ÓTIMA QUALIDADE DOS PRODUTOS, PREÇOS COERENTE, DESENVOLVIMENTOS DE NOVAS TECNOLOGIAS E DESENVOLVIMENTO DE O DE MELHORIA DO PRODUTO COM O MÍNIMO DE INVESTIMENTO.

Empresa 3

1.2 Organização: (1) Multinacional (2) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

- (1) Matriz ou empresa sem filial
 (2) Filial
 (3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação
(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

- (1) Até 50
 (2) 50 a 500
(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

79 anos 0 meses (desde o início de atividades do grupo Valeo; 1932).

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:
Lock set's (kit cilindros + mananetas e chaves); fechaduras de portas laterais e fechos traseiros.

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

- (1) Sistemas / módulos para a montadora
 (2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista
 (3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios
 (4) Fornece matéria-prima e componentes para a montadora
 (5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora
 (6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista
 (7) Outros (especificar) _____

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

- (1) Chassi
 (2) Motor
 (3) Paineis
 (4) Bancos
 (5) Vidros
 (6) Estamparia
 (7) Elétrica
 (8) Suspensão
 (9) Sistema de freios
 (10) Pneus
 (11) Outro (especificar) NÃO PARTICIPAMOS EM MÓDULO

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

- (1) Chevrolet – GM
(2) Citroen
(3) Fiat
(4) Ford

(5) Honda

- (6) Hyundai
 (7) Mahindra
 (8) Mitsubishi
 (9) Nissan
(10) Peugeot
(11) Renault
 (12) TAC
(13) Toyota
(14) Troller
(15) Volkswagen

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças
 (17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

- (1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa
(2) Tem estoque na montadora
(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (milk run)
 (4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores
 (5) Outros.
 (especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

- (1) Mais de 1 vez ao dia
 (2) 1 vez ao dia
 (3) Cada 2 dias
 (4) Entre 2 dias e 1 semana
 (5) Cada 2 semanas
 (6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

- (1) Telefone
 (2) Fax
 (3) Reuniões de trabalho
 (4) Correio eletrônico
 (5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

- (1) Não, nunca
 (2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual
 (3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.
 (4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente
(5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

- (1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos
(2) Melhorias nos sistemas de produção
(3) Projeto do produto
(4) Controle de qualidade
 (5) Controle de estoques
(6) Logística de distribuição
 (7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários
 (8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada			X	
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	X			
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada		X		
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada			X	

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

	Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1	Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente		X			
2	Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho		X			
3	Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					X
4	Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente					X
5	Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente					X
6	Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente				X	
7	Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					
8	Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente					X

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor				X	
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					X
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)				X	
5	Ter preço competitivo					X
6	Inspirar confiança					X
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado				X	
8	Ter capacidade de resolução de problemas					X
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente				X	
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente				X	
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					X
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)			X	X	

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

Falta de compromisso, desrespeito aos limites da empresa, falta de relacionamento cooperativo.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

Integração de fornecedor + cliente; comunicação clara e transparente, compromisso com ações conjuntas.

Empresa 4

1.2 Organização: (1) Multinacional (2) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

- (1) Matriz ou empresa sem filial
- (2) Filial
- (3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação
- (4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

- (1) Até 50
- (2) 50 a 500
- (3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

_____32_____anos _____02_____meses

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:____**Símbolos com Brasão das Montadoras cromados**

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

- (1) Sistemas / módulos para a montadora
- (2)**Componentes ou materia-prima para o fornecedor sistemista**
- (3) **Matéria-prima ou componentes para os fabricantes dos peças e acessórios**
- (4) Fornece materia-prima e componentes para a montadora
- (5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora
- (6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista
- (7) Outros (especificar)_____

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

- (1) Chassi
- (2) Motor
- (3) Painel
- (4) Bancos
- (5) Vidros
- (6) Estamparia
- (7) Elétrica
- (8) Suspensão
- (9) Sistema de freios
- (10) Pneus
- (11) **Outro (especificar)_Carroceria acabamento final_____**

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

- (1) Chevrolet – GM
- (2) Citroen
- (3) **Fiat**
- (4) Ford
- (5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) **Nissan**

(10) Peugeot

(11) **Renault**

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) **Volkswagen**

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) Tem estoque na montadora

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) **Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores**

(5) Outros.

(especificar)_____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) **1 vez ao dia**

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) **Telefone**

(2) Fax

(3) Reuniões de trabalho

(4) Correio eletrônico

(5) **E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) **A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente**

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) Melhorias nos sistemas de produção

(3) Projeto do produto

(4) **Controle de qualidade**

(5) **Controle de estoques**

(6) Logística de distribuição

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada		X		
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada			X	
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada				X
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente			X		
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho				X	
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					X
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente			X		
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente			X		
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente				X	
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente				X	

2.2 O que pode ser importante para a manutenção de um relacionamento entre fornecedor e cliente para que ele dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					X
3	Atender ao prazo de entrega				X	
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)				X	
5	Ter preço competitivo			X		
6	Inspirar confiança					X
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado				X	
8	Ter capacidade de resolução de problemas					X
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente				X	
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente			X		
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					X
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR)		X			

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

Falta de comprometimento da empresa quanto a qualidade exigida pelo cliente

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo? **Fidelidade e Qualidade**

Empresa 5

1.2 Organização: (1) **Multinacional** (2) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) **Filial**

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) **50 a 500**

(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)
VW 02 anos - GM 16 Meses – Honda 08 Meses

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:
Módulo de máquina de vidro

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) **Sistemas / módulos para a montadora**

(2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios

(4) Fornece matéria-prima e componentes para a montadora

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar) _____

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) **Elétrica**

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar) _____

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) **Chevrolet – GM**

(2) Citroen

(3) Fiat

(4) Ford

(5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) **Volkswagen e GM**

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) **Tem estoque na montadora**

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) 1 vez ao dia

(3) **Cada 2 dias**

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) **Telefone**

(2) Fax

(3) Reuniões de trabalho

(4) **Correio eletrônico**

(5) **E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) **A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente**

(5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) **Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos**

(2) Melhorias nos sistemas de produção

(3) Projeto do produto

(4) **Controle de qualidade**

(5) Controle de estoques

(6) **Logística de distribuição**

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada		X		
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	X			
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada		X		
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					X
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho				X	
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes			X		
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente		X			
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente	X				
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente		X X			
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente			X		

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					X
3	Atender ao prazo de entrega				X	
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)				X	
5	Ter preço competitivo			X		
6	Inspirar confiança					X
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					X
8	Ter capacidade de resolução de problemas				X	
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente				X	
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente					X
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)				X	
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)			X		

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

Qualidade do produto, e não empenho de resolução de problema.

Capacidade de sugestões para projetos limitada.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

Em ordem de importância: Qualidade do produto e/ou resolução de problemas pós-vendas, Logística, preço

Empresa 6

1.2 Organização: Multinacional (2) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

 Filial

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) 50 a 500

 Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)
50 anos

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo: _Artefatos de Borracha

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou materia-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes dos peças e acessórios

 Fornece materia-prima e componentes para a montadora

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar) _____

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

 Estamparia

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar) _____

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

 Chevrolet – GM Citroen Fiat Ford

(5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

 Nissan Peugeot Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

 Volkswagen

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças
(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

 Tem estoque ou ponto de venda na empresa Tem estoque na montadora Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

 1 vez ao dia

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

 Telefone

(2) Fax

(3) Reuniões de trabalho

 Correio eletrônico E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

 A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) Melhorias nos sistemas de produção

 Projeto do produto Controle de qualidade Controle de estoques

(6) Logística de distribuição

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada			X	
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada		x		
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada			x	
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada			x	

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

	Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1	Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					x
2	Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho				x	
3	Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					x
4	Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente					x
5	Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente					x
6	Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					x
7	Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					x
8	Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente					x

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					x
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					x
3	Atender ao prazo de entrega					x
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)				x	
5	Ter preço competitivo				x	
6	Inspirar confiança					x
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado				x	
8	Ter capacidade de resolução de problemas				x	
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente					x
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente					x
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente				x	
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)				x	
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)		x			

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

R: Corrupção, Sigilo das informações, Perda de certificação TS/ISO e não cumprimento contratual.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

R: Transparência, comprometimento; confiabilidade nas informações e seguir as normas contratuais.

Empresa 7

1.2 Organização: (x) Multinacional (2) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

- (1) Matriz ou empresa sem filial
- (2) Filial
- (3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação
- (x) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

- (1) Até 50
- (x) 50 a 500
- (3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

_____12_anos _06_meses

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo: _Tanque de Combustivel_____

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

- (1) Sistemas / módulos para a montadora
- (2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista
- (3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios
- (4) Fornece matéria-prima e componentes para a montadora
- (5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora
- (6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista
- (7) Outros (especificar)___Fornecemos tanques de combustivel_____

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

- (1) Chassi
- (2) Motor
- (3) Painel
- (4) Bancos
- (5) Vidros
- (6) Estamparia
- (7) Elétrica
- (8) Suspensão
- (9) Sistema de freios
- (10) Pneus
- (11) Outro (especificar)___Tanque Combustivel_

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

- (1) Chevrolet – GM
- (2) Citroen
- (3) Fiat
- (x) Ford
- (5) Honda
- (6) Hyundai
- (7) Mahindra

- (8) Mitsubishi
- (9) Nissan
- (10) Peugeot
- (x) Renault
- (12) TAC
- (13) Toyota
- (14) Troller
- (x) Volkswagen
- (16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças
- (17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

- (1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa
- (x) Tem estoque na montadora
- (3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)
- (4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores
- (5) Outros.
(especificar)_____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

- (x) Mais de 1 vez ao dia
- (2) 1 vez ao dia
- (3) Cada 2 dias
- (4) Entre 2 dias e 1 semana
- (5) Cada 2 semanas
- (6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

- (x) Telefone
- (x) Fax
- (x) Reuniões de trabalho
- (x) Correio eletrônico
- (x) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

- (1) Não, nunca
- (2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual
- (3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.
- (4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente
- (x) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

- (x) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos
- (x) Melhorias nos sistemas de produção
- (x) Projeto do produto
- (x) Controle de qualidade
- (5) Controle de estoques
- (6) Logística de distribuição
- (7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários
- (8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada				X
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada				X
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada			X	
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada		x		

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

	Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1	Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					X
2	Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho					X
3	Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					X
4	Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente				X	
5	Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente				X	
6	Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					X
7	Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8	Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente					X

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
	<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>					
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					X
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)					X
5	Ter preço competitivo					X
6	Inspirar confiança					X
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					X
8	Ter capacidade de resolução de problemas					X
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente				X	
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente					X
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)				X	
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)				X	

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

Muito Baixo forecast / Não cumprimento de contrato / Não execução das faturas

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

Parceria continua é fundamental para um bom desenvolvimento entre empresas .

Empresa 8

1.2 Organização: (1) Multinacional (2) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

- (1) Matriz ou empresa sem filial
- (2) Filial
- (3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação
- (4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

- (1) Até 50
- (2) 50 a 500
- (3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

40 anos _____ meses

1.6 Produtos e serviços oferecidos
Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo: Rebites de Repuxo e Rebitadeiras

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

- (1) Sistemas / módulos para a montadora
- (2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista
- (3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios
- (4) Fornece matéria-prima e componentes para a montadora
- (5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora
- (6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista
- (7) Outros (especificar) _____

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

- (1) Chassi
- (2) Motor
- (3) Painel
- (4) Bancos
- (5) Vidros
- (6) Estamparia
- (7) Elétrica
- (8) Suspensão
- (9) Sistema de freios
- (10) Pneus
- (11) Outro (especificar) _____

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

- (1) Chevrolet – GM
- (2) Citroen
- (3) Fiat
- (4) Ford
- (5) Honda
- (6) Hyundai
- (7) Mahindra
- (8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) Volkswagen

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

- (1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa
- (2) Tem estoque na montadora
- (3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)
- (4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores
- (5) Outros.
(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

- (1) Mais de 1 vez ao dia
- (2) 1 vez ao dia
- (3) Cada 2 dias
- (4) Entre 2 dias e 1 semana
- (5) Cada 2 semanas
- (6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

- (1) Telefone
- (2) Fax
- (3) Reuniões de trabalho
- (4) Correio eletrônico
- (5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

- (1) Não, nunca
- (2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual
- (3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.
- (4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente
- (5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

- (1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos
- (2) Melhorias nos sistemas de produção
- (3) Projeto do produto
- (4) Controle de qualidade
- (5) Controle de estoques
- (6) Logística de distribuição
- (7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários
- (8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada			X	
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada			X	
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada	X			
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente			X		
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho					X
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					X
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente					X
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente					X
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					X
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente					X

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					X
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)				X	
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança				X	
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado				X	
8	Ter capacidade de resolução de problemas				X	
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente				X	
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)				X	
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)				X	

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

Preços e não qualidade.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

Empresa 9

1.2 Organização: (1) Multinacional (2) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

- (1) Matriz ou empresa sem filial
- (2) Filial
- (3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação
- (4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

- (1) Até 50
- (2) 50 a 500
- (3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

51 anos _____ meses

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo: _____

volantes de direção, cintos de segurança, airbags e peças plásticas

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a, b, e c).

a) Esta empresa fornece:

- (1) Sistemas / módulos para a montadora
- (2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista
- (3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios
- (4) Fornece matéria-prima e componentes para a montadora
- (5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora
- (6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista
- (7) Outros (especificar) _____

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

- (1) Chassi
- (2) Motor
- (3) Painel
- (4) Bancos
- (5) Vidros
- (6) Estamparia
- (7) Elétrica
- (8) Suspensão
- (9) Sistema de freios
- (10) Pneus
- (11) Outro (especificar) _____

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

- (1) Chevrolet – GM
- (2) Citroen
- (3) Fiat
- (4) Ford

- (5) Honda
- (6) Hyundai
- (7) Mahindra
- (8) Mitsubishi
- (9) Nissan
- (10) Peugeot
- (11) Renault
- (12) TAC
- (13) Toyota
- (14) Troller
- (15) Volkswagen
- (16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças
- (17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

- (1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa
 - (2) Tem estoque na montadora
 - (3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (milk run)
 - (4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores
 - (5) Outros.
- (especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

- (1) Mais de 1 vez ao dia
- (2) 1 vez ao dia
- (3) Cada 2 dias
- (4) Entre 2 dias e 1 semana
- (5) Cada 2 semanas
- (6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

- (1) Telefone
- (2) Fax
- (3) Reuniões de trabalho
- (4) Correio eletrônico
- (5) E. D. I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

- (1) Não, nunca
- (2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual
- (3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.
- (4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente
- (5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

- (1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos
- (2) Melhorias nos sistemas de produção
- (3) Projeto do produto
- (4) Controle de qualidade
- (5) Controle de estoques
- (6) Logística de distribuição
- (7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários
- (8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada		X		
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	X			
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada	X			
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada		x		

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente				X	
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho				X	
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes				X	
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente				X	
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente			x		
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					X
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente				x	

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente				X	
3	Atender ao prazo de entrega				X	
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)					X
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança					X
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado				X	
8	Ter capacidade de resolução de problemas				X	
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente			X		
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente					X
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente				X	
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)				X	
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)				X	

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

[Estratégias corporativas e não obter um lucro mínimo necessário para garantir investimentos em equipamentos e tecnologias que conduzirão a organização a sua perpetuação no mercado.](#)

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

[Maior aproximação entre cliente e fornecedor objetivando conhecer e entender as limitações e capacidade do processo que se esta adquirindo.](#)

Empresa 10

1.2 Organização: (x) Multinacional (2) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) **Filial**

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) 50 a 500

(3) **Acima de 2000**

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 10 ANOS ---- 1 ANOS AUSENTE

GM – 05 ANOS CONSECUTIVOS

FORD – 12 ANOS - 02 ANOS AUSENTE

RENAULT – 03 NOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo: FORRO DE TETO

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou materia-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes dos peças e acessórios

(4) **Fornecer materia-prima e componentes para a montadora**

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros

(especificar) Fornecemos

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar) ACABAMENTO –

FORRO DO TETO

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) **Chevrolet – GM**

(2) Citroen

(3) Fiat

(4) **Ford**

(5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) **Renault**

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) **Volkswagen**

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) **Tem estoque na montadora**

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) **Mais de 1 vez ao dia**

(2) 1 vez ao dia

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) **Telefone**

(2) Fax

(3) **Reuniões de trabalho**

(4) **Correio eletrônico**

(5) **E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) **A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente**

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) **Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos**

(2) **Melhorias nos sistemas de produção**

(3) **Projeto do produto**

(4) **Controle de qualidade**

(5) Controle de estoques

(6) Logística de distribuição

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada				X
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada				X
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada			X	
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada		x		

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					X
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho					X
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					X
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente				X	
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente				X	
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					X
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente					X

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					X
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)					X
5	Ter preço competitivo					X
6	Inspirar confiança					X
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					X
8	Ter capacidade de resolução de problemas					X
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente				X	
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente					X
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)				X	
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)				X	

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

PREÇO NÃO COMPETITIVO, DIFICULDADE DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS TANTO TÉCNICO, COMO ADMINISTRATIVO, BAIXA QUALIDADE.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

PARCERIA ENTRE MONTADORA E FORNECEDOR, PREÇO DE VENDA DEVE SER ATRATIVO PERMITINDO MARGEM DE LUCRO.

Empresa 11

1.2 Organização: (1) Multinacional (2) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) Filial

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) 50 a 500

(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 15 ANOS ---- 3 ANOS AUSENTE

GM – 09 ANOS CONSECUTIVOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo: COBERTURA DO FREIO DE MÃO, ALAVANCA PARA ABRIR O CAPUZ.

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios

(4) Fornece matéria-prima e componentes para a montadora

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros

(especificar) _____ Fornecemos _____

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar)

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) Chevrolet – GM

(2) Citroen

(3) Fiat

(4) Ford

(5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) Volkswagen

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) Tem estoque na montadora

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) 1 vez ao dia

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) Telefone

(2) Fax

(3) Reuniões de trabalho

(4) Correio eletrônico

(5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) Melhorias nos sistemas de produção

(3) Projeto do produto

(4) Controle de qualidade

(5) Controle de estoques

(6) Logística de distribuição

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada			X	
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada			X	
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada			X	
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada			X	

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					X
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho				X	
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes				X	
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente			X		
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente				X	
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente	X				
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente				X	

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					X
3	Atender ao prazo de entrega				X	
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)					X
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança					X
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado				X	
8	Ter capacidade de resolução de problemas					X
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente				X	
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente					X
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)			X		
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)			X		

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

Falta de capacidade técnica para desenvolver o produto, preço não competitivo, problemas de entrega

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

PLANTA DE PRODUÇÃO PRÓXIMO A MONTADORA, ISSO DIMINUI O CUSTO DE TRANSPORTE, SENDO POSSÍVEL MANTER ENTREGAS DIÁRIAS SEM AGREGAR GRANDES VALORES.

Empresa 12

1.2 Organização: (1) Multinacional (2) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

- (1) Matriz ou empresa sem filial
- (2) Filial
- (3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação
- (4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

- (1) Até 50
- (2) 50 a 500
- (3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 10 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo: **DOBADIÇA DAS PORTAS, PORTA MALA**

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

- (1) Sistemas / módulos para a montadora
- (2) Componentes ou materia-prima para o fornecedor sistemista
- (3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios
- (4) Fornece materia-prima e componentes para a montadora
- (5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora
- (6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista
- (7) Outros (especificar) Forneçemos tanques de combustível

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

- (1) Chassi
- (2) Motor
- (3) Painel
- (4) Bancos
- (5) Vidros
- (6) Estamparia
- (7) Elétrica
- (8) Suspensão
- (9) Sistema de freios
- (10) Pneus
- (11) Outro (especificar)

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

- (1) Chevrolet – GM
- (2) Citroen
- (3) Fiat
- (4) Ford
- (5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) Volkswagen

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças
(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) Tem estoque na montadora

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) 1 vez ao dia

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) Telefone

(2) Fax

(3) Reuniões de trabalho

(4) Correio eletrônico

(5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) Melhorias nos sistemas de produção

(3) Projeto do produto

(4) Controle de qualidade

(5) Controle de estoques

(6) Logística de distribuição

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada				X
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	X			
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada			X	
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada		x		

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					X
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho				X	
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					X
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente	X				
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente				X	
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente				X	

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente				X	
3	Atender ao prazo de entrega				X	
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)				X	
5	Ter preço competitivo					X
6	Inspirar confiança					X
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado				X	
8	Ter capacidade de resolução de problemas					X
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente			X		
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)				X	
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)			X		

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

A MONTADORA EXIGE PREÇO E QUALIDADE, MUITAS VEZES O PREÇO DE VENDA DO PRODUTO NÃO É POSSÍVEL ATENDER O TEMA QUALIDADE.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

ICENTIVO DO GOVERNO PARA PEQUENAS EMPRESA, COM IMPOSTOS DIFERENCIADOS PARA PODER COMPETIR COM MULTINACIONAIS.

Empresa 13

1.2 Organização: (x) Multinacional (2) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) Filial

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) 50 a 500

(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 15 ANOS**GM 18 ANOS****ANOS****FORD 12 ANOS****RENAULT 03 ANOS****FIAT 09 ANOS****EXPORTAÇÃO PAR OS U.S.A, CANADÁ E JAPÃO****RENAULT 05****HONDA 04 ANOS****TOYOTA – 03 ANOS**

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo: **_VIDROS DO PARA-BRISA E VIDROS LATERAIS**Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou materia-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios

(4) Fornece materia-prima e componentes para a montadora

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar) Fornece tanques de combustível

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar) VIDROS EM GERAL (PARA-BRISA E LATERAIS)

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) Chevrolet – GM**(2) Citroen****(3) Fiat****(4) Ford****(5) Honda**

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) Volkswagen

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) Tem estoque na montadora

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (milk run)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) 1 vez ao dia

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) Telefone

(2) Fax

(3) Reuniões de trabalho**(4) Correio eletrônico****(5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos**(2) Melhorias nos sistemas de produção****(3) Projeto do produto****(4) Controle de qualidade**

(5) Controle de estoques

(6) Logística de distribuição

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada	X			
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	X			
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada				X
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					X
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho					X
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					X
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente					X
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente					X
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					X
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente					X

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					X
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)					X
5	Ter preço competitivo					X
6	Inspirar confiança					X
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					X
8	Ter capacidade de resolução de problemas					X
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente					X
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente					X
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					X
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)					X

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

MAU RELACIONAMENTO COM AS ÁREAS TÉCNICAS E ADMINISTRATIVA, DEMORA NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS, NOTA BAIXA NAS AVALIAÇÕES DOS FORNECEDORES.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

PREÇO SEMPRE COMPETITIVO.

Empresa 14

1.2 Organização: (x) **Multinacional** (2) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) **Filial**

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) 50 a 500

(3) **Acima de 2000**

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 10 ANOS ---- 1 ANOS AUSENTE

GM – 05 ANOS CONSECUTIVOS

FORD – 12 ANOS - 02 ANOS AUSENTE

FIAT – 06 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo: GUARNIÇÃO DE BORRACHA (PEÇA FIXADA JUNTO AS PORTAS)

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou materia-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios

(4) **Fornecer matéria-prima e componentes para a montadora**

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar) _____

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar) _____ GUARNIÇÃO DE BORRACHA

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) **Chevrolet – GM**

(2) Citroen

(3) **Fiat**

(4) **Ford**

(5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) **Volkswagen**

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) **Tem estoque na montadora**

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) **Mais de 1 vez ao dia**

(2) 1 vez ao dia

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) **Telefone**

(2) Fax

(3) **Reuniões de trabalho**

(4) **Correio eletrônico**

(5) **E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) **A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente**

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) **Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos**

(2) **Melhorias nos sistemas de produção**

(3) **Projeto do produto**

(4) **Controle de qualidade**

(5) **Controle de estoques**

(6) **Logística de distribuição**

(7) **Cursos de formação oferecidos aos funcionários**

(8) **Outras (especificar):**

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada	X			
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	X			
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada		X		
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					X
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho					X
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					X
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente					X
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente					X
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					X
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente					X

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					X
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)					X
5	Ter preço competitivo					X
6	Inspirar confiança					X
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					X
8	Ter capacidade de resolução de problemas					X
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente					X
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente					X
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					X
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)					X

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

REPASSE DE CUSTO A MONTADORA E MUITO BUROCRÁTICA, NOSSA MATERIA PRIMA E 100% IMPORTADA A OSCILAÇÃO DO DOLAR COMPROMETE TODA A RENTABILIDADE DA PEÇA, AS VEZES TORNANDO O NEGOCIO INVIÁVEL.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

AUMENTO DE PORCENTAGEM DE FORNECIMENTO PARA EMPRESA QUE TEM MATÉRIA PRIMA IMPORTADA ENVOLVIDA..

Empresa 15

1.2 Organização: (x) Multinacional (2) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) Filial

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) 50 a 500

(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

FORNECEMOS PARA BROSE – 10 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo: FECHADURA DE PORTA

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) **Sistemas / módulos para a montadora**

(2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios

(4) Fornece matéria-prima e componentes para a montadora

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar) Fornece tanques de combustível

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) **Elétrica**

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar) FECHADURA DE PORTA

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) Chevrolet – GM

(2) Citroen

(3) Fiat

(4) Ford

(5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) Volkswagen

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) **Não sabe a qual montadora atende diretamente**

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) Tem estoque na montadora

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros. (especificar)

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) 1 vez ao dia

(3) **Cada 2 dias- ENTREGA PARA BROSE**

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) **Telefone**

(2) Fax

(3) **Reuniões de trabalho**

(4) **Correio eletrônico**

(5) **E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) **Alguns clientes fazem visitas periodicamente.**

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) Melhorias nos sistemas de produção

(3) Projeto do produto

(4) **Controle de qualidade**

(5) Controle de estoques

(6) **Logística de distribuição**

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada				X
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada				X
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada				X
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente		X			
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho		X			
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					X
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente	X				
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente	X				
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente	X				
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente					

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente				X	
3	Atender ao prazo de entrega				X	
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)			X		
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança					X
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					X
8	Ter capacidade de resolução de problemas					X
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente				X	
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente					X
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)				X	
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)				X	

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

VOLUME DE PEDIDO DO CLIENTE BAIXO, EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E PREÇO BAIXO.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

A COMPLEXIDADE DO PROJETO GERA CUSTO, O PROJETO DEVE SER FUNCIONAL PARA TER PREÇO COMPETITIVO.

Empresa 16

1.2 Organização: (x) **Multinacional** (2) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) **Filial**

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) **50 a 500**

(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 18 ANOS ----À PARTIR DE JULHO 2011 NÃO FORNECE MAIS

GM 12 ANOS CONSECUTIVOS

FORD 15 ANOS - 02 ANOS AUSENTE

RENAULT 05 ANOS

FIAT 13 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo: **_ASSENTO DO VEÍCULO (BANCOS)**

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios

(4) **Fornecer matéria-prima e componentes para a montadora**

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar)

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) **Bancos**

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar)_____

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) **Chevrolet – GM**

(2) Citroen

(3) **Fiat**

(4) **Ford**

(5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) **Renault**

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) **Volkswagen**

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) Tem estoque na montadora

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros. (especificar) **_PONTO DE MONTAGEM DO BANCO EXCLUSIVO**

MONTG_____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) **Mais de 1 vez ao dia**

(2) 1 vez ao dia

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) **Telefone**

(2) Fax

(3) **Reuniões de trabalho**

(4) **Correio eletrônico**

(5) **E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) **A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente**

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) **Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos**

(2) **Melhorias nos sistemas de produção**

(3) **Projeto do produto**

(4) **Controle de qualidade**

(5) **Controle de estoques**

(6) **Logística de distribuição**

(7) **Cursos de formação oferecidos aos funcionários**

(8) **Outras (especificar):**

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada	X			
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	X			
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada		X		
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					X
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho					X
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					X
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente					X
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente					X
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					X
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente					X

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					X
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)					X
5	Ter preço competitivo					X
6	Inspirar confiança					X
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					X
8	Ter capacidade de resolução de problemas					X
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente					X
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente					X
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					X
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)					X

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

CONCORRÊNCIA DESLEAL COM IMPORTAÇÃO DO PRODUTO JÁ MANUFATURADO, VOLUME DE PEDIDO BAIXO PELO CLIENTE.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

PARCERIA ENTRE MONTADORA E FORNECEDOR, PREÇO COMPETITIVO E QUALIDADE NO ATENDIMENTO DO PÓS VENDA (GARANTIA).

Empresa 17

1.2 Organização: (1) Multinacional (2) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

- (1) Matriz ou empresa sem filial
- (2) Filial
- (3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação
- (4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

- (1) Até 50
- (2) 50 a 500
- (3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

52 anos para BOSCH

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:
ESTAMPARIA DE METAIS

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

- (1) Sistemas / módulos para a montadora
- (2) Componentes ou materia-prima para o fornecedor sistemista
- (3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios
- (4) Fornece materia-prima e componentes para a montadora
- (5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora
- (6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista
- (7) Outros (especificar) _____

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

- (1) Chassi
- (2) Motor
- (3) Paineis
- (4) Bancos
- (5) Vidros
- (6) Estamparia
- (7) Elétrica
- (8) Suspensão
- (9) Sistema de freios
- (10) Pneus
- (11) Outro (especificar) _____

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

- (1) Chevrolet – GM
- (2) Citroen
- (3) Fiat
- (4) Ford
- (5) Honda

- (6) Hyundai
- (7) Mahindra
- (8) Mitsubishi
- (9) Nissan
- (10) Peugeot
- (11) Renault
- (12) TAC
- (13) Toyota
- (14) Troller
- (15) Volkswagen
- (16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças
- (17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

- (1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa
- (2) Tem estoque na montadora
- (3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (milk run)
- (4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores
- (5) Outros. (especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

- (1) Mais de 1 vez ao dia
- (2) 1 vez ao dia
- (3) Cada 2 dias
- (4) Entre 2 dias e 1 semana
- (5) Cada 2 semanas
- (6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

- (1) Telefone
- (2) Fax
- (3) Reuniões de trabalho
- (4) Correio eletrônico
- (5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

- (1) Não, nunca
- (2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual
- (3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.
- (4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente
- (5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

- (1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos
- (2) Melhorias nos sistemas de produção
- (3) Projeto do produto
- (4) Controle de qualidade
- (5) Controle de estoques
- (6) Logística de distribuição
- (7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários
- (8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada			X	
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada			X	
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada	X			
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada		X		

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho					
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente					
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente					
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente					

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					
3	Atender ao prazo de entrega					
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)					
5	Ter preço competitivo					
6	Inspirar confiança					
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					
8	Ter capacidade de resolução de problemas					
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente					
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente					
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (<i>IPR In Plant Representative</i>)					

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

Empresa 18

1.2 Organização: (1) Multinacional (2) Nacional = (2)

1.3 Unidade em estudo:

- (1) Matriz ou empresa sem filial
- (2) Filial
- (3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação (3)
- (4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

- (1) Até 50
- (2) 50 a 500
- (3) Acima de 2000 = 800 funcionários

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

_____ 15 _____ anos _____ meses

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique o produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:___

Como produto fornecemos carrocerias para as montadoras de caminhões venderem os caminhões já implementados (com carroceria).

Como prestação de serviço fazemos modificações e ou montagem de componentes especiais diferentes dos caminhões padrões de linha.

Porém nosso principal negócio é atender a cliente final autônomo ou frotista que compra o caminhão e posteriormente manda para a Randon implementar uma carroceria ou o cliente compra um Semirreboque (carreta) para ser tracionada por um caminhão.

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece: Resp: 5

- (1) Sistemas / módulos para a montadora
- (2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista
- (3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios
- (4) Fornece matéria-prima e componentes para a montadora
- (5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora
- (6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista
- (7) Outros (especificar) A empresa é participante do sistema/módulo: Resp: (11)

- (1) Chassi
- (2) Motor
- (3) Painel
- (4) Bancos
- (5) Vidros
- (6) Estamparia
- (7) Elétrica
- (8) Suspensão
- (9) Sistema de freios
- (10) Pneus

(11) Outro (especificar) componentes especiais diferente dos originais _

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

- (1) Chevrolet – GM
- (2) Citroen
- (3) Fiat
- (4) Ford
- (5) Honda
- (6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) Volkswagen

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

Resp.: Ford, Volks, MB, Volvo e Scania (só para caminhões)

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

- (1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa
- (2) Tem estoque na montadora
- (3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)
- (4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores
- (5) Outros. (especificar)___nosso fornecimento é esporádico e a curto prazo entregue para a montadora ou cliente final indicado por ela._____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

- (1) Mais de 1 vez ao dia
- (2) 1 vez ao dia
- (3) Cada 2 dias
- (4) Entre 2 dias e 1 semana
- (5) Cada 2 semanas
- (6) Com prazos superiores Resp.: Prazos maiores e com sazonalidade.

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

- (1) Telefone
- (2) Fax
- (3) Reuniões de trabalho
- (4) Correio eletrônico
- (5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

Resp.: 1, 3, 4 e 5

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

- (1) Não, nunca
- (2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

Resp.: 2

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

- (1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos
- (2) Melhorias nos sistemas de produção
- (3) Projeto do produto
- (4) Controle de qualidade
- (5) Controle de estoques
- (6) Logística de distribuição
- (7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários
- (8) Outras (especificar):

Resp.: 3 e 4 as vezes opção 1 também.

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada		x		
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada		x		
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada	x			
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada			x	

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente				x	
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho			x		
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes				x	
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente			x		
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente		x			
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente				x	
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário			x		
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente			x		

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor				x	
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente				x	
3	Atender ao prazo de entrega			x		
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)			x		
5	Ter preço competitivo			x		
6	Inspirar confiança				x	
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado			x		
8	Ter capacidade de resolução de problemas				x	
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente			x		
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente			x		
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente			x		
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)			x		
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)		x			

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo? Em primeiro lugar o Cliente perder a confiança

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo? Estreitar o relacionamento/contato, demonstrar agilidade e flexibilidade e fazer o cliente enxergar confiabilidade em você.

Observações finais: O principal negócio da nossa empresa é atender a clientes finais como autônomos e frotistas.

Com as montadoras de caminhões nossa parceria é: - Modificações de chassi, quando a montadora não tem disponível no portfólio. - Vender a carroceria sobre o caminhão e a montadora vende para o cliente final entregando o caminhão já pronto, na maioria das vezes é para exportação. - Mod Center é uma modalidade de prestação de serviço dentro da montadora onde a Randon faz a montagem final de alguns modelos de caminhões e modificações em caminhões prontos para atender a necessidade do cliente num curto prazo de entrega. Hoje a Randon opera nesta modalidade dentro da Ford Caminhões.

Empresa 19

1.2 Organização: (1) Multinacional (2) Nacional ->
(1)

1.3 Unidade em estudo:

- (1) Matriz ou empresa sem filial
- (2) Filial
- (3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação X
- (4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

- (1) Até 50
- (2) 50 a 500
- (3) Acima de 2000 X

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

Multinacional esta a mais de 50 anos no mercado fornecendo componentes para motor a combustão interna.

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo: Componentes para motor a combustão interna e sistemas de filtragem -> pistão, bronzinas, anéis de pistão, bielas, camisas de cilindro, porta anéis, pino, eixo comando, válvulas de cabeçote, filtro de ar, óleo, combustível.

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

- X (1) Sistemas / módulos para a montadora
- X (2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista
- X (3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios
- X (4) Fornece matéria-prima e componentes para a montadora
- (5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora
- (6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista
- (7) Outros (especificar) _____

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

- X (1) Chassi -> Sistema de filtragem
- X (2) Motor -> Componentes de motor
- (3) Painel
- (4) Bancos
- (5) Vidros
- (6) Estamparia
- (7) Elétrica
- (8) Suspensão
- (9) Sistema de freios
- (10) Pneus
- (11) Outro (especificar) _____

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

- X (1) Chevrolet – GM
- X (2) PSA & Citroen
- X (3) Fiat
- X (4) Ford
- X (5) Honda
- X (6) Hyundai

- X (7) Mahindra
- X (8) Mitsubishi
- X (9) Nissan
- X (10) Peugeot
- X (11) Renault
- X (12) TAC
- X (13) Toyota
- (14) Troller
- X (15) Volkswagen
- X (outros) Audi, BMW, YAMAHA, Porsche, Mercedes, Volvo, Scania, MAN, DAF, etc....
- (16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças
- (17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

- (1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa
- X (2) Tem estoque na montadora
- X (3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)
- (4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores
- (5) Outros. (especificar) Just in time,

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

- (1) Mais de 1 vez ao dia
- (2) 1 vez ao dia
- (3) Cada 2 dias
- X (4) Entre 2 dias e 1 semana
- (5) Cada 2 semanas
- (6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

- X (1) Telefone
- (2) Fax
- X (3) Reuniões de trabalho
- X (4) Correio eletrônico
- X (5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

- (1) Não, nunca
- (2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual
- (3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.
- X (4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente (aumenta com a ocorrência de problemas)
- (5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

- X (1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos
- (2) Melhorias nos sistemas de produção
- (3) Projeto do produto
- X (4) Controle de qualidade
- X (5) Controle de estoques
- X (6) Logística de distribuição
- (7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários
- (8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada		X		
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada		X		
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada		X		
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					X
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho				X	
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes			X		
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente			X		
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente			X		
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente				X	
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente				X	

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor			X		
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente				X	
3	Atender ao prazo de entrega				X	
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)			X		
5	Ter preço competitivo					X
6	Inspirar confiança			X		
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado				X	
8	Ter capacidade de resolução de problemas			X		
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente		X			
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente			X		
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente			X		
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)			X		
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)		X			

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

Falta de negociação no reajuste de preço do componente, falta de cumprimento dos prazos estressam a relação comercial com o cliente. A incidência de enviou de peças com problema de qualidade leva a falta de confiança e a busca de novas fontes de fornecimento por parte do cliente, levando ao rompimento da relação.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

Gerar pesquisas nos clientes para obter um feed back do seu desempenho/imagem com certa frequência (1 vez a cada 2 anos). Manter comunicação eficiente. Antecipar as necessidades dos clientes, estar atendo as tendências de mercado, introdução de novas tecnologias por exemplo

Empresa 20

1.2 Organização: (1) Multinacional (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

- (1) Matriz ou empresa sem filial
- (2) Filial
- (X) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação
- (4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

- (1) Até 50
- (X) 50 a 500
- (3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)
Mais de 10 anos junto a Honda

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo: Injeção de peças plásticas, fabricação de moldes de injeção.

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

- (1) Sistemas / módulos para a montadora
- (X) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista
- (3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios
- (X) Fornece matéria-prima e componentes para a montadora
- (5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora
- (6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista
- (7) Outros (especificar) _____

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

- (X) Chassi
- (X) Motor
- (X) Painel
- (4) Bancos
- (5) Vidros
- (6) Estamparia
- (7) Elétrica
- (X) Suspensão
- (X) Sistema de freios
- (10) Pneus
- (11) Outro (especificar) _____

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

- (X) Chevrolet – GM
- (2) Citroen
- (X) Fiat
- (X) Ford
- (5) Honda
- (6) Hyundai
- (7) Mahindra

- (8) Mitsubishi
- (9) Nissan
- (10) Peugeot
- (11) Renault
- (12) TAC
- (X) Toyota
- (14) Troller
- (X) Volkswagen
- (X) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças
- (17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

- (X) Tem estoque ou ponto de venda na empresa
- (2) Tem estoque na montadora
- (X) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)
- (4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores
- (5) Outros.
(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

- (1) Mais de 1 vez ao dia
- (X) 1 vez ao dia
- (3) Cada 2 dias
- (4) Entre 2 dias e 1 semana
- (5) Cada 2 semanas
- (6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

- (X) Telefone
- (2) Fax
- (X) Reuniões de trabalho
- (X) Correio eletrônico
- (X) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

- (1) Não, nunca
- (2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual
- (3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.
- (4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente
- (X) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

- (X) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos
- (X) Melhorias nos sistemas de produção
- (X) Projeto do produto
- (X) Controle de qualidade
- (X) Controle de estoques
- (X) Logística de distribuição
- (X) Cursos de formação oferecidos aos funcionários
- (8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada			X	
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	X			
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada		X		
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada	X			

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente				X	
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho				X	
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes				X	
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente					X
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente					X
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente				X	
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente					X

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					X
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)					X
5	Ter preço competitivo					X
6	Inspirar confiança					X
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					X
8	Ter capacidade de resolução de problemas				X	
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente				X	
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente					X
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)				X	
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (<i>IPR In Plant Representative</i>)				X	

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?
Discordância comercial

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo? Nenhuma

Empresa 21

1.2 Organização: (1) Multinacional (2) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) Filial

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) 50 a 500

(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

23 anos

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo: _____

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios

(4) Fornece matéria-prima e componentes para a montadora

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar) _____

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar) _____

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) Chevrolet – GM

(2) Citroen

(3) Fiat

(4) Ford

(5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) Volkswagen

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) Tem estoque na montadora

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) 1 vez ao dia

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) Telefone

(2) Fax

(3) Reuniões de trabalho

(4) Correio eletrônico

(5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) Melhorias nos sistemas de produção

(3) Projeto do produto

(4) Controle de qualidade

(5) Controle de estoques

(6) Logística de distribuição

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada				X
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada		X		
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada				X
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					X
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho				X	
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					X
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente					X
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente				X	
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente				X	
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente					X

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					X
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)				X	
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança					X
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado				X	
8	Ter capacidade de resolução de problemas				X	
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente				X	
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)				X	
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)		X			

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

Problemas de qualidade, atraso na entrega e não cumprimento das exigências especificadas para o produto.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

Maior integração cliente/fornecedor para desenvolvimento de novo projetos e desenvolvimentos de uma metodologia para redução de custos.

Empresa 22

1.2 Organização: (x) Multinacional (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) Filial

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) 50 a 500

(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 13 ANOS HONDA – 03 ANOS

GM 08 ANOS - PSA – 4,5 ANOS

(PSA:CITROEN, PEGEUT E RENAULT)

FORD 13 ANOS TOYOTA 02 ANOS

RENAULT 02 ANOS

FIAT 13 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo: **ESPUMAS PARA ASSENTO DE BANCO E ANTIRUÍDO PARA PARTE INTERNA DO VEÍCULO.**

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios

(4) Fornece matéria-prima e componentes para a montadora

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar) **O ASSENTO DO BANCO É FORNECIDO AO SISTEMISTA DO BANCO, O ANTIRUÍDO É FORNECIDO DIRETAMENTE A MONTADORA**

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar) **ACABAMENTO INTERNO DO VEÍCULO E ASSENTO DE BANCO**

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) Chevrolet – GM

(2) Citroen

(3) Fiat

(4) Ford

(5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) Volkswagen

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) Tem estoque na montadora (PARA O ANTIRUÍDO)

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros. (especificar)

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) 1 vez ao dia

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) Telefone

(2) Fax

(3) Reuniões de trabalho

(4) Correio eletrônico

(5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) Melhorias nos sistemas de produção

(3) Projeto do produto

(4) Controle de qualidade

(5) Controle de estoques

(6) Logística de distribuição

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada				X
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada				X
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada				X
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente				X	
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho			X		
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					X
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente	X				
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente	X				
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente		X			

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor		X			
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente			X		
3	Atender ao prazo de entrega			X		
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)				X	
5	Ter preço competitivo			X		
6	Inspirar confiança				X	
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado		X			
8	Ter capacidade de resolução de problemas				X	
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente					
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente				X	
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					X
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)					

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

RECLAMAÇÃO DE MONTAGEM PELO OPERADOR DA LINHA DE PRODUÇÃO,
PREÇO FORA DA REALIDADE, RECLAMAÇÃO DE QUALIDADE..

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

ÓTIMO RELACIONAMENTO COM A ÁREA OPERACIONAL (LINHA DE PRODUÇÃO), PREÇO COERENTE E BOA QUALIDADE.

Empresa 23

1.2 Organização: (x) **Multinacional** (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) **Filial**

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) **50 a 500**

(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 10 ANOS

GM 07 ANOS

FORD 13 ANOS

RENAULT 02 ANOS

FIAT 13 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo: **PLASTICOS INJETADOS PARA ACABAMENTO DO VEÍCULO**

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou materia-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes dos peças e acessórios

(4) **Fornece materia-prima e componentes para a montadora**

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar) Forneçemos tanques de combustivel

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar) ACABAMENTO INTERNO DO VEÍCULO(FORRO DE PORTA, MAÇANETA INTERNA, COBERTURA DO PARACHOQUE)

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) **Chevrolet – GM**

(2) Citroen

(3) **Fiat**

(4) **Ford**

(5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) **Renault**

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) **Volkswagen**

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) **Tem estoque na montadora**

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) 1 vez ao dia

(3) **Cada 2 dias**

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) **Telefone**

(2) Fax

(3) **Reuniões de trabalho**

(4) **Correio eletrônico**

(5) **E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) **Alguns clientes fazem visitas periodicamente.**

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) **Melhorias nos sistemas de produção**

(3) **Projeto do produto**

(4) **Controle de qualidade**

(5) Controle de estoques

(6) Logística de distribuição

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada				X
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada			X	
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada			X	
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente			X		
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho				X	
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					X
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente	X				
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente				X	
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					X
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário	X				
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente			X		

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					X
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)			X		
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança					X
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					X
8	Ter capacidade de resolução de problemas			X		
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente				X	
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente			X		
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente				X	
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)				X	
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)				X	

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

MUITA EXIGIÊNCIA DA MONTADORA E PREÇO BAIXO.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

REPASSE DOS CUSTO COM MAIOR FACILIDADE AO CLIENTE , PARTICIPAR DE NOVOS PROJETOS.

Empresa 24

1.2 Organização: (x) **Multinacional** (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) **Filial**

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) 50 a 500

(3) **Acima de 2000**

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 15 ANOS GM 105 ANOS - FORD 13ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:

PARA-BRISA E VIDROS EM GERAL.

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios

(4) **Fornecer matéria-prima e componentes para a montadora**

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar)___Fornecemos tanques de combustível_____

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) **Vidros**

(6) Estamparia

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar)

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) **Chevrolet – GM**

(2) Citroen

(3) Fiat

(4) **Ford**

(5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) **Volkswagen**

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) **Tem estoque na montadora**

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar)_____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) **1 vez ao dia**

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) **Telefone**

(2) Fax

(3) **Reuniões de trabalho**

(4) **Correio eletrônico**

(5) **E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) **A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente**

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) **Melhorias nos sistemas de produção**

(3) **Projeto do produto**

(4) **Controle de qualidade**

(5) Controle de estoques

(6) **Logística de distribuição**

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada		X		
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	X			
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada		X		
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente				X	
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho				X	
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					X
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente				X	
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente					X
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					X
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente					X

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					X
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)				X	
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança				X	
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					X
8	Ter capacidade de resolução de problemas					X
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente					X
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente			X		
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					X
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)			X		

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

QUALIDADE PROBLEMÁTICA, PREÇO NÃO COMPETITIVO PROBLEMAS COM A ENTREGA.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

PLANTA PRODUTORA PRÓXIMO DA MONTADORA.

Empresa 25

1.2 Organização: (x) **Multinacional** (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) **Filial**

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) **50 a 500**

(3) **Acima de 2000**

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 10 ANOS HONDA – 03 ANOS

GM 07 ANOS - PSA – 4,5 ANOS

FORD 13 ANOS

RENAULT 02 ANOS

FIAT 13 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo: **_PLASTICOS INJETADOS, CALOTAS, FRISO DE PORTA, E ACABAMENTO EM PLÁSTICO.**

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou materia-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes dos peças e acessórios

(4) **Fornecer matéria-prima e componentes para a montadora**

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar) _____ Fornecemos tanques de combustível _____

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar) _____

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) **Chevrolet – GM**

(2) **Citroen**

(3) **Fiat**

(4) **Ford**

(5) **Honda**

(6) **Hyundai**

(7) **Mahindra**

(8) **Mitsubishi**

(9) **Nissan**

(10) **Peugeot**

(11) **Renault**

(12) **TAC**

(13) **Toyota**

(14) **Troller**

(15) **Volkswagen**

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças
(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) **Tem estoque na montadora**

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros. (especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) **1 vez ao dia**

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) **Telefone**

(2) Fax

(3) **Reuniões de trabalho**

(4) **Correio eletrônico**

(5) **E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) **A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente**

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) **Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos**

(2) **Melhorias nos sistemas de produção**

(3) **Projeto do produto**

(4) **Controle de qualidade**

(5) **Controle de estoques**

(6) **Logística de distribuição**

(7) **Cursos de formação oferecidos aos funcionários**

(8) **Outras (especificar):**

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada				X
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada				X
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada				X
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					X
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho					X
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					X
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente					
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente					X
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					X
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente					X

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					X
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)					X
5	Ter preço competitivo					
6	Inspirar confiança					X
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					X
8	Ter capacidade de resolução de problemas					X
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente					X
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente					X
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					X
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)					X

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

DEFINIÇÃO DO PROJETO MAL INTERPRETADO PELO FORNECEDOR, PREÇO NÃO COMPETITIVO E QUALIDADE BAIXA.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

PORTIFÓLIO DE PEÇAS QUE ATENDA AS NECESSIDADES DO CLIENTE, PREÇO COMPETITIVO E BOA QUALIDADE.

Empresa 26

1.2 Organização: (x) Multinacional (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) Filial

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) 50 a 500

(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 10 ANOS

GM 07 ANOS -

FORD 13 ANOS

FIAT 13 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:

CINTO DE SEGURANÇA.

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou materia-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios

(4) Fornece materia-prima e componentes para a montadora

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar)

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar) CINTO DE SEGURANÇA

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) Chevrolet – GM

(2) Citroen

(3) Fiat

(4) Ford

(5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) Volkswagen

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) Tem estoque na montadora

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) 1 vez ao dia

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) Telefone

(2) Fax

(3) Reuniões de trabalho

(4) Correio eletrônico

(5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) Melhorias nos sistemas de produção

(3) Projeto do produto

(4) Controle de qualidade

(5) Controle de estoques

(6) Logística de distribuição

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada				X
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada				X
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada				X
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					X
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho					X
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					X
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente					
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente					X
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					X
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente					X

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					X
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)				X	
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança				X	
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					X
8	Ter capacidade de resolução de problemas					X
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente					X
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					X
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (<i>IPR In Plant Representative</i>)			X		

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

ATENDER OS REQUISITOS DE SEGURANÇA, PREÇO COMPETITIVO DE MANEIRA QUE PREVALEÇA A QUALIDADE. DEFINIÇÃO DO PROJETO DUVIDOSA, SUPORTE TÉCNICO

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

ATENDIMENTO RÁPIDO NO PÓS-VENDA.

Empresa 27

1.2 Organização: (x) **Multinacional** (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) **Filial**

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) **50 a 500**

(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 15 ANOS

GM 05 ANOS -

FORD 093 ANOS

FIAT 14 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:

MAÇANETA EXTERNA DO VEÍCULO, CHAVE DE IGNIÇÃO.

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios

(4) **Fornece matéria-prima e componentes para a montadora**

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar)

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) **Estamparia**

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar) **MAÇANETA EXTERNA DO VEÍCULO, CHAVE DE IGNIÇÃO.**

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) **Chevrolet – GM**

(2) Citroen

(3) **Fiat**

(4) **Ford**

(5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) **Volkswagen**

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) **Tem estoque na montadora**

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) **1 vez ao dia**

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) **Telefone**

(2) Fax

(3) **Reuniões de trabalho**

(4) **Correio eletrônico**

(5) **E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) **A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente**

(5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) **Melhorias nos sistemas de produção**

(3) **Projeto do produto**

(4) **Controle de qualidade**

(5) Controle de estoques

(6) **Logística de distribuição**

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada	X			
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	X			
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada			X	
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

	Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1	Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					X
2	Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho					X
3	Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					X
4	Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente					
5	Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente					X
6	Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					X
7	Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8	Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente					X

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
	<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>					
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					X
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)				X	
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança				X	
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					X
8	Ter capacidade de resolução de problemas					X
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente					X
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					X
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)			X		

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

PROBLEMA DE QUALIDADE, DEMORA NA RESPOSTA EM SOLUÇÕES DE PROBLEMAS.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

DISTÂNCIA DO CLIENTE EXIGE UMA LOGÍSTICA MAIS ELABORADA ISSO SIGNIFICA MAIOR CUSTO, PREÇO NÃO COMPETITIVO, QUALIDADE DUVIDOSA.

Empresa 28

1.2 Organização: (x) **Multinacional** (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) **Filial**

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) 50 a 500

(3) **Acima de 2000**

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 18 ANOS

HONDA – 02 ANOS

GM 05 ANOS -

PSA 3,5 ANOS

FORD 08 ANOS

FIAT 14 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo **PÉ DE EIXO (AMORTECEDOR DISCO DE FREIO JÁ MONTADO)**

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) **Sistemas / módulos para a montadora**

(2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios

(4) Fornece matéria-prima e componentes para a montadora

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar) __ Fornecemos tanques de combustível _____

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) Elétrica

(8) **Suspensão**

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar) **PÉ DE EIXO**

(AMORTECEDOR DISCO DE FREIO JÁ

MONTADO)

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) **Chevrolet – GM**

(2) **Citroen**

(3) **Fiat**

(4) **Ford**

(5) **Honda**

(6) **Hyundai**

(7) **Mahindra**

(8) **Mitsubishi**

(9) **Nissan**

(10) **Peugeot**

(11) **Renault**

(12) **TAC**

(13) **Toyota**

(14) **Troller**

(15) **Volkswagen**

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) **Tem estoque na montadora**

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros. (especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) **1 vez ao dia**

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) **Telefone**

(2) **Fax**

(3) **Reuniões de trabalho**

(4) **Correio eletrônico**

(5) **E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) **A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente**

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) **Melhorias nos sistemas de produção**

(3) **Projeto do produto**

(4) **Controle de qualidade**

(5) **Controle de estoques**

(6) **Logística de distribuição**

(7) **Cursos de formação oferecidos aos funcionários**

(8) **Outras (especificar):**

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada				X
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada				X
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada				X
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					X
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho					X
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					X
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente					
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente					X
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					X
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente					X

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
	<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>					
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					X
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)				X	
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança				X	
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					X
8	Ter capacidade de resolução de problemas					X
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente					X
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					X
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)			X		

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

TRANSPARÊNCIA NOS RESULTADO, COMPRAR PRODUTOS SOMENTE DE FONTES INDICADAS PELA MONTADORA, RESPOSTA RÁPIDA AOS PROBLEMAS DE CAMPO.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

PREÇO E QUALIDADE

Empresa 29

1.2 Organização: (x) Multinacional (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) Filial

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) 50 a 500

(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 15 ANOS HONDA 06 ANOS

GM 05 ANOS -

FORD 093 ANOS

FIAT 14 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:

FAROL E LANTERNA.

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou materia-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes dos peças e acessórios

(4) Fornece materia-prima e componentes para a montadora

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar)___Fornecemos tanques de combustível_____

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar) MAÇANETA EXTERNA DO VEÍCULO, CHAVE DE IGNIÇÃO.

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) Chevrolet – GM

(2) Citroen

(3) Fiat

(4) Ford

(5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) Volkswagen

(16) Não fornece para montadoras, só para

revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) Tem estoque na montadora

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar)_____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) 1 vez ao dia

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) Telefone

(2) Fax

(3) Reuniões de trabalho

(4) Correio eletrônico

(5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) Melhorias nos sistemas de produção

(3) Projeto do produto

(4) Controle de qualidade

(5) Controle de estoques

(6) Logística de distribuição

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada	X			
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	X			
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada			X	
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					X
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho					X
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					X
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente					
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente					X
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					X
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente					X

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					X
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)				X	
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança				X	
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					X
8	Ter capacidade de resolução de problemas					X
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente					X
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					X
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)			X		

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

PROBLEMA DE QUALIDADE, E PREÇO FORA DO MERCADO.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

O IDEAL É TER UMA PLANTA DE PRODUÇÃO DENTRO DAS MONTADORAS. NÃO COMPETITIVO, PROBLEMAS COM QUALIDADE.

Empresa 30

1.2 Organização: (x) Multinacional (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

- (1) Matriz ou empresa sem filial
- (2) Filial
- (3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação
- (4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

- (1) Até 50
- (2) 50 a 500
- (3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 15 ANOS VW CAMINHÕES 13 ANOS
GM 05 ANOS FORD CAMINHÕES 15 ANOS
FORD 10 ANOS
FIAT 14 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:

PEÇAS ESTAMPADAS.

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

- (1) Sistemas / módulos para a montadora
- (2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista
- (3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes dos peças e acessórios
- (4) Fornece matéria-prima e componentes para a montadora
- (5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora
- (6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista
- (7) Outros (especificar)___

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

- (1) Chassi
- (2) Motor
- (3) Painel
- (4) Bancos
- (5) Vidros
- (6) Estamparia
- (7) Elétrica
- (8) Suspensão
- (9) Sistema de freios
- (10) Pneus
- (11) Outro (especificar) IGNIÇÃO.

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

- (1) Chevrolet – GM
- (2) Citroen
- (3) Fiat
- (4) Ford
- (5) Honda
- (6) Hyundai
- (7) Mahindra
- (8) Mitsubishi
- (9) Nissan
- (10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) Volkswagen

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) Tem estoque na montadora

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar)_____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) 1 vez ao dia

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) Telefone

(2) Fax

(3) Reuniões de trabalho

(4) Correio eletrônico

(5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) Melhorias nos sistemas de produção

(3) Projeto do produto

(4) Controle de qualidade

(5) Controle de estoques

(6) Logística de distribuição

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada			X	
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	X			
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada			X	
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada			X	

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					X
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho			X		
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes				X	
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente	X				
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente	X				
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente	X				
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário	X				
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente		X			

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor				X	
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente				X	X
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)		X			
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança				X	
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado		X			
8	Ter capacidade de resolução de problemas				X	
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente					X
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente				X	
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					X
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)			X		

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

QUALIDADE DA PEÇA PROBLEMÁTICA, DIFICULDADE DE RESOLUÇÃO DE PORBLEMAS TÉCNICOS, PREÇO AO COMPETITIVO.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

DEMORA NO REPASSE DE VALORES DEVIDO AUMENTO DE MATERIA PRIMA PRINCIPALMENTE ITENS IMPORTADOS, PORCENTAGEM DE PARTICIPAÇÃO NO FORNECEDIMENTO BAIXA.

Empresa 31

1.2 Organização: (x) Multinacional (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

- (1) Matriz ou empresa sem filial
- (2) Filial
- (3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação
- (4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

- (1) Até 50
- (2) 50 a 500
- (3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 15 ANOS
GM 05 ANOS -
FORD 08 ANOS 01 ANO AUSENTE
FIAT 14 ANOS 06 ANOS AUSENTE

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:

QUEBRA SOL.

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

- (1) Sistemas / módulos para a montadora
- (2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista
- (3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios
- (4) Fornece matéria-prima e componentes para a montadora
- (5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora
- (6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista
- (7) Outros (especificar)

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

- (1) Chassi
- (2) Motor
- (3) Painel
- (4) Bancos
- (5) Vidros
- (6) Estamparia
- (7) Elétrica
- (8) Suspensão
- (9) Sistema de freios
- (10) Pneus
- (11) Outro (especificar) ACABAMENTO – QUEBRA SOL DOS VEÍCULOS.

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

- (1) Chevrolet – GM
- (2) Citroen
- (3) Fiat
- (4) Ford

- (5) Honda
- (6) Hyundai
- (7) Mahindra
- (8) Mitsubishi
- (9) Nissan
- (10) Peugeot
- (11) Renault
- (12) TAC
- (13) Toyota
- (14) Troller
- (15) Volkswagen
- (16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças
- (17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

- (1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa
 - (2) Tem estoque na montadora
 - (3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)
 - (4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores
 - (5) Outros.
- (especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

- (1) Mais de 1 vez ao dia
- (2) 1 vez ao dia
- (3) Cada 2 dias
- (4) Entre 2 dias e 1 semana
- (5) Cada 2 semanas
- (6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

- (1) Telefone
- (2) Fax
- (3) Reuniões de trabalho
- (4) Correio eletrônico
- (5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

- (1) Não, nunca
- (2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual
- (3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.
- (4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente
- (5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

- (1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos
- (2) Melhorias nos sistemas de produção
- (3) Projeto do produto
- (4) Controle de qualidade
- (5) Controle de estoques
- (6) Logística de distribuição
- (7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários
- (8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada	X			
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada		X		
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada		X		
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente				X	
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho					X
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes				X	
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente		X			
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente		X			
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário				X	
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente					X

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor				X	
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente				X	
3	Atender ao prazo de entrega				X	
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)				X	
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança				X	
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					X
8	Ter capacidade de resolução de problemas					X
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente					X
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					X
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)			X		

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

AS MONTADORAS COBRAM EM DEMASIA OS FORNECEDORES, MUITAS VEZES O NEGOCIO FICA DIFÍCIL, ATENDER O CLIENTE COM QUEALIDADE E PREÇO.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

NO CONTRATO JÁ DEVERIA CONSTAR O FATOR DE REAJUSTE DO RPRODUTO, LOGISTICA DE ENTREGA DEVE SER BEM ELABORADO, QUALIDADE DO PRODUTO.

Empresa 32

1.2 Organização: (x) **Multinacional** (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) **Filial**

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) 50 a 500

(3) **Acima de 2000**

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 10 ANOS

GM 11 ANOS -

FORD 08 ANOS

FIAT 13 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:

TANQUE DE COMBUSTÍVEL.

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios

(4) **Fornecer matéria-prima e componentes para a montadora**

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar)

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) **Motor**

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar) **TANQUE DE**

COMBUSTÍVEL.

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) **Chevrolet – GM**

(2) Citroen

(3) **Fiat**

(4) **Ford**

(5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) **Volkswagen**

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) **Tem estoque na montadora**

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) **1 vez ao dia**

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) Telefone

(2) Fax

(3) **Reuniões de trabalho**

(4) **Correio eletrônico**

(5) **E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) **A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente**

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) **Melhorias nos sistemas de produção**

(3) **Projeto do produto**

(4) **Controle de qualidade**

(5) Controle de estoques

(6) **Logística de distribuição**

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada		X		
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	X			
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada			X	
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					X
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho				X	
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					X
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente			X		
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente					X
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente	X				
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente				X	

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor				X	
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					X
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)				X	
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança				X	
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					X
8	Ter capacidade de resolução de problemas					X
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente					X
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					X
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)			X		

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

PORCENTAGEM BAIXA DE FORNECIMENTO, PROBLEMAS DE QUALIDADE SEM SOLUÇÃO RÁPIDA..

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

UMA UNIDADE DE PRODUÇÃO DENTRO DA MONTADORA, ISTO ELIMINA VÁRIOS CUSTOS, CONCORRÊNCIA COM OS ITENS IMPORTADO COM PREÇOS EXTREMAMENTE MAIS BAIXO.

Empresa 33

1.2 Organização: (x) **Multinacional** (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) **Filial**

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) **50 a 500**

(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 18 ANOS – 4 IANOS SEM FORNECER

(INTERCALADO)

GM 08 ANOS -

FORD 11 ANOS – 02 ANOS SEM FORNECER

CONSECUTIVOS

FIAT 19 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:

BUZINAS.

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou materia-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios

(4) **Fornecer matéria-prima e componentes para a montadora**

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar)

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) **Elétrica**

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar) **MAÇANETA EXTERNA DO VEÍCULO, CHAVE DE IGNIÇÃO.**

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) **Chevrolet – GM**

(2) Citroen

(3) **Fiat**

(4) **Ford**

(5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) **Volkswagen**

(16) Não fornece para montadoras, só para

revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) Tem estoque na montadora

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros. (especificar) **__ENTREGAMOS PARA O FORNECEDOR DE VOLANTE**

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) **1 vez ao dia**

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) **Telefone**

(2) Fax

(3) **Reuniões de trabalho**

(4) **Correio eletrônico**

(5) **E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) **A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente**

(5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) **Melhorias nos sistemas de produção**

(3) Projeto do produto

(4) **Controle de qualidade**

(5) Controle de estoques

(6) **Logística de distribuição**

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada				X
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada				X
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada				X
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente				X	
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho	X				
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes		X			
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente					
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente					
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente		X			
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente				X	

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor			X		
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente			X		
3	Atender ao prazo de entrega				X	
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)			X		
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança				X	
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado				X	
8	Ter capacidade de resolução de problemas				X	
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente				X	
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente			X		
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)				X	X
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)		X			

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

PROBLEMA DE QUALIDADE EM CAMPO, PREÇO NÃO COMPETITIVO.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

NÃO SABERIA INFORMAR, O QUE DEVERIA FAZER PARA MANTER O RELACIONAMENTO.

Empresa 34

1.2 Organização: (x) Multinacional (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

- (1) Matriz ou empresa sem filial
- (2) Filial
- (3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação
- (4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

- (1) Até 50
- (2) 50 a 500
- (3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 20 ANOS – NUNCA PERDEU O CONTRATO(SOMENTE DIMINUIU A

PORCENTAGEM DE FORNECIMENTO)

GM 08 ANOS -

FORD 14 ANOS

FIAT 18 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:

RETROVISORES INTERNO E EXTERNO .

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

- (1) Sistemas / módulos para a montadora
- (2) Componentes ou materia-prima para o fornecedor sistemista
- (3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios
- (4) Fornece materia-prima e componentes para a montadora
- (5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora
- (6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista
- (7) Outros (especificar)___

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

- (1) Chassi
- (2) Motor
- (3) Painel
- (4) Bancos
- (5) Vidros
- (6) Estamparia
- (7) Elétrica
- (8) Suspensão
- (9) Sistema de freios
- (10) Pneus
- (11) Outro (especificar) RETROVISORES EXERTNO E INTERNO

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

- (1) Chevrolet – GM
- (2) Citroen
- (3) Fiat
- (4) Ford
- (5) Honda
- (6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) Volkswagen

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) Tem estoque na montadora

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar)_____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) 1 vez ao dia

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) Telefone

(2) Fax

(3) Reuniões de trabalho

(4) Correio eletrônico

(5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) Melhorias nos sistemas de produção

(3) Projeto do produto

(4) Controle de qualidade

(5) Controle de estoques

(6) Logística de distribuição

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada		X		
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada		X		
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada		X		
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada		X		

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					X
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho					X
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					X
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente					
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente					X
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					X
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente					X

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					X
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)					X
5	Ter preço competitivo					X
6	Inspirar confiança					X
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					X
8	Ter capacidade de resolução de problemas					X
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente					X
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente					X
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					X
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)					X

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

PROBLEMA DE QUALIDADE, REAPSSSE DOS CUSTOS DOS MATERIAS IMPORTADOS.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

APESAR DOS CUSTOS ENVOLVIDOS PARA DESTINAR CORRETAMENTE OS RESÍDUOS ISTO É UM DIFERENCIAL PARA AS MONTADORAS. CONSEGUIR EQUILIBRAR PREÇO E QUALIDADE.

Empresa 35

1.2 Organização: (x) **Multinacional** (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

- (1) Matriz ou empresa sem filial
- (2) Filial
- (3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação
- (4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

- (1) Até 50
- (2) **50 a 500**
- (3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 15 ANOS **HONDA 04 ANOS**
GM 05 ANOS **TOYOTA 06 ANOS**
FORD 09 ANOS
FIAT 14 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:

VELAS DE IGNIÇÃO DE CABOS DE VELA

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

- (1) Sistemas / módulos para a montadora
- (2) Componentes ou materia-prima para o fornecedor sistemista
- (3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes dos peças e acessórios
- (4) **Fornecer materia-prima e componentes para a montadora**
- (5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora
- (6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista
- (7) Outros (especificar)

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

- (1) Chassi
- (2) **Motor**
- (3) Painel
- (4) Bancos
- (5) Vidros
- (6) Estamparia
- (7) Elétrica
- (8) Suspensão
- (9) Sistema de freios
- (10) Pneus
- (11) Outro (especificar) **VELAS DE IGNIÇÃO DE CABO DE VELAS.**

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

- (1) **Chevrolet – GM**
- (2) Citroen
- (3) **Fiat**
- (4) **Ford**
- (5) **Honda**
- (6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) **Toyota**

(14) Troller

(15) **Volkswagen**

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) **Tem estoque na montadora**

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) **1 vez ao dia**

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) **Telefone**

(2) Fax

(3) **Reuniões de trabalho**

(4) **Correio eletrônico**

(5) **E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) **A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente**

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) **Melhorias nos sistemas de produção**

(3) **Projeto do produto**

(4) **Controle de qualidade**

(5) Controle de estoques

(6) **Logística de distribuição**

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada	X			
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	X			
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada	X			
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					X
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho					X
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					X
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente					X
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente					X
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					X
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente					X

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					X
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)				X	
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança				X	
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					X
8	Ter capacidade de resolução de problemas					X
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente					X
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					X
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)			X		

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

PROBLEMA DE QUALIDADE, DEMORA NA RESPOSTA EM SOLUÇÕES DE PROBLEMAS, PREÇO NÃO COMPETITIVO

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

DESENVOLVER MERCADO PARALELO PARA COMERCIALIZAR OS PRODUTOS, ASSIM SUPORTAR OS PREÇOS DESATUALIZADOS DE FORNECIMENTO PARA MONTADORAS

Empresa 36

1.2 Organização: (x) Multinacional (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

- (1) Matriz ou empresa sem filial
- (2) Filial
- (3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação
- (4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

- (1) Até 50
- (2) 50 a 500
- (3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 07 ANOS - 10 ANOS SEM FORNECIMENTO
GM 08 ANOS -
FORD 15 ANOS
FIAT 10 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:

CINZEIRO DA KOMBI E ACABAMENTO DE PLÁSTICOS INJETADOS (MAÇANETA DA PORTA, PINO TRAVA DA PORTA, PUXADOR PO PORTA LUVAS ETC)

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

- (1) Sistemas / módulos para a montadora
- (2) Componentes ou materia-prima para o fornecedor sistemista
- (3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios
- (4) Fornece materia-prima e componentes para a montadora
- (5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora
- (6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista
- (7) Outros (especificar) FORNECEMOS DIRETAMENTE PARA MONTADORA E PARA FORNECEDOR DA MONTADORA (SISTEMISTA)

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

- (1) Chassi
- (2) Motor
- (3) Painel
- (4) Bancos
- (5) Vidros
- (6) Estamparia
- (7) Elétrica
- (8) Suspensão
- (9) Sistema de freios
- (10) Pneus
- (11) Outro (especificar) ACABAMENTO .

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

- (1) Chevrolet – GM
- (2) Citroen
- (3) Fiat
- (4) Ford
- (5) Honda

- (6) Hyundai
- (7) Mahindra
- (8) Mitsubishi
- (9) Nissan
- (10) Peugeot
- (11) Renault
- (12) TAC
- (13) Toyota
- (14) Troller

(15) Volkswagen

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças
(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

- (1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa
- (2) Tem estoque na montadora
- (3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)
- (4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores
- (5) Outros.

(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

- (1) Mais de 1 vez ao dia
- (2) 1 vez ao dia
- (3) Cada 2 dias
- (4) Entre 2 dias e 1 semana
- (5) Cada 2 semanas
- (6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

- (1) Telefone
- (2) Fax
- (3) Reuniões de trabalho
- (4) Correio eletrônico
- (5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

- (1) Não, nunca
- (2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual
- (3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.
- (4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente
- (5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

- (1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos
- (2) Melhorias nos sistemas de produção
- (3) Projeto do produto
- (4) Controle de qualidade
- (5) Controle de estoques
- (6) Logística de distribuição
- (7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários
- (8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada		X		
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	X			
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada			X	
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente				X	
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho				X	
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes				X	
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente			X		
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente				X	
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente			X		
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário				X	
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente				X	

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor				X	
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente				X	
3	Atender ao prazo de entrega				X	
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)				X	
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança				X	
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado			X		
8	Ter capacidade de resolução de problemas				X	
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente	X				
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					X
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)			X		

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

PROBLEMA DE QUALIDADE, BOM RELACIONAMENTO COM OS FUNIONÁRIO DA LINHA .

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

PREÇO NÃO COMPETITIVO, PROBLEMA DE ENTREGA BOM RELACIONAMENTO COM O PESSOAL DE COMPRAS.

Empresa 37

1.2 Organização: (x) **Multinacional** (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) **Matriz ou empresa sem filial**

(2) Filial

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) **50 a 500**

(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 08 ANOS PSA 06 ANOS

GM 05 ANOS

FORD 06 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:

PEDAL DE FREIO.

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios

(4) **Fornecer matéria-prima e componentes para a montadora**

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar) **PEDAL DE FREIO**

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) **Sistema de freios**

(10) Pneus

(11) Outro (especificar) .

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) **Chevrolet – GM**

(2) **Citroen**

(3) **Fiat**

(4) **Ford**

(5) **Honda**

(6) **Hyundai**

(7) **Mahindra**

(8) **Mitsubishi**

(9) **Nissan**

(10) **Peugeot**

(11) **Renault**

(12) **TAC**

(13) **Toyota**

(14) **Troller**

(15) **Volkswagen**

(16) Não fornece para montadoras, só para

revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende

diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) **Tem estoque na montadora**

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoques compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) **1 vez ao dia**

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) **Telefone**

(2) Fax

(3) **Reuniões de trabalho**

(4) **Correio eletrônico**

(5) **E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) **A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente**

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) **Melhorias nos sistemas de produção**

(3) **Projeto do produto**

(4) **Controle de qualidade**

(5) Controle de estoques

(6) **Logística de distribuição**

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada	X			
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	X			
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada	X			
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					X
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho					X
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					X
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente					
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente					X
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					X
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente					X

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					X
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)					X
5	Ter preço competitivo					X
6	Inspirar confiança					X
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					X
8	Ter capacidade de resolução de problemas					X
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente					X
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente					X
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					X
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)					X

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

**PROBLEMA DE QUALIDADE EM CAMPO NO PERÍODO DE GARANTIA,
DEMORA NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS TÉCNICOS, MUITO REFUGO**

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

**BOM RELACIONAMENTO COM OS OPERADORES DA LINHA QUE FAZEM A MONTAGEM DA PEÇA.
PREÇO COMPETITIVO.**

Empresa 38

1.2 Organização: (x) **Multinacional** (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) **Filial**

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) **50 a 500**

(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 21 ANOS

PSA 8 ANOS

GM 25 ANOS

HONDA 6

ANOS

FORD 24 ANOS

TOYOTA 11 ANOS

(INCLUINDO EXPORTAÇÃO)

FIAT 26 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:

CINTO DE SEGURANÇA.

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios

(4) **Fornecer matéria-prima e componentes para a montadora**

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar)

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) **Estamparia**

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar) **CINTO DE SEGURANÇA**

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) **Chevrolet – GM**

(2) **Citroen**

(3) **Fiat**

(4) **Ford**

(5) **Honda**

(6) **Hyundai**

(7) **Mahindra**

(8) **Mitsubishi**

(9) **Nissan**

(10) **Peugeot**

(11) **Renault**

(12) **TAC**

(13) **Toyota**

(14) **Troller**

(15) **Volkswagen**

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças
(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) **Tem estoque na montadora**

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) **1 vez ao dia**

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) **Telefone**

(2) Fax

(3) **Reuniões de trabalho**

(4) **Correio eletrônico**

(5) **E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) **A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente**

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) **Melhorias nos sistemas de produção**

(3) **Projeto do produto**

(4) **Controle de qualidade**

(5) Controle de estoques

(6) **Logística de distribuição**

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada	X			
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada		X		
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada	X			
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

	Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1	Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					X
2	Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho					X
3	Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes				X	
4	Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente				X	
5	Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente			X		
6	Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente		X			
7	Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8	Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente				X	

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
	<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>					
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor				X	
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente				X	
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)				X	
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança				X	
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado				X	
8	Ter capacidade de resolução de problemas				X	
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente		X			
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente				X	
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					X
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)			X		

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

CONTARTO DE FORNECIMENTO MAU ELABORADO, PREÇO DEFASADO ISTO IMPOSSIBILIDA INVESTIMENTOS, PROBLEMAS DE QUALIDADE E ENTREGA.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

APROXIMAÇÃO COM CLIENTE, ENTENDER AS NECESSIDADES E ATENDE-LO EM FORMA DE PARCERIA, OU SEJA A NEGOCIAÇÃO DEVE SER LUCRATIVA PARA OS DOIS. MELHOR RELACIONAMENTO COM TODOS OS FUNCIONÁRIOS ENVOLVIDO COM O PRODUTO.

Empresa 39

1.2 Organização: (x) Multinacional (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) Filial

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) 50 a 500

(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 21 ANOS

GM 25 ANOS

FORD 24 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:

PEÇAS ESTAMPADAS E PERFILADAS

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios

(4) Fornece matéria-prima e componentes para a montadora

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar)

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar) .

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) Chevrolet – GM

(2) Citroen

(3) Fiat

(4) Ford

(5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) Volkswagen

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) Tem estoque na montadora

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) 1 vez ao dia

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) Telefone

(2) Fax

(3) Reuniões de trabalho

(4) Correio eletrônico

(5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) Melhorias nos sistemas de produção

(3) Projeto do produto

(4) Controle de qualidade

(5) Controle de estoques

(6) Logística de distribuição

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada				X
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada				X
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada				X
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente				X	
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho		X			
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes				X	
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente	X				
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente	X				
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente		X			
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário				X	
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente		X			

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor				X	
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente				X	
3	Atender ao prazo de entrega				X	
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)			X		
5	Ter preço competitivo			X		
6	Inspirar confiança		X			
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado			X		
8	Ter capacidade de resolução de problemas			X		
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente		X			
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente				X	
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)			X		
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)					

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

PREÇO NÃO COMPETITIVO

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

Empresa 40

1.2 Organização: (x) **Multinacional** (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) **Filial**

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) 50 a 500

(3) **Acima de 2000**

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

TOTAL 65 ANOS (NÃO SOUBE PRECISAR O TEMPO PARA CADA MONTADORA)

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:
ALAVANCA E OS CABOS DE ENGATE DE MARCHA.

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou materia-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios

(4) **Fornecer matéria-prima e componentes para a montadora**

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar)

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar) **MOTOR – CABO DE ENGATE DE MARCHAS.**

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) **Chevrolet – GM**

(2) **Citroen**

(3) **Fiat**

(4) **Ford**

(5) **Honda**

(6) **Hyundai**

(7) **Mahindra**

(8) **Mitsubishi**

(9) **Nissan**

(10) **Peugeot**

(11) **Renault**

(12) **TAC**

(13) **Toyota**

(14) **Troller**

(15) **Volkswagen**

(16) Não fornece para montadoras, só para

revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) Tem estoque na montadora

(3) **Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (milk run)**

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar)_____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) **1 vez ao dia**

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) **Telefone**

(2) Fax

(3) **Reuniões de trabalho**

(4) **Correio eletrônico**

(5) **E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) **A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente**

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) **Melhorias nos sistemas de produção**

(3) **Projeto do produto**

(4) **Controle de qualidade**

(5) Controle de estoques

(6) **Logística de distribuição**

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada	X			
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada		X		
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada	X			
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					X
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho					X
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes				X	
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente				X	
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente			X		
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente			X		
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente				X	

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor				X	
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente				X	
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)		X			
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança				X	
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado				X	
8	Ter capacidade de resolução de problemas				X	
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente					X
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente				X	
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					X
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (<i>IPR In Plant Representative</i>)			X		

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

PREÇO FORA DA REALIDADE PARA O CLIENTE, PROBLEMAS TÉCNICO QUE POSSAM OCORRER PANE VEÍCULAR.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

ÓTIMO RELACIONAMENTO COM OS PARCEIROS, PERSEGUIR QUALIDADE DO PRODUTO, ESTAR ATENTO AS NOVAS TECNOLOGIA DE PRODUÇÃO.

Empresa 41

1.2 Organização: (x) **Multinacional** (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) **Filial**

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) 50 a 500

(3) **Acima de 2000**

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 25 ANOS (5 ANOS SEM FORNECER)

GM 23 ANOS

FORD 30 ANOS ANOS

FIAT 29 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:

FECHADURA DO PORTA MALA E PEÇA ESTAMPADA.

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou materia-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios

(4) **Fornecer matéria-prima e componentes para a montadora**

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar)

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) **Estamparia**

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar)

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) **Chevrolet – GM**

(2) Citroen

(3) Fiat

(4) Ford

(5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) **Volkswagen**

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) Tem estoque na montadora

(3) **Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (milk run)**

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) **1 vez ao dia**

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) **Telefone**

(2) Fax

(3) **Reuniões de trabalho**

(4) **Correio eletrônico**

(5) **E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) **A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente**

(5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) Melhorias nos sistemas de produção

(3) Projeto do produto

(4) **Controle de qualidade**

(5) Controle de estoques

(6) **Logística de distribuição**

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada				X
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada				X
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada				X
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

	Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1	Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente				X	
2	Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho				X	
3	Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes		X			
4	Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente		X			
5	Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente			X		
6	Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente		X			
7	Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário			X		
8	Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente				X	

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
	<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>					
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor				X	
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente				X	
3	Atender ao prazo de entrega				X	
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)				X	
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança				X	
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado				X	
8	Ter capacidade de resolução de problemas				X	
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente				X	
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente				X	
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)				X	
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)				X	

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

EXIGÊNCIA DE CERTIFICAÇÕES ISO, PREÇO NÃO COMPETITIVO E PROBLEMAS DE QUALIDADE.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

DESENVOLVER PARCERIA COM COMPRAS E FUNCIONÁRIOS DA LINHA DE PRODUÇÃO, ATENDIMENTO NO PÓS VENDA.

Empresa 42

1.2 Organização: (x) Multinacional (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

- (1) Matriz ou empresa sem filial
- (2) Filial
- (3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação
- (4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

- (1) Até 50
- (2) 50 a 500
- (3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 32 ANO PSA 8 ANOS
 HONDA 04 ANOS
 FORD 22 ANOS
 FIAT 29 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:

TAMPA DE
 COMBUSTÍVEL, RADIADOR, RESERVATORIO DE
 ÁGUA, VÁLVULA PARA SISTEMA DE
 ALIMENTAÇÃO

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a, b, e c).

a) Esta empresa fornece:

- (1) Sistemas / módulos para a montadora
- (2) Componentes ou materia-prima para o fornecedor sistemista
- (3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes dos peças e acessórios
- (4) Fornece materia-prima e componentes para a montadora
- (5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora
- (6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista
- (7) Outros (especificar)

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

- (1) Chassi
- (2) Motor
- (3) Painel
- (4) Bancos
- (5) Vidros
- (6) Estamparia
- (7) Elétrica
- (8) Suspensão
- (9) Sistema de freios
- (10) Pneus
- (11) Outro (especificar)

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

- (1) Chevrolet – GM
- (2) Citroen
- (3) Fiat
- (4) Ford

(5) Honda

- (6) Hyundai
- (7) Mahindra
- (8) Mitsubishi
- (9) Nissan
- (10) Peugeot
- (11) Renault
- (12) TAC
- (13) Toyota
- (14) Troller
- (15) Volkswagen

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças
 (17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

- (1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa
 - (2) Tem estoque na montadora
 - (3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)
 - (4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores
 - (5) Outros.
- (especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

- (1) Mais de 1 vez ao dia
- (2) 1 vez ao dia
- (3) Cada 2 dias
- (4) Entre 2 dias e 1 semana
- (5) Cada 2 semanas
- (6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

- (1) Telefone
- (2) Fax
- (3) Reuniões de trabalho
- (4) Correio eletrônico
- (5) E. D. I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

- (1) Não, nunca
- (2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual
- (3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.
- (4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente
- (5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

- (1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos
- (2) Melhorias nos sistemas de produção
- (3) Projeto do produto
- (4) Controle de qualidade
- (5) Controle de estoques
- (6) Logística de distribuição
- (7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários
- (8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada				x
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada		X		
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada			X	
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente				X	
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho			X		
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes				X	
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente				X	
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente			X		
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente		X			
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente				X	

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor				X	
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente				X	
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)				X	
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança				X	
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado				X	
8	Ter capacidade de resolução de problemas				X	
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente		X			
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente				X	
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)				X	X
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)			X		

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

PEÇA IMPORTADAS O PREÇO E ABAIXO DO MERCADO, PORCENTAGEM BAIXA DE FORNECIMENTO,

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

PARCERIA PARA QUE O NEGÓCIO SEJA RENTÁVEL, FORNECIMENTO REAL DESDE A CRIAÇÃO DO PROJETO. (NO INÍCIO DO PROJETO O VOLUME DE FORNECIMENTO E ESPECIFICADO EM UMA DETERMINADA QUANTIDADE, APÓS A CONCRETIZAÇÃO DO PROJETO O VOLUME CAI).

Empresa 43

1.2 Organização: (x) **Multinacional** (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) **Filial**

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) 50 a 500

(3) **Acima de 2000**

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 32 ANOS **PSA 8 ANOS**

HONDA 04 ANOS **NISSAN 06 ANOS**

FORD 22 ANOS **TOYOTA 07 ANOS**

FIAT 29 ANOS **TROLER 08 ANOS (EMPRESA DO GRUPO FORD)**

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:

MÓDULO DE INJEÇÃO ELETRÔNICA, Sonda LAMBDA, BICO INJETOR, MÓDULO CONFORTO E VÁRIOS OUTRO ITENS ELETRONICOS.

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou materia-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios

(4) **Fornecer matéria-prima e componentes para a montadora**

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar)

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) **Motor**

(3) **Painel**

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) **Elétrica**

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar) **ESTA EMPRESA FAZ PARTE DESTES TRÊS GRUPOS.**

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) Chevrolet – GM

(2) **Citroen**

(3) **Fiat**

(4) **Ford**

(5) **Honda**

(6) **Hyundai**

(7) **Mahindra**

(8) **Mitsubishi**

(9) **Nissan**

(10) **Peugeot**

(11) **Renault**

(12) **TAC**

(13) **Toyota**

(14) **Troller**

(15) **Volkswagen**

(16) Não fornece para montadoras, só para

revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) Tem estoque na montadora

(3) **Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (milk run)**

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) **1 vez ao dia**

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) **Telefone**

(2) **Fax**

(3) **Reuniões de trabalho**

(4) **Correio eletrônico**

(5) **E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) **A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente**

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) Melhorias nos sistemas de produção

(3) **Projeto do produto**

(4) **Controle de qualidade**

(5) **Controle de estoques**

(6) **Logística de distribuição**

(7) **Cursos de formação oferecidos aos funcionários**

(8) **Outras (especificar):**

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada	X			
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	X			
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada			X	
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					X
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho				X	
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					X
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente					X
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente				X	
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					X
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					X
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente				X	

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					X
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)				X	
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança				X	
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					X
8	Ter capacidade de resolução de problemas				X	
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente				X	
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente				X	
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)				X	
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)			X		

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

TER PREÇO PEÇA ACIMA DO MERCADO USANDO TECNOLOGIA ULTRAPASSADA, ESTE RAMOS DE ELETRÔNICA É IMPORTANTE UM CONSTANTE APERFEIÇOAMENTO TÉCNICO.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

ANÁLISAR O MERCADO, PARTICIPAR DE CLÍNICAS E PERCEBER QUAIS AS NECESSIDADE DO CLIENTE FINAL, COM ISSO DESENVOLVER E OFERECER SUGESTÕES AS MONTADORAS.

OBS.: CLÍNICA, É UMA PESQUISA ONDE REUNE CLINTES COMUNS E O COORDENADOR PERGUNTA O QUE ELE GOSTARIA QUE O CARRO TIVESSE EM TERMOS DE ELETRONICO.

Empresa 44

1.2 Organização: (X) **Multinacional** (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) **Filial**

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) **50 a 500**

(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 13 ANOS (NÃO FORNECE MAIS PARA VW)

GW – 18 ANOS

FORD -23 ANOS

FIAT 31 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:

PARABRISA E VIDROS LATERAIS

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios

(4) **Fornecer matéria-prima e componentes para a montadora**

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar)

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) **Vidros**

(6) Estamparia

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar) **VIDROS EM GERAL DO VEÍCULO**

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) **Chevrolet – GM**

(2) Citroen

(3) **Fiat**

(4) **Ford**

(5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) **Volkswagen**

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) Tem estoque na montadora

(3) **Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (milk run)**

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) **1 vez ao dia**

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) **Telefone**

(2) Fax

(3) **Reuniões de trabalho**

(4) **Correio eletrônico**

(5) **E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) **A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente**

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) **Melhorias nos sistemas de produção**

(3) **Projeto do produto**

(4) **Controle de qualidade**

(5) Controle de estoques

(6) **Logística de distribuição**

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada	X			
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	X			
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada	X			
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente				X	
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho				X	
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes			X		
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente			X		
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente				X	
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente				X	
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário				X	
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente				X	

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor				X	
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente				X	
3	Atender ao prazo de entrega				X	
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)			X		
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança				X	
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					X
8	Ter capacidade de resolução de problemas				X	
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente					X
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente				X	
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)				X	
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)			X		

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

O NEGOCIO SE DEIXA DE SE ORNAR INTERESSANE QUANDO NÃO HÁ MAIS PARCERIA, OS PREÇO PRATICADO PELA MONADORA SÃO BAIXO, ÚNICA ITEM INERESSANTE É O VOLUME..

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

PREÇO INTERESSANTE PARA AMBOS OS LADOS E PORCENTAGEM DE FORNECIMENTO IFAVORAVEL AOS INVESTIMENTO.

Empresa 45

1.2 Organização: (x) **Multinacional** (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) **Filial**

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) 50 a 500

(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 45 ANOS (08 ANOS NO BRASIL)

PSA 5 ANOS

GW – 22 ANOS

FORD -29 ANOS

FIAT 25 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo:

PAINEL DO VEÍCULO

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios

(4) **Fornece matéria-prima e componentes para a montadora**

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar)

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) **Painel**

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar) **PAINEL DO VEÍCULO**

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) **Chevrolet – GM**

(2) **Citroen**

(3) **Fiat**

(4) **Ford**

(5) **Honda**

(6) **Hyundai**

(7) **Mahindra**

(8) **Mitsubishi**

(9) **Nissan**

(10) **Peugeot**

(11) **Renault**

(12) **TAC**

(13) **Toyota**

(14) **Troller**

(15) **Volkswagen**

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) Tem estoque na montadora

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros. (especificar) **PRODUTO ENTREGUE DIRETO NA LINHA DE**

PRODUÇÃO

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) 1 vez ao dia

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

(7) **A PLANTA DA FAURECIA FICA DENTRO DA MONTADORA**

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) **Telefone**

(2) **Fax**

(3) **Reuniões de trabalho**

(4) **Correio eletrônico**

(5) **E. D. I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) **A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente**

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) Melhorias nos sistemas de produção

(3) **Projeto do produto**

(4) **Controle de qualidade**

(5) **Controle de estoques**

(6) **Logística de distribuição**

(7) **Cursos de formação oferecidos aos funcionários**

(8) **Outras (especificar):**

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada	X			
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	X			
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada	X			
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente				X	
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho				X	X
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes				X	
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente				X	
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente				X	
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente				X	
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário				X	
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente				X	

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor				X	
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente				X	
3	Atender ao prazo de entrega				X	
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)				X	
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança				X	
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado				X	
8	Ter capacidade de resolução de problemas				X	
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente				X	
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente				X	
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)				X	
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)			X		

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

A MATÉRIA PRIMA IMPORTADA, A OSCILAÇÃO DO DÓLAR PREJUDICA MUITO O NEGOCIO. O GOVERNO DEVERIA ESTIMULAR A FABRICAÇÃO DE MATERIA PRIMA DE PLÁSTICO. O PREÇO E TAMBÉM UM FATOR IMPORTANTE PARA MANTER UM CLIENTE, MAS NÃO DECISÓRIO.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

**PREÇO ALINHADO COM QUALIDADE DO PRODUTO.
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS PÓS-VENDA.**

Empresa 46

1.2 Organização: (x) Multinacional (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

- (1) Matriz ou empresa sem filial
- (2) Filial
- (3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação
- (4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

- (1) Até 50
- (2) 50 a 500
- (3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 32 ANOS HONDA – 15 ANOS
 GM 15 ANOS - PSA – 6 ANOS
 (PSA: CITROEN, PEGEUTO E RENAULT)
 FORD 35 ANOS TOYOTA 05 ANOS
 RENAULT 27 ANOS (EXPORTAÇÃO PARA
 U.S.A, CHINA)
 FIAT 30 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo
 Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

- (1) Sistemas / módulos para a montadora
- (2) Componentes ou materia-prima para o fornecedor sistemista
- (3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes dos peças e acessórios
- (4) Fornece materia-prima e componentes para a montadora
- (5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora
- (6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista
- (7) Outros (especificar) – PALHETA DO PARA-BRISA

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

- (1) Chassi
- (2) Motor
- (3) Paineis
- (4) Bancos
- (5) Vidros
- (6) Estamparia
- (7) Elétrica
- (8) Suspensão
- (9) Sistema de freios
- (10) Pneus
- (11) Outro (especificar)

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

- (1) Chevrolet – GM
- (2) Citroen
- (3) Fiat
- (4) Ford
- (5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) Volkswagen

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças
 (17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) Tem estoque na montadora

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) 1 vez ao dia

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) Telefone

(2) Fax

(3) Reuniões de trabalho

(4) Correio eletrônico

(5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) Melhorias nos sistemas de produção

(3) Projeto do produto

(4) Controle de qualidade

(5) Controle de estoques

(6) Logística de distribuição

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada	X			
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	X			
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada	X			
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					X
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho			X		
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes		X			
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente		X			
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente		X			
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					X
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário				X	
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente				X	

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor				X	
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente				X	
3	Atender ao prazo de entrega				X	
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)			X		
5	Ter preço competitivo					X
6	Inspirar confiança			X		
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					X
8	Ter capacidade de resolução de problemas				X	
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente					X
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente				X	
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)				X	
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)		X			

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

PREÇO NÃO COMPETITIVO E QUALIDADE DUVIDOSA, RECLAMAÇÃO DOS MONTADORES DA LINHA DE PRODUÇÃO, RESPOSTA RÁPIDA PARA RECLAMAÇÃO DE CAMPO.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

PREÇO COMPETITIVOS E RÁPIDA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS. INVESTIR EM NOVAS TECNOLOGIA E NOVOS MATERIAIS.

Empresa 47

1.2 Organização: (x) **Multinacional** (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) **Filial**

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) **50 a 500**

(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 42 ANOS(NO BRASIL,NA ALEMANHA MAIS DE 60 ANOS)

HONDA – 15 ANOS – NÃO FORNECE MAIS

GM 10 ANOS - PSA – 09 ANOS

(PSA:CITROEN, PEUGEOTO E RENAULT)

FORD 17 ANOS TOYOTA 03 ANOS(

NÃO FORNECE MAIS)

FIAT 11 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido

(s) para a empresa –cliente do setor automotivo

Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2)Componentes ou materia-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes dos peças e acessórios

(4) **Fornece materia-prima e componentes para a montadora**

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar) **A EMPRESA FORNECE DOBRADIÇA DE PORTA DE TODOS OS VEÍCULOS, PARAFUSOS ESPECIAIS E CHAPA ESTAMPADA __**

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Paineis

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) **Estamparia**

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar)

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) **Chevrolet – GM**

(2) **Citroen**

(3) **Fiat**

(4) **Ford**

(5) **Honda**

(6) **Hyundai**

(7) **Mahindra**

(8) **Mitsubishi**

(9) **Nissan**

(10) **Peugeot**

(11) **Renault**

(12) **TAC**

(13) **Toyota**

(14) **Troller**

(15) **Volkswagen**

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) **Tem estoque na montadora**

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) **1 vez ao dia**

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) **Telefone**

(2) **Fax**

(3) **Reuniões de trabalho**

(4) **Correio eletrônico**

(5) **E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) **A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente**

(5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) **Melhorias nos sistemas de produção**

(3) **Projeto do produto**

(4) **Controle de qualidade**

(5) **Controle de estoques**

(6) **Logística de distribuição**

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada	X			
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	X			
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada			X	
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente				X	
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho				X	
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes			X		
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente				X	
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente			X		
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					X
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário		X			
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente				X	

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor			X		
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente			X		
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)					X
5	Ter preço competitivo			X		
6	Inspirar confiança			X		
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado				X	
8	Ter capacidade de resolução de problemas			X		
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente			X		
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente		X			
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente		X			
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)				X	
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)				X	

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

O ROMPIMENTO DE RELAÇÃO OCORRE QUANDO O PREÇO NÃO AGRADA AO CLIENTE, MANTER QUALIDADE COM PREÇO REDUZIDO E IMPOSSÍVEL.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

NOVOS PROJETOS VISANDO O APROVEITAMENTO DE PROJETOS ANTIGOS ASSIM REDUZINDO INVESTIMENTO EM MÁQUINAS E MATERIAIS.

Empresa 48

1.2 Organização: (x) **Multinacional** (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) **Filial**

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) **Até 50**

(2) 50 a 500

(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 45 ANOS HONDA – 02 ANOS

FORD 06 ANOS

OBS.: ANTES DA CONSTRUÇÃO DA PLANTA OS ITENS ERAM IMPORTADOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes dos peças e acessórios

(4) **Fornece matéria-prima e componentes para a montadora**

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar) **ESTA EMPRESA FORNECE CHICOTE (FIAÇÃO PARA O VEÍCULO) A EMPRESA TEM PLANTA NO BRASIL HÁ 04 ANOS_**

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) **Elétrica**

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar)

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) Chevrolet – GM

(2) Citroen

(3) Fiat

(4) **Ford**

(5) **Honda**

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) **Volkswagen**

(16) Não fornece para montadoras, só para

revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) **Tem estoque na montadora**

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) **1 vez ao dia**

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) **Telefone**

(2) Fax

(3) Reuniões de trabalho

(4) **Correio eletrônico**

(5) **E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) **A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente**

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) **Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos**

(2) **Melhorias nos sistemas de produção**

(3) **Projeto do produto**

(4) **Controle de qualidade**

(5) **Controle de estoques**

(6) **Logística de distribuição**

(7) **Cursos de formação oferecidos aos funcionários**

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada	X			
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	X			
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada	X			
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente		X			
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho			X		
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes			X		
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente	X				
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente		X			
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					X
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário	X				
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente	X				

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor		X			
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente			X		
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)				X	
5	Ter preço competitivo			X		
6	Inspirar confiança				X	
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado			X		
8	Ter capacidade de resolução de problemas			X		
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente			X		
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente				X	
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)		X			
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)				X	

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

O NEGOCIO DEVE SER BOM PARA OS DOIS LADOS, QUANDO UM LADO ESTÁ DESCONTENTE JÁ É MOTIVO ARA ROMPER O CONTRATO

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo? **UM BOM PROJETO, VISANDO APROVEITAR O MESMO CONCEITO PARA NOVOS PROJETOS.**

Empresa 49

1.2 Organização: (x) **Multinacional** (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) **Filial**

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) **50 a 500**

(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 23 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes dos peças e acessórios

(4) **Fornecer matéria-prima e componentes para a montadora**

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar)

ESTA EMPRESA FABRICA ESPUMAS E BORRACHAS PARA O COMPARTIMENTO DO MOTOR PARA DIMINUIR A RESSONÂNCIA DO MOTOR DENTRO DO HABITÁCULO DO VEÍCULO.(O FOCO DA EMPRESA SÃO AVIÕES E METRO)

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) **Motor**

(3) Paineis

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar)

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) Chevrolet – GM

(2) Citroen

(3) Fiat

(4) Ford

(5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) **Volkswagen**

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças
(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) **Tem estoque na montadora**

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) 1 vez ao dia

(3) **Cada 2 dias**

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) **Telefone**

(2) Fax

(3) **Reuniões de trabalho**

(4) **Correio eletrônico**

(5) **E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) **A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente**

(5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) Melhorias nos sistemas de produção

(3) Projeto do produto

(4) **Controle de qualidade**

(5) Controle de estoques

(6) **Logística de distribuição**

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada	x			
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	x			
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada	X			
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				x

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente				X	
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho				X	
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes					X
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente				X	
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente				X	
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					X
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário		X			
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente		X			

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor			X		
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente				X	
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)			X		
5	Ter preço competitivo			X		
6	Inspirar confiança				X	
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado					X
8	Ter capacidade de resolução de problemas				X	
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente					X
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente				X	
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente				X	
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)				X	
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)					

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

RECLAMAÇÃO DE MONTAGEM PELO OPERADOR DA LINHA DE PRODUÇÃO, PREÇO FORA DA REALIDADE, RECLAMAÇÃO DE QUALIDADE. (OPNIÃO BASEADA EM CLIENTES DE AERONAVE E TRENS).

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

PREÇO E QUALIDADE DEVEM ANDAR JUNTAMENTE. ÓTIMO RELACIONAMENTO COM A ÁREA OPERACIONAL (LINHA DE PRODUÇÃO). QUALIDADE.

Empresa 50

1.2 Organização: (x) Multinacional (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

- (1) Matriz ou empresa sem filial
- (2) Filial
- (3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação
- (4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

- (1) Até 50
- (2) 50 a 500
- (3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 23 ANOS (DOIS ANOS SEM FORNECIMENTO)
HONDA – 15 ANOS
GM 10 ANOS - PSA – 6 ANOS
FORD 17 ANOS
FIAT 11 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos
Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo
Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

- (1) Sistemas / módulos para a montadora
- (2) Componentes ou materia-prima para o fornecedor sistemista
- (3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes dos peças e acessórios
- (4) Fornece materia-prima e componentes para a montadora
- (5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora
- (6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista
- (7) Outros (especificar) PINÇA DE FREIO E VARETA PARA MEDIÇÃO DO NÍVEL DE ÓLEO

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

- (1) Chassi
- (2) Motor
- (3) Painel
- (4) Bancos
- (5) Vidros
- (6) Estamparia
- (7) Elétrica
- (8) Suspensão
- (9) Sistema de freios
- (10) Pneus
- (11) Outro (especificar)

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

- (1) Chevrolet – GM
- (2) Citroen
- (3) Fiat
- (4) Ford

(5) Honda

- (6) Hyundai
- (7) Mahindra
- (8) Mitsubishi
- (9) Nissan
- (10) Peugeot
- (11) Renault
- (12) TAC
- (13) Toyota
- (14) Troller
- (15) Volkswagen
- (16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças
- (17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

- (1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa
 - (2) Tem estoque na montadora
 - (3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)
 - (4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores
 - (5) Outros.
- (especificar)_____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

- (1) Mais de 1 vez ao dia
- (2) 1 vez ao dia
- (3) Cada 2 dias
- (4) Entre 2 dias e 1 semana
- (5) Cada 2 semanas
- (6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

- (1) Telefone
- (2) Fax
- (3) Reuniões de trabalho
- (4) Correio eletrônico
- (5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

- (1) Não, nunca
- (2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual
- (3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.
- (4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente
- (5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

- (1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos
- (2) Melhorias nos sistemas de produção
- (3) Projeto do produto
- (4) Controle de qualidade
- (5) Controle de estoques
- (6) Logística de distribuição
- (7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários
- (8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada			X	
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada		X		
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada		X		
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente				X	
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho				X	
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes		X			
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente			X		
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente				X	
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente				X	
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário				X	
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente				X	

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor			X		
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente					X
3	Atender ao prazo de entrega				X	
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)	X				
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança				X	
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado				X	
8	Ter capacidade de resolução de problemas				X	
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente		X			
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente		X			
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente		X			
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)		X			

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

RECLAMAÇÃO DE MONTAGEM PELO OPERADOR DA LINHA DE PRODUÇÃO,
PREÇO FORA DA REALIDADE, RECLAMAÇÃO DE QUALIDADE..

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

ÓTIMO RELACIONAMENTO COM A ÁREA OPERACIONAL (LINHA DE PRODUÇÃO), PREÇO COERENTE E BOA QUALIDADE, UTILIZAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIA.

Empresa 51

1.2 Organização: (x) **Multinacional** (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) **Filial**

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) **50 a 500**

(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 35 ANOS – 04 ANOS SEM FORNECER

GM 42 ANOS – 6 ANOS SEM FORNECER

FORD 29 ANOS

FIAT 23 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes dos peças e acessórios

(4) **Fornecer matéria-prima e componentes para a montadora**

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar) **AMORTECER PARA ABERTURA DO PORTA-MALA E CAPUZ DIANTEIRO_**

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) **Estamparia**

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar)

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) **Chevrolet – GM**

(2) Citroen

(3) **Fiat**

(4) **Ford**

(5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) **Volkswagen**

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças
(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) **Tem estoque na montadora**

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) 1 vez ao dia

(3) **Cada 2 dias**

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) **Telefone**

(2) Fax

(3) Reuniões de trabalho

(4) **Correio eletrônico**

(5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) **A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente**

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) **Melhorias nos sistemas de produção**

(3) **Projeto do produto**

(4) **Controle de qualidade**

(5) Controle de estoques

(6) **Logística de distribuição**

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada	X			
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada			X	
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada			X	
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente					X
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho					X
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes			X		
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente		X			
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente					
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente		X			
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário			X		
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente			X		

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor				X	
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente			X		
3	Atender ao prazo de entrega			X		
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)					X
5	Ter preço competitivo		X			
6	Inspirar confiança				X	
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado			X		
8	Ter capacidade de resolução de problemas		X			
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente		X			
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente			X		
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente				X	
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)				X	
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (<i>IPR In Plant Representative</i>)		X			

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

QUANDO NOSSO CONTRATO FOI INTERROMPIDO O MAIOR MOTIVO FOI PREÇO, DEPOIS FOMOS CHAMADO NOVAMENTE POIS NOSSO PRODUTO ERA MELHOR.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

PREÇO E QUALIDADE, ABAIXAR PREÇO ACHANDO QUE A QUALIDADE VAI SER A MESMA É ILUSÃO.

Empresa 52

1.2 Organização: (x) Multinacional (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) Filial

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) 50 a 500

(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 35 ANOS HONDA – 15 ANOS

GM 22 ANOS (04 ANOS SEM FORNECER)

PSA –18 ANOS (12 ANOS EXPORTANDO O PRODUTO, 06 ANOS NO BRASIL)

FORD 23 ANOS TOYOTA 02 ANOS

FIAT 25 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios

(4) Fornece matéria-prima e componentes para a montadora

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar) FABRICANTE DE FORRO DO TETO DO VEÍCULO, TAMPA DO PORTA MALA E ANTIRUÍDO. __

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) Motor

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar) ACABAMENTO DO VEÍCULO

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) Chevrolet – GM

(2) Citroen

(3) Fiat

(4) Ford

(5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) Volkswagen

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) Tem estoque na montadora

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros. (especificar) TEM POSTO DE MONTAGEM DENTRO DA FÁBRICA

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) 1 vez ao dia

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) Telefone

(2) Fax

(3) Reuniões de trabalho

(4) Correio eletrônico

(5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) Melhorias nos sistemas de produção

(3) Projeto do produto

(4) Controle de qualidade

(5) Controle de estoques

(6) Logística de distribuição

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada		X		
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	X			
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada			X	
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada	X			

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente				X	
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho				X	
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes		X			
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente	X				
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente			X		
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente			X		
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário				X	
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente				X	

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor			X		
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente				X	
3	Atender ao prazo de entrega				X	
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)			X		
5	Ter preço competitivo			X		
6	Inspirar confiança			X		
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado				X	
8	Ter capacidade de resolução de problemas			X		
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente			X		
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente		X			
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente			X		
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)				X	
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)				X	

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

DIFICULDADE DE REPASSE DE CUSTO AO CLIENTE, TORNANDO O NEGOCIO INVIÁVEL.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

BOM RELACIONAMENTO COM O CLIENTE, E PROCURAR MANTER A QUALIDADE VISANDO O LUCRO PARA O FORNECEDOR. QUANDO ESTA EQUAÇÃO NÃO FOR MAIS POSSÍVEL AVAISAR O CLIENTE.

Empresa 53

1.2 Organização: (x) Multinacional (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

- (1) Matriz ou empresa sem filial
- (2) Filial
- (3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação
- (4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

- (1) Até 50
- (2) 50 a 500
- (3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 32 ANOS HONDA – 15 ANOS
 GM 40 ANOS - PSA – 6 ANOS
 (PSA:CITROEN, PEGEUTO E RENAULT)
 FORD 29 ANOS TOYOTA 03 ANOS
 FIAT 35 ANOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

- (1) Sistemas / módulos para a montadora
- (2) Componentes ou materia-prima para o fornecedor sistemista
- (3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes dos peças e acessórios
- (4) Fornece materia-prima e componentes para a montadora
- (5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora
- (6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista
- (7) Outros (especificar) FABRICANTE DE ESPELHOS RETROVISORES INTERNO E EXTERNO__

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

- (1) Chassi
- (2) Motor
- (3) Painel
- (4) Bancos
- (5) Vidros
- (6) Estamparia
- (7) Elétrica
- (8) Suspensão
- (9) Sistema de freios
- (10) Pneus
- (11) Outro (especificar)

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

- (1) Chevrolet – GM
- (2) Citroen
- (3) Fiat
- (4) Ford
- (5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) Volkswagen

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças
 (17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) Tem estoque na montadora

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros.

(especificar)_____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) Mais de 1 vez ao dia

(2) 1 vez ao dia

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) Telefone

(2) Fax

(3) Reuniões de trabalho

(4) Correio eletrônico

(5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) Melhorias nos sistemas de produção

(3) Projeto do produto

(4) Controle de qualidade

(5) Controle de estoques

(6) Logística de distribuição

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada	X			
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	X			
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada	X			
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente			X		
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho				X	
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes				X	
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente			X		
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente				X	
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente				X	
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário			X		
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente			X		

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor		X			
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente			X		
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)			X		
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança			X		
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado		X			
8	Ter capacidade de resolução de problemas				X	
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente		X			
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente			X		
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					X
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)		X			

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

PREÇO NÃO COMPETITIVO, TENDO PREÇO O CLIENTE FICA SATISFEITO

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

TER PREÇO E BOM RELACIONAMENTO.

Empresa 54

1.2 Organização: (x) Multinacional (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

- (1) Matriz ou empresa sem filial
- (2) Filial
- (3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação
- (4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

- (1) Até 50
- (2) 50 a 500
- (3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

VW 25 ANOS
GM 18 ANOS - PSA -4 ANOS
(PSA:CITROEN, PEGEUTO E RENAULT)
FORD 20 NOS
FIAT 18 NOS

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo
Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

- (1) Sistemas / módulos para a montadora
- (2) Componentes ou materia-prima para o fornecedor sistemista
- (3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes dos peças e acessórios
- (4) Fornece materia-prima e componentes para a montadora
- (5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora
- (6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista
- (7) Outros (especificar) BILETA E JUNTA HOMOCINÉTICA

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

- (1) Chassi
- (2) Motor
- (3) Painel
- (4) Bancos
- (5) Vidros
- (6) Estamparia
- (7) Elétrica
- (8) Suspensão
- (9) Sistema de freios
- (10) Pneus
- (11) Outro (especificar)

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

- (1) Chevrolet – GM
- (2) Citroen
- (3) Fiat
- (4) Ford
- (5) Honda
- (6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) Volkswagen

(16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

- (1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa
- (2) Tem estoque na montadora
- (3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)
- (4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores
- (5) Outros. (especificar)_PEÇA ENTREGUE AO SISTEMISTA_____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

- (1) Mais de 1 vez ao dia
- (2) 1 vez ao dia
- (3) Cada 2 dias
- (4) Entre 2 dias e 1 semana
- (5) Cada 2 semanas
- (6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

- (1) Telefone
- (2) Fax
- (3) Reuniões de trabalho
- (4) Correio eletrônico
- (5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

- (1) Não, nunca
- (2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual
- (3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.
- (4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente
- (5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

- (1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos
- (2) Melhorias nos sistemas de produção
- (3) Projeto do produto
- (4) Controle de qualidade
- (5) Controle de estoques
- (6) Logística de distribuição
- (7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários
- (8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada			X	
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada			X	
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada		X		
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				x

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente			X		
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho			X		
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes				X	
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente		X			
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente				X	
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					x
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário					x
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente			x		

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor			X		
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente				X	
3	Atender ao prazo de entrega					X
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)			X		
5	Ter preço competitivo			X		
6	Inspirar confiança					X
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado		X			
8	Ter capacidade de resolução de problemas				X	
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente		X			
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente					X
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente		X			
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)				X	
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)		X			

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

PROBLEMAS COM QUALIDADE E PREÇO FORA DO MERCADO POSSIBILITAM ROMPIMENTO DO CONTRATO.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

UM RELACIONAMENTO MAIS ESTREITO COM O CLIENTE, PARA ATENDER MELHOR EM QUESTÃO DE ADEQUAÇÃO DO PROJETO.

Empresa 55

1.2 Organização: (x) Multinacional (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

- (1) Matriz ou empresa sem filial
- (2) Filial
- (3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação
- (4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

- (1) Até 50
- (2) 50 a 500
- (3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

- (1) Sistemas / módulos para a montadora
- (2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista
- (3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios
- (4) Fornece matéria-prima e componentes para a montadora
- (5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora
- (6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista
- (7) Outros (especificar) MATERIA PRIMA PARA FABRICAÇÃO DE CABEÇOTES E PASTILHAS DE FREIOS__

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

- (1) Chassi
- (2) Motor
- (3) Painel
- (4) Bancos
- (5) Vidros
- (6) Estamparia
- (7) Elétrica
- (8) Suspensão
- (9) Sistema de freios
- (10) Pneus
- (11) Outro (especificar)

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

- (1) Chevrolet – GM
- (2) Citroen
- (3) Fiat
- (4) Ford
- (5) Honda
- (6) Hyundai
- (7) Mahindra
- (8) Mitsubishi
- (9) Nissan
- (10) Peugeot

- (11) Renault
- (12) TAC
- (13) Toyota
- (14) Troller
- (15) Volkswagen
- (16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças
- (17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

- (1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa
 - (2) Tem estoque na montadora
 - (3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)
 - (4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores
 - (5) Outros.
- (especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

- (1) Mais de 1 vez ao dia
- (2) 1 vez ao dia
- (3) Cada 2 dias
- (4) Entre 2 dias e 1 semana
- (5) Cada 2 semanas
- (6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

- (1) Telefone
- (2) Fax
- (3) Reuniões de trabalho
- (4) Correio eletrônico
- (5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

- (1) Não, nunca
- (2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual
- (3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.
- (4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente
- (5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

- (1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos
- (2) Melhorias nos sistemas de produção
- (3) Projeto do produto
- (4) Controle de qualidade
- (5) Controle de estoques
- (6) Logística de distribuição
- (7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários
- (8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada				X
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	X			X
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada	X			
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente		X			
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho				X	
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes			X		
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente		X			
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente				X	
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente		X			
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário				X	
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente				X	

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente			X		
3	Atender ao prazo de entrega				X	
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)					X
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança			X		
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado		X			
8	Ter capacidade de resolução de problemas		X			
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente		X			
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente		X			
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)		X			
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)		X			

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

EM NOSSO CASO É O PREÇO DA MATERIA PRIMA, O CUSTO DE IMPORTAÇÃO É ALTO, MUITAS VEZES TEM-SE DIFICULDADE DE REPASSE.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

CONTRATO COM MAIOR TEMPO DE FORNECIMENTO.

Empresa 56

1.2 Organização: (x) Multinacional (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

- (1) Matriz ou empresa sem filial
- (2) Filial
- (3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação
- (4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

- (1) Até 50
- (2) 50 a 500
- (3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

- (1) Sistemas / módulos para a montadora
- (2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista
- (3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes dos peças e acessórios
- (4) Fornece matéria-prima e componentes para a montadora
- (5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora
- (6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista
- (7) Outros (especificar) MATERIA PRIMA PARA FABRICAÇÃO DE CABEÇOTES E PASTILHAS DE FREIOS__

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

- (1) Chassi
- (2) Motor
- (3) Painel
- (4) Bancos
- (5) Vidros
- (6) Estamparia
- (7) Elétrica
- (8) Suspensão
- (9) Sistema de freios
- (10) Pneus
- (11) Outro (especificar)

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

- (1) Chevrolet – GM
- (2) Citroen
- (3) Fiat
- (4) Ford
- (5) Honda
- (6) Hyundai
- (7) Mahindra
- (8) Mitsubishi
- (9) Nissan

- (10) Peugeot
- (11) Renault
- (12) TAC
- (13) Toyota
- (14) Troller
- (15) Volkswagen
- (16) Não fornece para montadoras, só para revendedores do mercado paralelo de autopeças
- (17) Não sabe a qual montadora atende diretamente

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

- (1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa
 - (2) Tem estoque na montadora
 - (3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)
 - (4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores
 - (5) Outros.
- (especificar) _____

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

- (1) Mais de 1 vez ao dia
- (2) 1 vez ao dia
- (3) Cada 2 dias
- (4) Entre 2 dias e 1 semana
- (5) Cada 2 semanas
- (6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

- (1) Telefone
- (2) Fax
- (3) Reuniões de trabalho
- (4) Correio eletrônico
- (5) E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

- (1) Não, nunca
- (2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual
- (3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.
- (4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente
- (5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

- (1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos
- (2) Melhorias nos sistemas de produção
- (3) Projeto do produto
- (4) Controle de qualidade
- (5) Controle de estoques
- (6) Logística de distribuição
- (7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários
- (8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada				X
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada	X			X
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada	X			
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente		X			
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho				X	
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes			X		
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente		X			
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente				X	
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente		X			
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário				X	
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente				X	

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor					X
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente			X		
3	Atender ao prazo de entrega				X	
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)					X
5	Ter preço competitivo				X	
6	Inspirar confiança			X		
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado			X		
8	Ter capacidade de resolução de problemas			X		
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente			X		
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente			X		
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente					X
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)			X		
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (<i>IPR In Plant Representative</i>)			X		

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

PREÇO. QUANDO VOCÊ TEM PREÇO BOM O CLIENTE COMPRA.

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

O MAIOR PROBLEMA QUE ENFRENTAMOS E A CHINA, COM SEUS PREÇOS IMPOSSÍVEIS DE SEREM PRATICADOS AQUI NO BRASIL ESTAMOS PERDENDO ESPAÇO. QUANDO FIQUEI SEM FORNECER FOI DEVIDO AO MERCADO CHINÊS.

Empresa 57

1.2 Organização: (x) **Multinacional** (X) Nacional

1.3 Unidade em estudo:

(1) Matriz ou empresa sem filial

(2) **Filial**

(3) Matriz de uma subdivisão de negócios da corporação

(4) Filial de uma subdivisão de negócios da corporação

1.4 Número de funcionários da unidade em estudo:

(1) Até 50

(2) **50 a 500**

(3) Acima de 2000

1.5 Há quanto tempo esta empresa fornece para a empresa – cliente do setor automotivo? (Pode separar a resposta por cliente ou uma média geral de todos os clientes do setor automotivo)

SISTEMISTA

1.6 Produtos e serviços oferecidos

Especifique os produto (s) ou serviço (s) fornecido (s) para a empresa –cliente do setor automotivo. Marque uma ou mais alternativas nas perguntas a,b, e c).

a) Esta empresa fornece:

(1) Sistemas / módulos para a montadora

(2) Componentes ou matéria-prima para o fornecedor sistemista

(3) Matéria-prima ou componentes para os fabricantes das peças e acessórios

(4) Fornece matéria-prima e componentes para a montadora

(5) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para a montadora

(6) Prestação de serviços (manutenção, limpeza, segurança, montagem) para o fornecedor sistemista

(7) Outros (especificar)___

b) A empresa é participante do sistema/módulo:

(1) Chassi

(2) **Motor**

(3) Painel

(4) Bancos

(5) Vidros

(6) Estamparia

(7) Elétrica

(8) Suspensão

(9) Sistema de freios

(10) Pneus

(11) Outro (especificar)

c) A empresa é fornecedora (direta ou indiretamente) de qual/quais montadoras?

(1) Chevrolet – GM

(2) Citroen

(3) Fiat

(4) Ford

(5) Honda

(6) Hyundai

(7) Mahindra

(8) Mitsubishi

(9) Nissan

(10) Peugeot

(11) Renault

(12) TAC

(13) Toyota

(14) Troller

(15) Volkswagen

(16) Não fornece para montadoras, só para

revendedores do mercado paralelo de autopeças

(17) **Não sabe a qual montadora atende diretamente**

1.7 Na linha de produção da empresa-cliente, sua empresa:

(1) Tem estoque ou ponto de venda na empresa

(2) Tem estoque na montadora

(3) Transporte que percorre as instalações dos fornecedores (*milk run*)

(4) Estoque compartilhado com a montadora ou com outros fornecedores

(5) Outros. (especificar)_**EMPRESA SUB-FORNECEDORA**

1.8 Qual é a frequência de entrega na empresa-cliente do setor automotivo? (Se há variações grandes por tipo de cliente, indique a opção de maior frequência).

(1) **Mais de 1 vez ao dia**

(2) 1 vez ao dia

(3) Cada 2 dias

(4) Entre 2 dias e 1 semana

(5) Cada 2 semanas

(6) Com prazos superiores

1.9 Sistema de comunicação fornecedor – cliente (pode marcar mais de uma opção)

(1) Telefone

(2) Fax

(3) **Reuniões de trabalho**

(4) **Correio eletrônico**

(5) **E.D.I. (sistema de tecnologia da informação via internet)**

1.10 A empresa cliente visita sua empresa fornecedora para reuniões ou auditoria?

(1) Não, nunca

(2) Às vezes, alguns clientes, mas não é habitual

(3) Alguns clientes fazem visitas periodicamente.

(4) A maioria dos clientes fazem visitas mas não é frequente

(5) A maioria dos clientes fazem visitas periodicamente

1.11 Que tipo de informações são trocadas com seu cliente (Pode marcar mais de uma opção).

(1) Dados financeiros ou contábeis faturamento, compras, custos

(2) **Melhorias nos sistemas de produção**

(3) Projeto do produto

(4) **Controle de qualidade**

(5) Controle de estoques

(6) Logística de distribuição

(7) Cursos de formação oferecidos aos funcionários

(8) Outras (especificar):

1.12 Qual o nível de participação da sua empresa com a empresa-cliente no projeto e desenvolvimento do produto? Marque apenas uma das opções apresentadas: 1 – por sua empresa; 2 – de mútua colaboração com o cliente; 3 – seu cliente define e vocês opinam; 4 – por seu cliente

Projeto e desenvolvimento do produto	1	2	3	4
A definição do projeto para seu cliente é realizada				X
A definição de tecnologia para seu cliente é realizada				X
A definição da qualidade dos produtos para seu cliente é realizada				X
A definição do sistema de entrega para seu cliente é realizada				X

2. Gestão do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos

2.1 Analise as afirmações abaixo em relação a sua empresa (como fornecedora), considerando a escala abaixo. Escala de análise: 1 – discordo completamente; 2 – discordo em grande parte; 3 – concordo/discordo parcialmente; 4 – concordo em grande parte; 5 – concordo plenamente.

Como fornecedor, você...	1	2	3	4	5
1 Mantém o número de não – conformidades no processo de suprimentos dentro do limite aceitável pelo cliente			X		
2 Mantém um sistema de negociação flexível com a empresa cliente com incentivo para bom desempenho				X	
3 Utiliza uma tecnologia de comunicação que sempre funciona e atende às necessidades de ambas as partes				X	
4 Tem <i>feedback</i> do seu desempenho no sistema de avaliação de fornecedores do cliente	X				
5 Tem a oportunidade de implantar melhorias no produto ou no processo de suprimentos em conjunto com o cliente			X		
6 Investe na capacitação da sua equipe para atender às exigências da empresa – cliente					X
7 Mantém um sistema de rastreabilidade do produto conforme requisitos da montadora de veículos, pronto para atender a um <i>recall</i> , se necessário			X		
8 Mantém uma estrutura de recebimento e gestão dos produtos devolvidos pela empresa cliente		X			

2.2 O que pode ser importante para que a manutenção da gestão de um relacionamento entre fornecedor e cliente dure pelo menos 2 anos (considerado longo prazo)? Utilizando a escala abaixo, indique o grau de importância de cada fator. Escala de análise: 1 – irrelevante; 2 – sem muita importância; 3 – neutro; 4 – importante; 5 – essencial.

FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
<i>Para manter um contrato, sua empresa tem que ...</i>						
1	Ter desempenho mínimo aceitável na avaliação e qualificação como fornecedor			X		
2	Ter qualidade do produto conforme o nível de exigência do cliente			X		
3	Atender ao prazo de entrega				X	
4	Ter flexibilidade operacional para atender às variações das demandas (responsividade)			X		
5	Ter preço competitivo					
6	Inspirar confiança		X			X
7	Investir e inovar nas tecnologias de produto e processo, mantendo-se atualizado			X		
8	Ter capacidade de resolução de problemas					X
9	Investir na capacitação e desenvolvimento da equipe, periodicamente			X		
10	Ser colaborador e cooperativo na relação fornecedor - cliente			X		
11	Ter agilidade nos canais de comunicação, integrado ao sistema do cliente		X			
12	Desenvolver atividades conjuntas com o cliente (projeto, produção, reciclagem...)					X
13	Manter funcionários seus dentro da empresa- cliente, no projeto ou produção (IPR <i>In Plant Representative</i>)		X			

2.3 Quais os motivos que podem levar ao rompimento definitivo da sua relação como fornecedor com as empresas – clientes (compradoras) do setor automotivo?

PREÇO NÃO COMPETITIVO

2.4 Além do que foi apresentado neste questionário, quais as sugestões que você faria para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (acima de dois anos) com seus clientes do setor automotivo?

MERCADO CHINÊS, COM PREÇO BEM ABAIXO DA REALIDADE DO BRASIL